

# مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی

ویرایش هشتم

رابرت ام. گرنت

ترجمه آرش خلیلی نصر





### **رابرت ام. گرنت، متفکر و**

استاد برجسته مدیریت  
استراتژیک، در ۲۳ ژانویه  
سال ۱۹۴۸ در انگلستان  
متولد شد. او تحصیلات  
خود را در مدرسه اقتصاد

لندن و دانشگاه سیتی لندن به پایان  
رسانده است. رابرت گرنت نقش پررنگی  
در تکامل رویکرد منبع محور در حوزه  
استراتژی و دانش امروزی مدیریت  
استراتژیک داشته است. این رویکرد  
امروزه یکی از اصلی‌ترین شاخه‌های  
مدیریت استراتژیک است. رابرت گرنت  
در کشورها و دانشگاه‌های مختلفی از  
جمله یوسی‌ال‌ای و جورج تاون در آمریکا،  
بریتیش کلمبیا در کانادا، مدرسه  
کسب‌وکار لندن، بوکونی در ایتالیا و سنت  
اندروز در اسکاتلند به تدریس و تحقیق  
مشغول است. او عضو هیئت تحریریه  
برخی از معتبرترین مجلات مدیریت  
استراتژیک دنیا و یکی از اعضای برجسته  
انجمن مدیریت استراتژیک آمریکا  
است. همچنین او مشاور شرکت‌های  
آمریکن اکسپرس، لاکهید مارتین، زوریخ  
فایننشال سرویسز و نورتل بوده است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه:	گران، رابرت ام. Grant, Robert M.
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی / رابرت ام گران؛ ترجمه آرش خلیلی نصر
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری:	۶۴۰ ص
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۰۸-۵
عنوان اصلی:	Contemporary strategy analysis, 8th ed, 2013
موضوع:	برنامه‌ریزی راهبردی
رده‌بندی کنگره:	HD ۳۰/۲۸/گ۳۶م۴۱۳۹۴
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۳۵۲۷۶۸۹



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# مدیریت استراتژیک بارویکردی امروزی

رابرت ام گرانت

ترجمه دکتر آرش خلیلی نصر

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت

و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی

### ویرایش هشتم

نویسنده: رابرت ام گرنٹ

مترجم: آرش خلیلی نصر

طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۰۸-۵

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰-۸۸۸۳۳۳۸۳

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## سخن ناشر

دنیای کسب و کار در عصر حاضر شرایط متفاوتی دارد. برخی از متخصصان مدیریت، این محیط پر از تغییرات مستمر را محیط متلاطمی می‌دانند که موفقیت در آن نیازمند ابزارهای مدیریتی متناسب و به‌روز است. رکود اقتصادی دنیا که از سال ۲۰۰۹ به این سو بروز یافته است در کنار محرک‌های دیگری مانند تغییرات فناوری، به‌ویژه فناوری اطلاعات، ظهور اشکال جدیدی از نزاع‌های قومی و کشف منابع جدید نفت در سال‌های اخیر سبب شده است تا بنگاه‌های اقتصادی هم از نظر نیروهای مؤثر در فضای رقابتی و هم از نظر نیروهای محیط کلان در شرایط پرتغییری قرار گیرند. این موضوع در کشور ما نیز صادق است. وابستگی اقتصاد ایران به نفت و تغییرات مداوم منابع درآمدی کشور که ناشی از تحریم‌ها و کاهش قیمت جهانی نفت است، شرایط کاملاً ویژه و تجربه نشده‌ای را برای کشور رقم زده است. چالش‌ها و آتش‌افروزی‌های منطقه خاورمیانه در سال‌های اخیر نیز بر ناپایداری این محیط افزوده است. خلاصه آنکه در ایران نیز به دلیل همین وضعیت، بنگاه‌ها شرایط متغیری دارند و از این رو، نیازمند ابزارهای مدیریتی متناسب با چنین شرایطی هستند.

برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله ابزارهایی است که می‌تواند به مدیران در برخورد مؤثر با این شرایط یاری رساند. خوشبختانه اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های کشور فراگیر شده است، با این حال بسیاری از مدیران از هم‌پا نبودن استراتژی‌ها با تغییرات و واقعیت‌های بروز یافته در محیط کسب و کارشان گلایه‌مندند. بعضی از دلایل این موضوع می‌تواند آشنایی کمتر با مدل‌ها و ابزارهای نو در برنامه‌ریزی استراتژیک باشد، از این رو آریانا قلم طی سال‌های اخیر تلاش کرده است در راستای تسهیل دسترسی به منابع به‌روز و متناسب با شرایط امروزی، جدیدترین کتاب‌های حوزه استراتژی را ترجمه و منتشر کند.

