



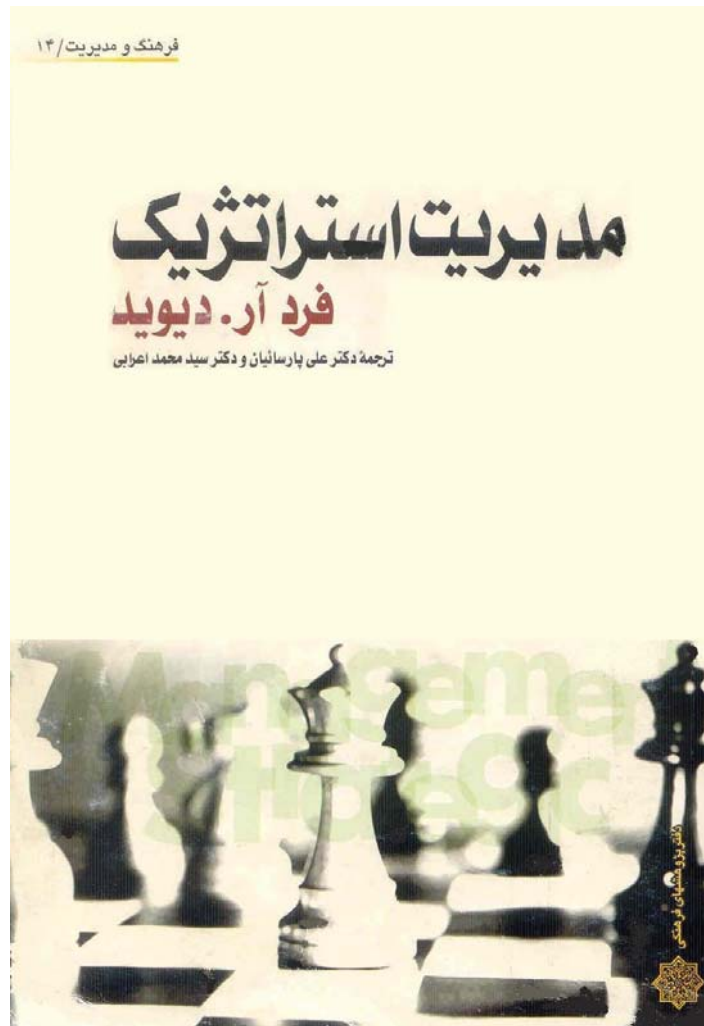
مدیریت استراتژیک

نوشته: فرد آر. دیوید

ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی

ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی

عنوان اصلی: Strategic Management





فهرست مطالب:

• مقدمه : تجزيه و تحليل موردی

تجزيه و تحليل موردی در سياست‌های بازرگانی
رهنمودهایی برای تهيه یک تجزيه و تحليل موردی

نیاز به عمل

نیاز به توجیه

نیاز به واقعیت

نیاز به دقیق بودن

نیاز به اصالت

نیاز به مشارکت

تهيه یک مورد برای بحث در کلاس

مقایسه روش موردی با سخنرانی

دیدگاه‌های مخالف

تهيه یک مورد به صورت کتبی

خلاصه عملیات اجرای

تجزيه و تحليل موردی جامع به صورت کتبی

مراحلی که در تجزيه و تحليل موردی جامع و کتبی باید انجام داد

ارائه یک مورد به صورت شفاهی

تنظیم مطالب به هنگام ارائه یک مورد

کنترل آهنگ صدا

استفاده از زبان اندام

باید با مراجعه به یادداشت‌ها صحبت کرد

تنظیم دستگاه‌های نمایش

پاسخ دادن به پرسش‌ها

پنجاه رهنمود برای موفقیت در تجزيه و تحليل موردی



• بخش اول : مدیریت استراتژیک – یک تصویر کلی

فصل اول : ماهیت مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک چیست؟

تعریف مدیریت استراتژیک

مراحل مدیریت استراتژیک

ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل‌های علمی

اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

استراتژیست‌ها

بیانیه‌های ماموریت

فرصت‌ها و تهدیدات خارجی

نقاط قوت و ضعف داخلی

هدف‌های بلند مدت

استراتژی‌ها

هدف‌های سالانه

سیاست‌ها

الگوی مدیریت استراتژیک

مزایای مدیریت استراتژیک

منافع مالی

منافع غیر مالی

اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک

مقایسه استراتژی‌ها در سازمان‌های تجاری و نظامی

نتیجه

پرسش

یادداشت‌ها

مورد جامع و تمرین‌های تجربی



مورد جامع: شرکت مواد غذایی هر شی - ۱۹۹۸

تاریخچه

شکلات‌های هر شی در امریکای شمالی

هرشی در سطح بین‌الملل

مواد غذایی آماده طبخ و خواربار

عملیات هرشی

مسائل جهانی

شرکت‌های رقیب

نتیجه

تمرین‌های تجربی

تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها برای شرکت مواد غذایی هرشی

