

تجزیه و تحلیل استراتژیک

و

اجرا

اثر: " ژوزف . ن . فرای " و " ج . پیتز . کیلینگ "

ترجمه و تدوین: مهندس مهین شاکری

انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی امیرکبیر

اسفند ماه ۱۳۸۳

. Fry.joseph N

فرای، جوزف

تجزیه و تحلیل استراتژیک و اجرا/ مولف [ژوزف ان فری، جی پیتر کیاسینگ]
ترجمه و تدوین مهین شاکری - - تهران: جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی امیرکبیر،
۱۳۸۳.

۲۵۶ص. جدول، نمودار.

ISBN: ۹۷۸-۹۶۳-۸۷۳۷-۰۳-۷، ۲۵۰۰۰ ریال

عنوان اصلی: Strategic Analysis and Action, c۱۹۸۶

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیفا.

واژه نامه.

کتابنامه: ص ۲۵۲-۲۵۳.

۱- برنامه ریزی استراتژیک. الف. کیلینگ، پیتر، Killing.j.peter

ب. شاکری، مهین، مترجم. ج. جهاد دانشگاهی. واحد صنعتی امیرکبیر.

د. عنوان.

۶۵۸/۴۰۱۲

ت ۳/۴ ف ۳۰/۲۸ HD

۱۳۸۳

۴۰۶۳۲-۸۳م

کتابخانه ملی ایران

فهرست

پیشگفتار

دیباچه

۱	فصل اول: شغل مدیران ارشد
۳	چالش
۴	شغل مدیران ارشد
۸	ارزیابی عملکرد
۱۰	استفاده از ماتریس عملکرد
۱۲	تنظیم جهت: رسالت، ارزشها و چشم‌انداز
۱۳	رسالت
۱۶	ارزشها
۱۹	چشم‌انداز
۲۱	نحوه ارزیابی چشم‌انداز
۲۲	از رسالت، ارزشها و چشم‌انداز تا استراتژی
۲۲	خلاصه
۲۳	فصل دوم: استراتژی
۲۵	ضروریات یک مدل استراتژی
۲۶	نقش مؤثر بیان استراتژی
۲۸	استراتژی در یک شرکت مستقل
۲۹	اهداف
۳۰	ساختارهای تنظیم هدف
۳۰	برپایی فرایند تنظیم هدف
۳۱	اهداف و مزیت‌های رقابتی
۳۲	تمرکز بر بازار محصول
۳۳	توصیف "تمرکز بر بازار محصول"
۳۵	تمرکز بر بازار محصول و مزیت رقابتی

۳۶	ارزش پیشنهادی به بازار
۳۶	توصیف ارزش پیشنهادی
۳۷	ارزش پیشنهادی و مزیت رقابتی
۳۹	فعالیت‌های کلیدی
۳۹	توصیف فعالیت‌های کلیدی
۴۱	فعالیت‌های کلیدی و مزیت‌های رقابتی
۴۳	ملاحظه اجزای استراتژی در ارتباط با یکدیگر
۴۵	استراتژی یک شرکت مادر
۴۷	ارتباطات استراتژیک بین شرکت مرکزی و هر واحد اقتصادی مجزا
۴۷	دو مثال از استراتژی شرکت‌های مرکزی
۴۸	استراتژی شرکتی مستقل
۵۰	استراتژی شرکتی متشکل از شرکت‌های به هم وابسته
۵۱	استراتژی شرکت مرکزی و مدیران ارشد آن
۵۲	خلاصه
۵۳	فصل سوم: ساختار روش لوزی - شرایط محیطی
۵۵	معرفی ساختار لوزی - شرایط محیطی
۵۶	معیار انسجام و سازگاری
۵۸	هماهنگی، فرصت و ریسک
۵۹	استراتژی، پیشنهادات استراتژیک و تجزیه و تحلیل آنها
۶۱	استفاده از چارچوب لوزی - شرایط محیطی
۶۱	ارتباط استراتژی - شرایط محیطی
۶۱	ارتباط استراتژی - منابع
۶۲	ارتباط استراتژی - ترجیحات مدیریت
۶۳	ارتباط استراتژی - سازماندهی
۶۴	فرایند تجزیه و تحلیل استراتژیک
۶۵	قدم اول: تجزیه و تحلیل پایه‌ای
۶۸	قدم دوم: فرموله کردن استراتژی و تست آن