این کتاب از جمله کتاب‌های ارزشمند حوزه استراتژی است که نگارنده آن پروفیسور گرنٹ تلاش کرده است با درک درست از واقعیت‌های عصر حاضر ضمن طرح ابزارها و مدل‌های گذشته، سازمان‌ها، دانشجویان، محققان، مدیران و علاقه‌مندان به استراتژی را با ایده‌های نو در این زمینه آشنا کند. بنابراین تقریباً در هر ویرایش شاهد تغییرات چشمگیری در محتوای کتاب و تناسب بیشتر آن با شرایط در حال تغییر هستیم. تشریح برنامه‌ریزی استراتژیک در بنگاه‌های چند کسب‌وکاره و تبیین تفاوت‌های آن با برنامه‌ریزی استراتژیک سطح کسب‌وکار، اختصاص فصلی مجزا به موضوع و دغدغه رایج عصر حاضر یعنی خرید و ادغام شرکت‌ها و همچنین توجه خاص به تمامی ذی‌نفعان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله ویژگی‌های شاخص ویرایش هشتم این کتاب است.

انتشارات آریانا قلم از مدتی پیش بر آن شد تا با همراهی جناب آقای دکتر آرش خلیلی نصر آخرین ویرایش این کتاب را ترجمه و منتشر کند. در فرایند انتشار این اثر جناب آقای سید حسین جلالی و جناب آقای بابک وطن دوست، از همکاران بخش مشاوره استراتژی آریانا با ما همراهی کردند که از این بابت قدردان آنها هستیم.

انتشارات آریانا قلم امیدوار است این اثر ارزشمند مورد توجه و استفاده جامعه دانشگاهی و مدیران کسب‌وکارهای ایرانی قرار گیرد و در بهبود فضای کسب‌وکار مؤثر واقع شود.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مجتبی اسدی

مدیرعامل گروه پژوهشی صنعتی آریانا



## پیش‌گفتار مترجم

دو سال پیش به دنبال کتابی فارسی در حوزه مدیریت استراتژیک بودم که دستاوردهای بیست سال اخیر این حوزه از علم را داشته باشد تا به دانشجویانم به عنوان مرجع درسی معرفی کنم. متأسفانه با یک نگاه به کتاب‌های فارسی موجود در بازار کتاب ایران متوجه شدم که متونی که اکنون در ایران تدریس می‌شود مربوط به لااقل بیست سال قبل است که بارها تجدید چاپ شده است. این سبب شد که ایده ترجمه کتابی معتبر در حوزه مدیریت استراتژیک در ذهن من شکل بگیرد تا هم‌وطنانم را با مباحث روز آشنا کنم. بررسی‌های من در کتاب‌های انگلیسی مختلف آغاز شد و جلسات مختلفی را با همکارانم گذاشتم که اصولاً از بین کتاب‌های مختلف بین‌المللی، کدام‌یک را مناسب‌تری برای معرفی به فارسی‌زبانان است. بر این اساس معیارهای مختلفی را برای یک کتاب خوب شناسایی کردم و دوست دارم آن را با شما به اشتراک گذارم:

۱. به روز باشد و مباحث اخیر علم را داشته باشد.
۲. مملو از مثال‌هایی باشد که مدل‌های مطرح شده را به دقت توضیح دهد.
۳. پراستناد باشد و در بین دانشمندان دنیا جایگاه ویژه‌ای داشته باشد.
۴. فصل‌های آن کوتاه باشد تا خواننده بر اساس نیاز خود فصل مناسب را انتخاب کند.
۵. پرفروش باشد و استقبال مناسبی از آن در دنیا شده باشد.
۶. مؤلف کتاب در حوزه‌های اصلی این علم خود صاحب مقاله و تحقیق باشد.
۷. نشر کتاب شیرین باشد و خواننده را خسته نکند.