ارائه کدهای اخلاقی برای شرکت غذایی هرشی

رعایت اصول اخلاقی و جاسوسی در شرکت‌های رقیب

برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه

برنامه‌ریزی استراتژیک در یک شرکت محلی

فصل دوم: استراتژی‌ها در عمل

انواع استراتژی‌ها

استراتژی‌های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی به بالا

یکپارچگی عمودی به پایین

یکپارچگی افقی

استراتژی‌های متمرکز

رسوخ در بازار

توسعه بازار

توسعه محصول



استراتژی های تنوع

تنوع همگون

تنوع افقی

تنوع ناهمگون

استراتژی های تدافعی

مشارکت

کاهش

واگذاری

انحلال

ترکیب

رهنمودهایی برای اجرای استراتژی ها

ادغام و خریدهای استقرایی

خریدهای استقرایی

استراتژی های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

استراتژی های رهبری هزینه ها

استراتژی های تمایز

استراتژی های متمرکز

زنجیره ارزش

مزیت رقابتی کشورها

مدیریت استراتژیک در سازمان های دولتی و غیر انتفاعی

موسسات آموزشی

سازمان های پزشکی

واحدها و سازمان های دولتی

مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک

نتیجه



پرسش

يادداشت‌ها

تمرين‌هاي تجربي

براي صنايع غذايي هرشي در ۱۹۹۸ چه اتفاقي افتاد؟

بررسي مقاله‌هايي در زمينه استراتژي‌ها

طبقه‌بندي استراتژي‌ها در ۱۹۹۸

مديريت استراتژيك در شركت رايبانه ديناميك

استراتژي‌هاي گوناگون تا چه اندازه مخاطره‌آميزند؟

ارائه استراتژي‌ها براي دانشگاه

• بخش دوم: تدوين استراتژي

فصل سوم: ماموريت سازمان

كار يا فعاليت ما چيست؟

اهميت ماموريت سازمان

مقايسه چشم‌اندازهاي سازمان با ماموريت سازمان

فرآيند تعيين ماموريت سازمان

ماهيت ماموريت سازمان

بيان نگرش

به هم نزديك كردن ديده‌گاه‌هاي مخالف

توجه به مشتري

اعلان سياست اجتماعي

اجزاي تشكيل دهنده ماموريت سازمان

تهيه و ارزيابي ماموريت سازمان

نتيجه

پرسش



يادداشت‌ها

تمرين‌هاي تجربي

نوشتن ماموريت سازمانی برای شرکت مواد غذایی هرشي

نوشتن ماموريت سازمانی برای دانشگاه محل تحصيل

تحقيق در مورد ماموريت سازمانی

آيا ماموريت سازمان چیز مبهمی است؟

فصل چهارم: بررسی عوامل خارجی

ماهيت بررسی عوامل خارجی

نیروهای خارجی

فرآیند بررسی عوامل خارجی

فن آوری اطلاعات

نیروهای اقتصادی

نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی

نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

نیروهای فن آوری

نیروهای رقابتی

برنامه‌هایی برای کسب اطلاعات محرمانه از شرکت رقیب

همکاری بین شرکت‌های رقیب

منابع اطلاعات خارجی

شاخص

شبکه اینترنت

ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

در نظر گرفتن مفروضات

تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر



همچشمی بین شرکت‌های رقیب
توان بالقوه برای ورود رقبای جدید
توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین
توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن
توان مصرف کنندگان در چانه زدن

تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ماتریس بررسی رقابت (CRM)

نتیجه

پرسش

یادداشت‌ها

تمرین‌های تجربی

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای شرکت مواد غذایی هرشی
تحقیق کتابخانه‌ای