۶۹	قدم سوم: تصمیم‌گیری و اجرا
۷۰	خلاصه
۷۱	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل محیط: ارتباط بین استراتژی و شرایط محیطی
۷۳	قدم اول: تمرکز بر تجزیه و تحلیل شرایط محیطی
۷۶	ارزیابی عملکرد به عنوان یک وسیله متمرکزسازی
۷۷	طرح استراتژیک پیشنهادی به عنوان ابزاری برای متمرکزسازی
۷۸	مطالعه موردی شرکت جنترن
۸۰	الگوی سودآوری به عنوان یک ابزار متمرکزسازی
۸۳	مشخص کردن مناسب‌ترین افق زمانی
۸۵	حداقل کردن ریسک متمرکزسازی
۸۷	قدم دوم: بررسی ارتباط استراتژی - شرایط محیطی
۸۹	تقاضا
۹۲	عرضه
۹۵	رقابت
۹۸	دولت
۱۰۱	بازرسی اولیه جهت تطبیق یا مرور مجدد مراحل
۱۰۲	قدم سوم: پیش‌بینی اجرا
۱۰۳	قدم چهارم: رتبه طرح پیشنهادی در مقایسه با دیگر طرح‌ها
۱۰۴	خلاصه
۱۰۵	فصل پنجم: تجزیه و تحلیل منابع: بررسی ارتباط استراتژی - منابع
۱۰۷	ماهیت منابع
۱۰۹	نقش دوگانه منابع
۱۰۹	نقش جلوگیری‌کننده و محدودسازی منابع
۱۱۰	نقش پیش‌برنده منابع
۱۱۱	تجزیه و تحلیل منابع
۱۱۲	قدم اول: تعیین منابع مورد نیاز
۱۱۵	قدم دوم: بررسی ارتباط استراتژی - منابع

۱۱۸	مرور مجدد مراحل
۱۱۹	قدم سوم: تجزیه و تحلیل جهت کاهش مغایرت منابع
۱۲۲	قدم چهارم: رفتن به قدم بعدی روش لوزی - شرایط محیطی
۱۲۲	خلاصه
۱۲۳	فصل ششم: تجزیه و تحلیل ترجیحات مدیریتی بررسی ارتباط استراتژی - ترجیحات مدیریتی
۱۲۵	عدم تطابق بین استراتژی پیشنهادی و استراتژی ترجیحی
۱۲۶	عدم تطابق بین استراتژی ترجیحی و دیگر واقعیتهای
۱۲۶	نقش ترجیحات مدیریتی
۱۲۸	ریشه‌های ترجیحات استراتژیک
۱۲۸	نیازهای اولیه
۱۲۹	باورها
۱۳۰	محتوای شغل
۱۳۲	تثبیت ترجیحات
۱۳۳	پیامدها
۱۳۳	انطباق استراتژی و ترجیحات مدیریت
۱۳۵	قدم اول: شناسایی ترجیحات مدیریتی مورد نیاز
۱۳۷	قدم دوم: بررسی و آزمایش ارتباط استراتژی - ترجیحات
۱۳۹	قدم سوم: انجام تجزیه و تحلیل برای کم کردن مغایرت
۱۳۹	ساختار گزینه‌های کاهش مغایرت - یک مدیر
۱۴۱	عملیات اجرایی و ریسکهای ملحوظ در تلاش برای کاهش مغایرت
۱۴۲	ساختار گزینه‌های کاهش مغایرت - گروهی از مدیران
۱۴۵	ترجیحات مدیریتی و تجزیه و تحلیل رقابت
۱۴۶	خلاصه
۱۴۷	فصل هفتم: استراتژی و سازمان
۱۵۰	قابلیتهای سازمانی

۱۵۵	رفتار کارکنان
۱۵۷	فرهنگ
۱۵۹	قدم اول: شناسایی قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز
۱۶۱	قدم دوم: تعیین مغایرت در قابلیت‌های سازمانی
۱۶۲	قدم سوم: شناسایی تغییرات سازمانی مورد نیاز برای توسعه قابلیت‌های جدید
۱۶۳	ساختار سازمانی
۱۶۴	ساختار عملیاتی
۱۶۷	ساختار، بر اساس محصول
۱۶۹	ساختار، بر اساس مناطق جغرافیایی
۱۷۰	ساختار شبکه‌ای (ماتریسی)
۱۷۱	فرایندهای مدیریت
۱۷۲	فرایندهای تصمیم‌گیری
۱۷۴	فرایندهای عملیاتی
۱۷۶	فرایندهای ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش
۱۷۷	رفتار رهبری
۱۷۸	آیا شما رهبرانی مناسب دارید؟
۱۸۰	استفاده از سه نکته اهرمی
۱۸۱	قدم چهارم: ارزیابی "شدنی بودن"
۱۸۳	خلاصه
۱۸۵	فصل هشتم: انتخاب استراتژیک
۱۹۱	فصل نهم: تغییر استراتژیک: دستور کار ایجاد تغییر و شرایط شروع
۱۹۳	برنامه ایجاد تغییر
۱۹۵	دستور کار ایجاد تغییر
۱۹۶	تجزیه و تحلیل شرایط شروع
۱۹۶	فوریت اجرا: منحنی بحران
۱۹۹	تغییر در شرایط بحرانی
۲۰۱	تغییر پیش‌بینانه