بر اساس جستجوی بیست‌ده کتاب معتبر در این حوزه با هفت معیار فوق، کتابی که در پیش‌رو دارید بالاترین رتبه و امتیاز را گرفت و البته این انتخاب مورد تأیید همکارانم قرار گرفت. این کتاب ترجمه ویرایش هشتم کتاب «contemporary strategy analysis»، پراستنادترین و پرفروش‌ترین کتاب درسی در حوزه مدیریت استراتژیک است و به قلم رابرت گرننت یکی از برجسته‌ترین دانشمندان این حوزه به نگارش درآمده است. نشر کتاب شیرین، بیشتر فصل‌های آن کوتاه و مملو از مثال‌هایی جالب است. امروز بعد از کسب تجربه فراوان در کلاس‌های مختلف و گذر زمان از انتخاب خود خوشحالم و از همکارانم به خصوص جناب آقای دکتر محمد رضا آراستی به واسطه تأکید بر این کتاب سپاسگزارم. شایان ذکر است که در تماسی که با رابرت گرننت داشتم از او اجازه کتبی گرفتم که به منظور ارتباط بهتر با مخاطب، کتاب او با نام مدیریت استراتژیک در

ایران چاپ شود و او از این انتخاب خوشحال شد و گفت که نام اصلی این کتاب صرفاً به منظور تأکید بر به روز بودن کتاب این‌گونه انتخاب شده است .

مخاطبان این کتاب، کلیه افرادی هستند که می‌خواهند مباحث عمیق استراتژیک را آسان بیاموزند. از این رو هم برای دانشجویان در مقاطع مختلف قابل استفاده است و هم مدیران سازمان‌ها می‌توانند از آن بهره ببرند. در سال‌های اخیر بسیاری از دانشگاه‌های داخل کشور مانند دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه تهران و تربیت مدرس، مرجع درسی خود را به این کتاب تغییر داده‌اند. این به سبب عمق، مطالب به روز و مثال‌های متنوعی است که در این کتاب ارائه می‌شود. این کتاب هم قابل استفاده به عنوان متن دانشگاهی است و هم می‌تواند به صورت مستقل در سازمان‌ها استفاده شود.

این کتاب پس از ترجمه توسط اینجانب، بارها از سوی تیمی مورد بازبینی، ساده‌سازی، ویرایش مفهومی و ادبی قرار گرفت. جا دارد که از این عزیزان تشکر کنم: «عصمت شریعت‌زاده، رحیم سرهنگی، همایون فطرس، ستاره فرج‌الله‌زاده، سودا ستاری، مینا قادری، گلناز عنصری، محمد رضایی، محمدرضا تشکری، امین آقامیری، ابوالفضل نبوی، مجتبی مصری، علی احمدی، سمیرا خاگ‌وطن، آرش بحیرایی، صادق علوی، آرزو بابایی، معین بادپا، مهدی جنیدی، زهرا حسینی، نجمه سلیمانی، حامدعلی اوغلی فاضل، رضا تربتی، علی سعادت، حامد هلالی، علی گل‌سرخ‌تبارامیری، آرزو خلیلی، نرگس نوروزخانی، حمید مشرقی، معصومه حسینی‌نژاد، سامان مهدور و شادی رحمانی». جا دارد از جناب آقای سیدحسین جلالی به واسطه بازخوانی و ویرایش بخش عمده‌ای از کتاب تشکر ویژه کنم. هم‌چنین از مدیریت انتشارات آریانا قلم سرکار خانم محمدی و ریاست گروه آریانا جناب آقای اسدی، به واسطه صبوری و حمایتی که از بنده در چاپ این کتاب کرده‌اند صمیمانه تشکر کنم.

اگرچه در ترجمه این کتاب دقت فراوانی شده است اما بدیهی است که هیچ‌کاری عاری از خطا نیست. لطفاً و حتماً پیشنهادات خود را به آدرس [topstrategicmanagers@gmail.com](mailto:topstrategicmanagers@gmail.com) ارسال کنید تا در چاپ‌های آتی اعمال شود. از بابت مطالعه و دقت نظری که دارید پیشاپیش سپاس‌گزارم.

آرش خلیلی نصر  
عضو هیات علمی، دانشکده مدیریت و اقتصاد  
دانشگاه صنعتی شریف

۱۳۹۴

تقدیم به پدر و مادرم

**Foreword to the Persian  
translation of the 8<sup>th</sup> edition of  
*Contemporary Strategy Analysis***

It gives me great pleasure to welcome you to the 8<sup>th</sup> edition of *Contemporary Strategy Analysis*. I am especially pleased that my book is now available in Farsi which will allow Persian students of management to access the latest thinking and practice in the field of strategic management. I am grateful to the Sharif Graduate School of Management and Economics for adopting my book and especially to Dr. Arash Khalili Nasr, lecturer of strategic management, for translating the book. I acknowledge too the efforts of Aryana Book in publishing the translation.