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای دانشگاه محل تحصیل

تهیه ماتریس بررسی رقابت برای شرکت مواد غذایی هرشی

تهیه ماتریس بررسی رقابت برای دانشگاه محل تحصیل

فصل پنجم: بررسی عوامل داخلی

ماهیت بررسی عوامل داخلی

نیروهای اصلی داخلی

فرآیند بررسی داخلی سازمان

رابطه بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان

یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

فعالیت‌هایی در جهت حفظ محیط طبیعی

مدیریت



برنامه‌ريزي

سازماندهي

ايجاد انگيزه

تامين نيروهاي انساني

اعمال كنترل

بازاريابي

شناسايي نيازهاي مشتري

خريد مواد

فروش محصولات يا خدمات

برنامه‌ريزي محصولات و خدمات

قيمت‌گذاري

توزيع

تحقيقات بازيابي

تجزيه و تحليل موقعيت

مسئوليت اجتماعي از ديده‌گاه ايوانزوبرگمن

مالي / حسابداري

وظايف مالي / حسابدار

انواع نسبت‌هاي مالي

توليد / عمليات

تحقيق و توسعه

تحقيق و توسعه در داخل و خارج از سازمان

سيستم اطلاعات رايانه‌اي

نرم‌افزارهايي براي برنامه‌ريزي‌هاي استراتژيك

فهرستي از پرسش‌هاي مربوط به بررسي عوامل داخلي

ماتريس ارزيابي عوامل داخلي (IFE)



نتيجه

پرسش

يادداشت‌ها

تمرين‌هاي تجربي

تهيه تجزيه و تحليل نسبت‌هاي مالي براي شركت مواد غذايي هرشي

تهيه ماتريس ارزيابي عوامل داخلي براي شركت مواد غذايي هرشي

تهيه ماتريس ارزيابي عوامل داخلي براي دانشگاه محل تحصيل

فصل ششم: بررسي و انتخاب استراتژي

ماهيت بررسي و انتخاب استراتژي

فرآيند ارائه و انتخاب استراتژي ها

هدف‌هاي بلند مدت

ماهيت هدف‌هاي بلند مدت

مديريت غير مبتمني بر هدف

چارچوبي جامع براي تدوين استراتژي

مرحله ورودی

مرحله مقایسه

ماتريس تهديدات / فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

ماتريس ارزيابي موقعيت و اقدام استراتژيك (SPACE)

ماتريس گروه مشاوران بستن (BCG)

ماتريس داخلي و خارجي (IE)

ماتريس استراتژي اصلي

مرحله تصميم‌گيري

ماتريس برنامه‌ريزي استراتژيك كمی (OSPM)

نقاط قوت و ضعف ماتريس برنامه‌ريزي استراتژيك كمی



جنبه‌های فرهنگی به هنگام انتخاب استراتژی

جنبه‌های سیاسی به هنگام انتخاب استراتژی

نقش هیات مدیره

نتیجه

پرسش

یادداشت‌ها

تمرین‌های تجربی

تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS) برای شرکت مواد غذایی هرشی

تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) برای شرکت مواد غذایی هرشی

تهیه ماتریس گروه مشاوران بستن (BCG) برای شرکت مواد غذایی هرشی

تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای شرکت مواد غذایی هرشی

تدوین استراتژی‌های فردی

آزمون ماکیاولی

تهیه ماتریس گروه مشاوران بستن (BCG) برای دانشگاه محل تحصیل

نقش هیات مدیره

تعیین جایگاه شرکت در ماتریس استراتژی اصلی

• بخش سوم: اجرای استراتژی

فصل هفتم: اجرای استراتژی – مسائل مدیریت

ماهیت اجرای استراتژی

دیدگاه‌های مدیریت

هدف‌های سالانه

سیاست‌ها

تخصیص منابع



مدیریت تعارض

تطبيق دادن ساختار با استراتژی

ساختار وظیفه‌ای

ساختار بخشی

ساختار مبتنی بر واحد تجاری استراتژیک

ساختار ماتریسی

تجدید ساختار و مهندسی مجدد

تجدید ساختار

مهندسی مجدد

مرتبط ساختن حقوق و عملکرد با استراتژی

مدیریت مقاومت در مقابل تغییر

مدیریت محیط طبیعی

ایجاد فرهنگ پشتیبانی از استراتژی

توجه به تولید / عملیات به هنگام اجرای استراتژی

توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی

برنامه‌های مالک نمودن کارکنان در سهام شرکت‌ها

ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی

دایر کردن مراکز ورزشی در شرکت‌ها

نتیجه

پرسش

یادداشت‌ها

تمرین‌های تجربی

تجدید نظر در نمودار سازمانی شرکت مواد غذایی هرشی

متناسب ساختن مدیران با استراتژی



آيا در واقع سازمان‌ها هدف‌هاي بلند مدت را تعيين مي‌کنند؟
درک فرهنگ حاکم بر دانشگاه محل تحصيل