۲۰۴	تغییر واکنشی
۲۰۶	آمادگی سازمان جهت تغییر
۲۰۷	شناسایی گروه هدف
۲۰۷	آمادگی گروه هدف
۲۱۰	آمادگی فردی برای تغییر
۲۱۲	خلاصه
۲۱۳	فصل دهم: تغییرات استراتژیک: رهنمودها و اقدام
۲۱۵	تنظیم رهنمودهایی برای اقدام
۲۱۵	اولویت اهداف
۲۱۵	اهداف رفتاری در مقابل اهداف غیر رفتاری
۲۱۷	اولویتهای اقدام
۲۱۷	افراد و گروههای هدف
۲۱۹	گزینش نقاط شروع برای اقدام
۲۲۰	تمرکز و گستره
۲۲۰	روش رهبری
۲۲۱	رهبری دستوری
۲۲۳	روش مشارکتی
۲۲۴	تنظیم آهنگ پیشرفت
۲۲۵	تصمیم‌گیری در تعیین شتاب اجرایی
۲۲۶	رهنمودهای کلی
۲۲۶	تغییر در شرایط بحران
۲۲۹	تغییر پیش‌بینانه
۲۳۱	تغییر واکنشی
۲۳۳	تنظیم برنامه اجرایی
۲۳۵	خلاصه
۲۳۶	منابع
۲۳۸	واژه‌نامه

پیشگفتار

کتابی که در دست دارید، به عنوان راهنمایی عملی در تجزیه و تحلیل مسائل استراتژیک و اجرای آنها تهیه شده و برای استفاده در دانشگاه‌ها و دوره‌های مدیریت استراتژیک شرکتها طراحی گردیده است. این کتاب ترجمه کاملی از آخرین چاپ (ویرایش چهارم، سال ۲۰۰۰ در کانادا) اثر پر ارزش "ژوزف. ن. فرای" و "ج. پیتز. کیلینگ" به نام "Strategic Analysis and Action" می‌باشد و هدف آن، بهبود مهارتهای پایه‌ای مورد نیاز مدیریت ارشد برای درک بهتر سازمان، موقعیتها و مسایلی که هر شرکت با آنها روبه‌رو است، برخورد مؤثر با تصمیمات استراتژیک و به‌کارگیری افراد و عملیات در جهت اجرای بهینه تصمیمات است.

در مورد خوانندگان این کتاب، دو پیش‌فرض وجود دارند: اولاً، آنها درگیر حل مسائل استراتژیک هستند، چه به عنوان دانشجویانی که برای موارد تحلیلی یا پروژه‌های خود به دنبال پاسخ هستند و چه به‌عنوان مدیران در محیط کار. ثانیاً، فرض شده که خوانندگان در مورد زمینه‌های مطرح در هر سازمان، اطلاعات مختصر و حداقلی را دارند، مثل تجزیه و تحلیل مالی و مهارتهای بازاریابی که معمولاً جزو اولین درسهای ارایه شده در دوره‌های مدیریت می‌باشد.

آنچه این کتاب ارایه می‌کند، ابتکاری است که در هدف آن و نحوه ارایه مطالب به خرج داده شده و همچنین سعی بر این بوده که متن کتاب با تشریح تعاریف روشن اصطلاحات، تأکید بر فرایندهای اجرایی و به‌کارگیری مثالها به راحتی قابل استفاده باشد. هدف، برقراری ارتباط هر چه بیشتر مطالب کتاب با مسائل واقعی مدیران ارشد بوده است.

خوشبختانه اینجانب با بهره‌گیری از دانش خود در زمینه‌های مهندسی صنایع B.S، مدیریت صنایع M.S، مدیریت اجرایی B.A و برنامه‌ریزی مالی F.P و همچنین تجربیات به دست آمده از همکاری با مؤسساتی که به کار حرفه‌ای در زمینه مدیریت استراتژیک ارج می‌نهند، به ترجمه این کتاب همت گمارده و امیدوارم سهمی هر چند کوچک در بهبود مهارتهای مدیریتی داشته باشم.

در پایان، از زحمات خانم آزاده پورمهر در بخش تایپ و انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی امیر کبیر، در خصوص نشر و آقای سعید جلالی در آماده سازی و چاپ کتاب، سپاسگزاری می‌کنم.

مهمین شاکری

دیباچه

این دیباچه در حکم دستورالعمل استفاده از کتاب می‌باشد. نحوه سازماندهی کتاب را توضیح داده و چگونگی استفاده بهینه از آن را تشریح می‌کند.