*Contemporary Strategy Analysis* is now used throughout the world. In addition to the Farsi translation, translations are available in Spanish, Italian, German, Portuguese, Polish, Russian, Kazak, Chinese, Japanese, Korean, Indonesian, and Basque. The fact that teachers and students of management all over the world have found the book valuable, gives me confidence that the core concepts and basic frameworks of strategy analysis are applicable to a wide range of business situations. Of course the application of these tools of strategy need to take account of the business conditions specific to each country. In the case of Iran the economy is distinguished by its richness in natural resources, the sharia principle that govern the conduct of business, and the trade sanctions that have constrained Iranian businesses. As Iran rejoins the international community, strategic management will become increasingly important to Iranian business enterprises in addressing the opportunities and challenges of world markets.

This 8<sup>th</sup> edition is distinguished by several new features including a broader approach to value creation that takes account of a broader set of stakeholders than shareholders alone, increased emphasis on the role of technology, more attention to how firms develop organizational capabilities, a more integrated treatment of strategy implementation, and new chapter on mergers, acquisitions and alliances.

To students of management within the Islamic Republic of Iran, I am hopeful that this book will assist you in contributing to the well-being of your business organizations and your country.

Robert M. Grant  
London, England  
May 2014

## پیشگفتار مؤلف بر ترجمه فارسی ویرایش هشتم کتاب مدیریت استراتژیک

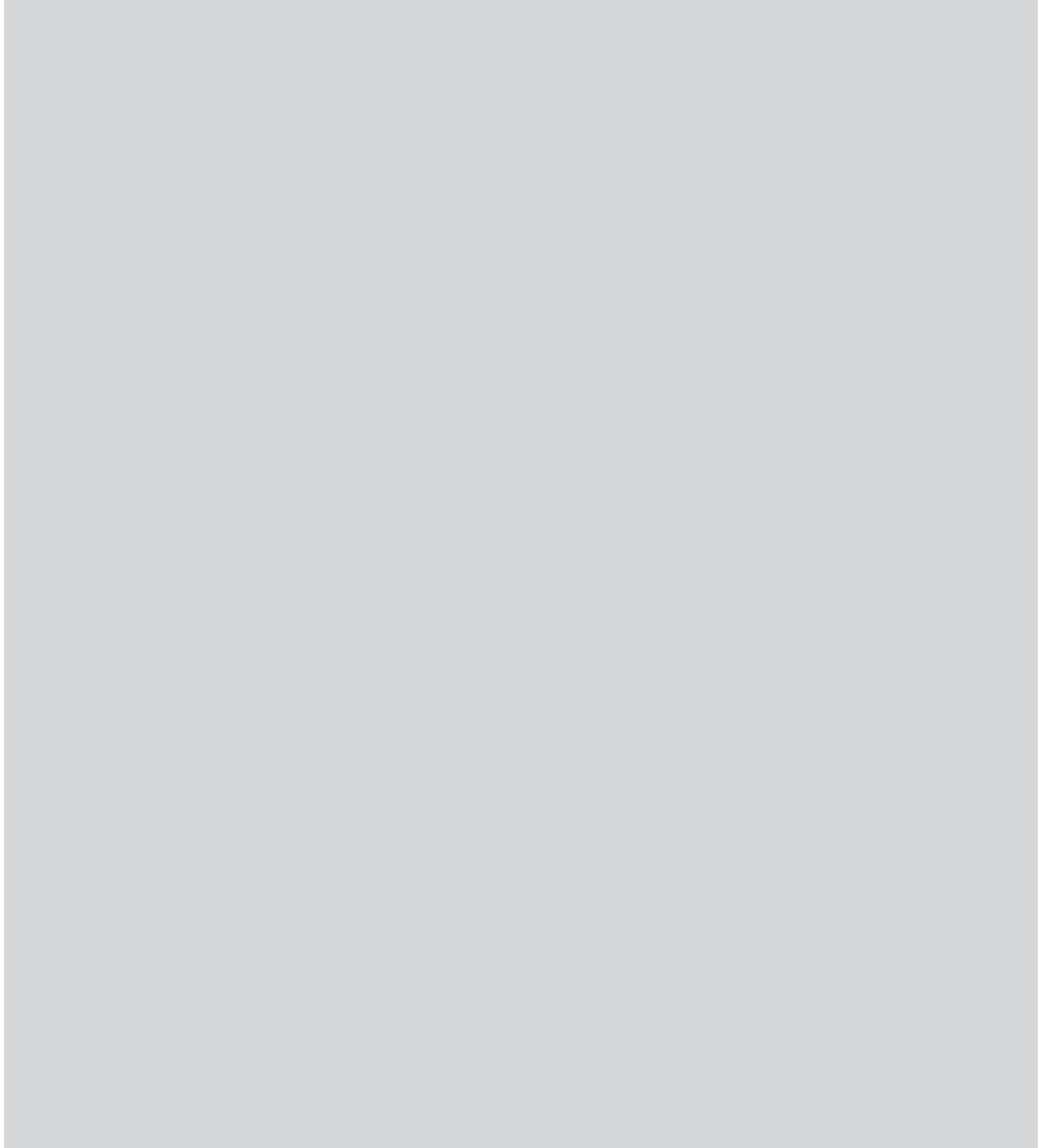
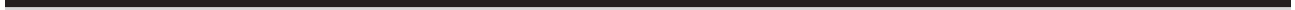
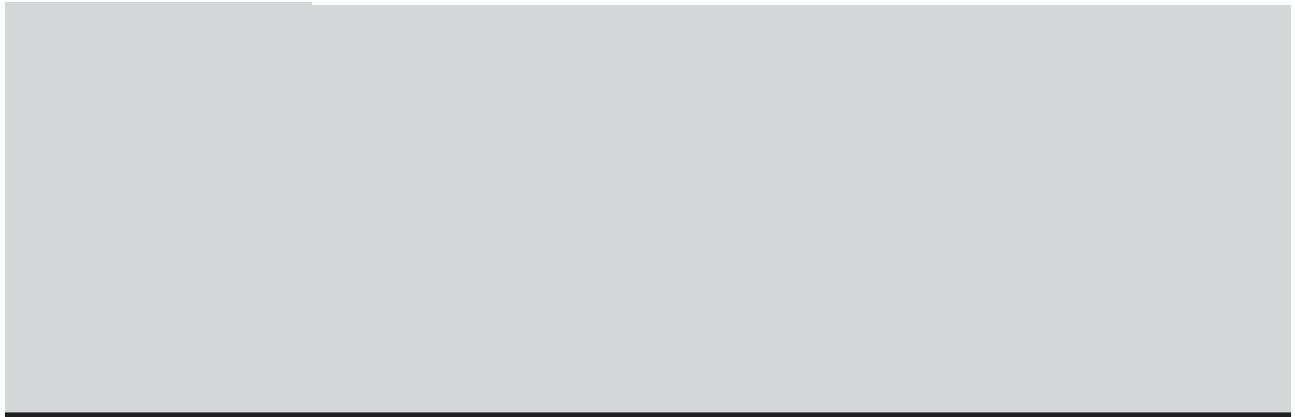
بسیار خرسندم که پیوستن شما را به جمع خوانندگان ویرایش هشتم کتاب مدیریت استراتژیک خوشامد بگویم به ویژه از در دسترس بودن این کتاب به زبان فارسی و بهره‌مندی فارسی‌زبانان از آخرین نظریه‌ها و کاربردهای آنها در حوزه مدیریت استراتژیک خوشحالم. از دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف بابت انتخاب کتاب این‌جانب برای تدریس و هم‌چنین از آقای دکتر آرش خلیلی نصر مدرس مدیریت استراتژیک برای ترجمه این کتاب سپاسگزارم. همچنین از تلاش انتشارات آریانا برای چاپ ترجمه فارسی این کتاب قدردانی می‌کنم.