فصل هشتم: اجراي استراتژي - مسائلي در زمينه بازاریابی، امور مالي / حسابداری ، تحقيق و

توسعه و سيستم اطلاعات رایانه

ماهيت اجراي استراتژي

مسائلي در زمينه بازاریابی

بخش‌بندی بازار

تعيين جایگاه محصول

مسائلي در زمينه امور مالي / حسابداری

تهيه سرمايه برای اجراي استراتژي

صورت‌هاي مالي پيش‌بینی شده

بودجه مالي

تعيين ارزش ویژه یک شرکت

تصميم‌گیری برای عرضه به عموم

مسائلي در زمينه تحقيق و توسعه

مسائلي در زمينه سيستم اطلاعات رایانه

نتيجه

پرسش

يادداشت‌ها

تمرین‌هاي تجربي

تهيه نمودار جایگاه محصول برای شرکت مواد غذایی هرشي

محاسبه نسبت سود هر سهم به سود قبل از بهره و ماليات (EPS/EBIT) برای شرکت مواد غذایی هرشي

تهيه صورت‌هاي مالي پيش‌بینی شده برای شرکت مواد غذایی هرشي

محاسبه ارزش نقدي شرکت مواد غذایی هرشي



تهيه نمودار جاينگاه محصول براي دانشگاه محل تحصيل
آيا بانكها هم بايد صورتهاي مالي پيش بيني شده تهيه كنند؟

• بخش چهارم: ارزيابي استراتژي

فصل نهم: بررسي، ارزيابي و كنترل استراتژي

ماهيت ارزيابي استراتژي

فرآيند ارزيابي استراتژي

چارچوبي براي ارزيابي استراتژي

بررسي مباني استراتژي

محاسبه عملکرد سازمان

اقدامات اصلاحي

منابع عرضه اطلاعات در باره ارزيابي استراتژي

ويژگيهاي سيستم ارزيابي اثر بخش

برنامه ريزي اقتضايي

حسابرسي

حسابرسي محيطي

استفاده از رايانه براي ارزيابي استراتژي

رهنمودهائي براي مديريت استراتژيك اثر بخش

نتيجه

پرسش

يادداشتها

تمرينهاي تجربي

تهيه گزارشي در مورد ارزيابي استراتژي برپا شركت هرشي

ارزيابي استراتژيهاي دانشگاه محل تحصيل



چه کسی حسابرسي محيطی را تهيه می کند؟

• بخش پنجم: مسائل جهانی در مدیریت استراتژیک

فصل دهم: مدیریت استراتژیک بین المللی

ماهیت رقابت جهانی

نقاط قوت و ضعف فعالیت های جهانی

فرهنگ ها در دنیا

تفاوت فرهنگ آمریکایی و خارجی

چالش جهانی

اثر سیاست های صنعتی

جهانی شدن

مکزیک

اوضاع سیاسی

مرزهای مکزیک و ایالات متحده آمریکا

فرهنگ

فرصت های جدید

روسیه

فساد

فرهنگ روسی

تجارت

صنایع کوچک

پول

مشارکت

رهنمودهایی برای اقدامات استراتژیک در روسیه

چین



بوم شناسی

اوضاع سیاسی

فرصت‌ها

خطرهای ناشی از تجارت در چین

استراتژی

ژاپن

روند تجارت

جو حاکم بر تجارت

شیوه مدیریت ژاپنی‌ها

گسترش در سطح جهانی

استخدام مادام‌العمر

اروپای متحد

اروپای متحد و یورو

ادغام‌ها و خرید شرکت‌ها (به وسیله شرکت‌های دیگر)

رهنمودهایی برای موفقیت در صحنه رقابت جهانی

نتیجه

پرسش

یادداشت‌ها

تمرین‌های تجربی

تعیین محیط رقابتی برای محصولات شرکت مواد غذایی هرشی در کشورهای دیگر

تعیین نوع فعالیت‌هایی که دانشگاه محل تحصیل من باید برای جذب دانشجو از کشورهای خارجی بکند

درس‌هایی برای تجارت در سطح جهانی

واژه نامه انگلیسی – فارسی

واژه نامه فارسی – انگلیسی

نمایه