در اینجا، مسایل استراتژیک از دید یک مدیر ارشد مورد بررسی قرار گرفته و فرض شده که شما در این نقش، مسئولیت کلی موفقیت واحد تجاری خود را دارید. می‌بایستی برداشتی تحلیلی از مسایل شرکت و گستردگی عوارض و پیامدهای آن داشته باشید. تجزیه و تحلیل‌های موردی را که یک متخصص و یا واحدی از شرکت انجام می‌دهد، گرچه ممکن است مفید باشد ولی نیازهای یک مدیر ارشد را برای داشتن نگرشی جامع نسبت به موقعیت برآورده نخواهد کرد. به طور خلاصه، پیشنهاد ما این است که خود به موقعیت چالشی قدم نهاده و بر اساس وضعیت کلی شرکت به مسایل اندیشیده، اولویتها را تعیین کرده و برنامه ملموس و عملی اجرایی را برنامه‌ریزی کنید.

نحوه انتخاب و ارایه مطالب کتاب، نشأت گرفته از کاربردهای عملی بوده و هدف ما فراهم آوردن ابزاری مفید و سازماندهی شده در قالب چارچوبی تشریحی و هماهنگ بوده است. در این راستا، عمداً سعی شده از ذکر جزئیات مربوط به مفاهیم، تعاریف و فرایندهای جایگزین دوری گردد. منابع اضافه برای آن دسته از خوانندگانی که می‌خواهند مطالعات عمیق‌تری داشته باشند، در پایان ارایه شده است.

در سراسر کتاب بطور متناوب، برای برقراری ارتباط بین مفاهیم و گزینه‌های استراتژیک خاص، مثالهایی ذکر گردیده‌اند. به هنگام مطالعه، بهتر است به مثالهای واقعی از تجربیات خود اندیشیده و کاربرد مفاهیم را در مورد آنها ارزیابی کنید.

سازماندهی - سازماندهی این کتاب بر اساس یک الگوی کلی، از تشخیص مسئله تا اتخاذ تصمیم برای اجرا طراحی شده و این یک توالی طبیعی، منطقی و مؤثر می‌باشد. البته مطمئناً در برخورد با مسایل واقعی استراتژیک، همیشه چنین نظمی برقرار نیست. برعکس، در بیشتر مسایل استراتژیک، اتخاذ روشی تکرار شونده و تحلیل رفت و برگشتی بین انتخاب و اقدام مورد نیاز است. به هنگام مطالعه کتاب، این موضوع روشن‌تر خواهد شد.

موضوعات در ۱۰ فصل سازماندهی شده‌اند. در فصول ۱ و ۲ مفهوم استراتژی و درک عملی آن، به عنوان ابزاری مهم در دست مدیران ارشد توضیح داده شده است. در فصل ۳ روش لوزی - شرایط

محیطی و منطق تجزیه و تحلیل استراتژیک معرفی شده، فصول ۴ تا ۷ فرایندهای تحلیلی را به هنگام بررسی مؤلفه‌های روش، با در نظر داشتن نیازها و اولویتهای استراتژیک به تفصیل مورد بحث قرار می‌دهد. فصل ۸، گذاری به گزینه‌های مشخص اجرایی داشته و فصول ۹ و ۱۰ تنظیم برنامه‌های اجرایی و حرکت از نتایج تحلیلی به سوی اجرای تغییرات استراتژیک را تشریح می‌کنند.

پیشنهادهای برای استفاده- در ابتدا پیشنهاد می‌کنیم فصول ۱ تا ۳ را بخوانید. این کار چارچوبی برای اندیشیدن تحلیلی در اختیار شما قرار خواهد داد. به هنگام برخورد با مسایل، بخشهای مورد نیاز خود را مورد استفاده قرار ندهید. سعی کنید دائماً به مسئله مورد نظر و بخشهای مربوطه کتاب به طور همزمان مراجعه کنید. برای ارزیابی و بهبود تحلیلهای خود، به مفاهیم تعریف شده دقت کنید. برداشت شخصی شما از شرایط، مهم است. سعی نکنید مفاهیم و فرایندها را به مسئله خود تحمیل کنید، در عوض از آنها برای غنی‌سازی تجزیه و تحلیل خود بهره گیرید.

مطالعه کتاب را پس از صرف وقت بر روی مسایل استراتژیک انجام دهید. در آن صورت، روش تحلیلی کلی را مورد قدردانی قرار داده و کاربرد مفاهیم خاص را درمی‌یابید. پس از این مرحله، به دست آوردن مهارت در تجزیه و تحلیل استراتژیک و اقدامات اجرایی، تنها به تکرار کاربرد آن برمی‌گردد. به خاطر داشته باشید که شما با پیچیده‌ترین مسایل شرکتها روبه‌رو هستید.

موفق باشید.