این کتاب اکنون در سراسر دنیا استفاده می‌شود. علاوه بر ترجمه فارسی، ترجمه این کتاب به زبان‌های اسپانیایی، ایتالیایی، آلمانی، پرتغالی، لهستانی، روسی، قزاقی، چینی، ژاپنی، کره‌ای، اندونزی و باسکی موجود است. اینکه استادان و دانشجویان مدیریت در سراسر دنیا این کتاب را مفید دانسته‌اند، به من این اطمینان را داده است که مفاهیم محوری و چارچوب‌های پایه تحلیل استراتژی در گستره وسیعی از شرایط کسب‌وکار کاربرد دارد. بدیهی است که کاربرد ابزارهای استراتژی مستلزم در نظر گرفتن شرایط کسب‌وکار هر کشور است. در ایران، اقتصاد به واسطه بهره‌مندی از منابع غنی طبیعی، اصول شریعت که در مدیریت کسب‌وکار مؤثر است و تحریم‌هایی که کسب‌وکار ایران را محدود کرده است، متمایز می‌شود. هرگاه ایران دوباره به جامعه بین‌المللی بپیوندد، مدیریت استراتژیک برای کسب‌وکارهای ایرانی در مشخص کردن چالش‌ها و فرصت‌های بازار بین‌المللی بسیار مهم می‌شود.

ویرایش هشتم این کتاب با چند ویژگی جدید متمایز شده است. رویکرد وسیع‌تر به خلق ارزش و در نظر گرفتن مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان به جای توجه صرف به صاحبان سهام، تأکید روزافزون بر نقش تکنولوژی، توجه بیشتر بر روش ایجاد قابلیت‌های سازمانی در شرکت‌ها، نگاه یکپارچه‌تر به اجرای استراتژی و فصل جدیدی درباره خرید، ادغام و اتحادهای استراتژیک از جمله این ویژگی‌ها هستند.

دانشجویان مدیریت جمهوری اسلامی ایران! امیدوارم این کتاب شما را یاری کند تا در موفقیت سازمان‌های کسب‌وکار و موفقیت کشورتان سهیم شوید.

رابرت ام گزنت  
لندن، انگلستان  
می ۲۰۱۴



## پیش‌گفتار مؤلف

کتاب پیش‌رو، مدیران و دانشجویان رشته مدیریت را با مفاهیم، چارچوب‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک بهتر تجهیز می‌کند. هدف من ارائه یک کتاب استراتژی است که پویایی و ظرافت فکری این حوزه سریعاً در حال توسعه مدیریت را منعکس کند و اقدامات مدیریت استراتژیک شرکت‌های پیشرو را در نظر بگیرد.

این کتاب، تلاش می‌کند تا دقیق و مرتبط باشد. در عین حال که آخرین نظرات در حوزه استراتژی را در برمی‌گیرد، هدف آن این است که برای دانشجویان با پیشینه‌های مختلف و با سطوح تجربه متفاوت قابل دسترس باشد. این دسترسی، از طریق ترکیب شفافیت توضیحات، تمرکز بر اصول ارزش‌آفرینی و تأکید بر عملی بودن میسر شده است.

ویرایش هشتم، توجه کتاب به وظایف ضروری استراتژی (شناسایی دلایل عملکرد کسب‌وکار برتر و تدوین و پیاده‌سازی استراتژی که از این منشأهای عملکرد برتر استفاده می‌کند) را ادامه می‌دهد. در عین حال، محتوای این کتاب بازبینی شده است تا پیشرفت‌های اخیر در محیط کسب‌وکار و پژوهش‌های استراتژی را نشان داده و بازخورد اساتید را در نظر بگیرد.

ویژگی‌های متفاوت ویرایش هشتم عبارتند از:

◀ رویکردی گسترده‌تر نسبت به ارزش‌آفرینی که ارزشی را در نظر می‌گیرد که برای ذی‌نفعانی غیر از سهامداران بنگاه ایجاد می‌شود (فصل ۲)؛

◀ تأکید بیشتر بر نقش محصولات مکمل، خصوصاً در صنایع مبتنی بر تکنولوژی (فصل ۴ و ۹)؛

◀ بررسی سیستماتیک‌تر تحلیل منابع و قابلیت که به منظور انجام تحلیل منابع و قابلیت‌ها حول یک رویکرد عملی سازماندهی می‌شود؛

◀ بررسی یکپارچه‌تر پیاده‌سازی استراتژی؛ در عین حال که این کتاب به تأکید خود بر ترکیب تدوین استراتژی با پیاده‌سازی استراتژی ادامه می‌دهد، فصل‌های ۶ و ۱۴ رویکردی سیستماتیک را برای اجرای استراتژی ارائه می‌کند؛

◀ فصل جدیدی درباره استراتژی‌های رشد بیرونی از طریق ادغام، تملک و اتحاد (فصل ۱۵) که برای بنگاه‌ها حائز اهمیت است زیرا آن‌ها یک دنیای کسب‌وکار چالشی و غیرقابل پیش‌بینی را هدایت می‌کنند.

بخش کمی از مطالب کتاب، بدیع است: من به طور بی‌رحمانه‌ای، ایده‌ها، نظریات و شواهد متخصصان همکار خود را به یغما برده‌ام. بزرگ‌ترین بدهی من به همکاران و دانشجویانم در دانشکده‌های کسب‌وکاری است که این کتاب در آن‌ها توسعه یافته و آزمایش شده است، خصوصاً دانشگاه جرج تاون<sup>۱</sup> و دانشگاه بوکونی<sup>۲</sup>. همچنین از بازخوردها و پیشنهادات اساتید و دانشجویان در بسیاری از دانشکده‌های دیگر که این کتاب در آن تدریس شده، بهره‌مند شده‌ام. انتظار دارم ارتباط من با مخاطبان این کتاب ادامه پیدا کند.

بابت حرفه‌ای‌گری و اشتیاق تیم‌های ویراستاری، تولید و فروش و بازاریابی در شرکت جان وایلی اند سائز، به خصوص از استیو هاردمن، دب اگلتون، کلیر جاردین، پیتر هادسون، کلی سیمونز، جولیت بوکر و تیم بتزورث تشکر می‌کنم - پشتیبانی بهتر از این را نمی‌توان انتظار داشت!

رابرت ام. گرانت

۲۰۱۳

---

1. Georgetown

2. Bocconi



# فهرست

۲۵	بخش اول
۲۵	مقدمه
	فصل اول
۲۷	مفهوم استراتژی
۲۸	مقدمه و اهداف
۲۹	نقش استراتژی در موفقیت
۳۱	چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی
۳۱	تناسب استراتژیک
۳۴	تاریخچه‌ای مختصر از استراتژی کسب و کار
۳۴	ریشه‌ها و پیشینه نظامی
۳۵	از برنامه ریزی شرکتی تا مدیریت استراتژیک
۳۸	استراتژی در حال حاضر
۳۸	استراتژی چیست؟
۴۱	چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند؟
۴۲	استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟
۴۴	استراتژی گروه و استراتژی کسب و کار
۴۷	توصیف استراتژی
۴۸	استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟ فرایند استراتژی
۵۰	طراحی در برابر پدیدار شونده
۵۲	نقش تحلیل در تدوین استراتژی
۵۳	مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی

۶۱	<b>بخش دوم</b>
۶۱	<b>ابزارهای تحلیل استراتژی</b>
	<b>فصل دوم</b>
۶۳	اهداف، ارزش‌ها و عملکرد
۶۴	مقدمه و اهداف
۶۶	استراتژی به عنوان تلاشی در جهت ارزش‌آفرینی
۶۷	ارزش برای چه کسی؟ سهامداران در برابر ذی‌نفعان
۷۰	سود چیست؟
۷۱	سود حسابداری و سود اقتصادی
۷۲	مرتبط کردن سود با ارزش سازمان
۷۴	مشکل حداکثرسازی ارزش برای سهامدار چیست؟
۷۵	تحلیل عملکرد در عمل
۷۵	ارزیابی عملکرد فعلی و گذشته
۷۸	تشخیص عملکرد
۸۱	آیا عملکرد گذشته می‌تواند استراتژی‌های آینده را هدایت کند؟
۸۲	تعیین اهداف عملکرد
۸۸	فراتراز سود: ارزش‌ها و مسئولیت اجتماعی شرکتی
۸۹	ارزش‌ها و اصول
۹۱	دستورالعمل‌ها برای مسئولیت اجتماعی شرکت
۹۳	فراتراز سود: استراتژی و اختیارات واقعی
۹۵	استراتژی به عنوان مدیریت اختیارات
	<b>فصل سوم</b>
۱۰۱	تحلیل صنعت: اصول بنیادی
۱۰۲	مقدمه و اهداف
۱۰۴	از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت
۱۰۶	تحلیل جذابیت صنعت
۱۱۰	چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر
۱۱۱	رقابت محصولات جایگزین
۱۱۲	تهدید ورود

۱۲۰	قدرت چانه زنی خریداران
۱۲۲	قدرت چانه زنی تأمین کنندگان
۱۲۳	استفاده از تحلیل صنعت برای پیش بینی سودآوری صنعت
۱۲۳	شناسایی ساختار صنعت
۱۲۴	پیش بینی سودآوری صنعت
۱۲۵	استفاده از تحلیل صنعت برای تدوین استراتژی
۱۲۶	استراتژی های تغییر ساختار صنعت
۱۲۸	موقعیت یابی شرکت
۱۲۸	تعریف صنایع: محل ترسیم مرزها
۱۲۹	صنایع و بازارها
۱۳۰	تعریف بازارها: جایگزینی در تقاضا و عرضه
۱۳۲	از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

## فصل چهارم

۱۴۱	موضوعات دیگر در تحلیل صنعت و تحلیل رقابتی
۱۴۲	مقدمه و اهداف
۱۴۲	گسترش چارچوب پنج نیرو
۱۴۲	آیا صنعت مهم است؟
۱۴۴	محصولات مکمل: نیرویی گم شده در مدل پورتر؟
۱۴۶	رقابت پویا: رقابت شدید، نظریه بازی و تحلیل رقبا
۱۴۶	رقابت شدید
۱۴۷	دستاوردهای نظریه بازی
۱۵۴	آیا نظریه بازی مفید است؟
۱۵۶	تحلیل رقبا و هوش رقابتی
۱۶۱	بخش بندی و گروه های استراتژیک
۱۶۱	تحلیل بخش بندی
۱۶۸	گروه های استراتژیک

## فصل پنجم

۱۷۳	تحلیل منابع و قابلیت ها
۱۷۴	مقدمه و اهداف
۱۷۵	نقش منابع و قابلیت ها در تدوین استراتژی

۱۷۵	تدوین استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها
۱۷۹	منابع و قابلیت‌ها به عنوان منشأهای سودآوری
۱۸۰	شناسایی منابع و قابلیت‌ها
۱۸۳	شناسایی منابع
۱۸۹	شناسایی قابلیت‌های سازمانی
۱۹۵	سلسله مراتب قابلیت‌ها
۱۹۷	ارزیابی منابع و قابلیت‌ها
۱۹۷	ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها
۲۰۰	ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های یک بنگاه
۲۰۳	گسترش مفاهیم استراتژی
۲۰۴	بهره‌برداری از نقاط قوت اصلی
۲۰۵	مدیریت نقاط ضعف اصلی
۲۰۶	نقاط قوت کم اهمیت چطور مدیریت شود؟
۲۰۶	انتخاب محیط صنعت

## فصل ششم

۲۱۳	ساختار سازمان و سیستم‌های مدیریت: اصول پیاده‌سازی استراتژی
۲۱۴	مقدمه و اهداف
۲۱۶	از استراتژی تا اجرا
۲۱۷	سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک: پیوند استراتژی با عمل
۲۲۱	برنامه‌های عملیاتی
۲۲۲	تخصیص منابع: بودجه بندی هزینه سرمایه
۲۲۳	طراحی سازمانی: اصول سازماندهی
۲۲۷	تخصیصی سازی و تقسیم کار
۲۲۸	مسئله همکاری
۲۳۲	مسئله هماهنگی
۲۳۳	سلسله مراتب در طراحی سازمانی
۲۳۸	طراحی سازمانی: انتخاب ساختار مناسب
۲۳۹	تعریف واحدهای سازمانی
۲۴۱	شکل‌های ساختاری جایگزین: وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی
۲۴۶	روندها در طراحی سازمانی

۲۵۳

## بخش سوم

### استراتژی کسب‌وکار و جستجوی مزیت رقابتی

۲۵۳

#### فصل هفتم

۲۵۵

منشأ و ابعاد مزیت رقابتی

۲۵۷

مقدمه و اهداف

۲۵۸

نحوه ایجاد و حفظ مزیت رقابتی

۲۵۸

ظهور مزیت رقابتی

۲۶۳

حفظ مزیت رقابتی

۲۶۸

انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز

۲۷۲

تحلیل هزینه

۲۷۲

منشأ مزیت هزینه

۲۸۴

استفاده از زنجیره ارزش برای تحلیل هزینه‌ها

۲۸۶

تحلیل تمایز

۲۸۸

ماهیت و اهمیت تمایز

۲۹۰

تحلیل تمایز: سمت تقاضا

۲۹۶

تحلیل تمایز: سمت عرضه

۳۰۱

هم‌چیز در کنار هم: زنجیره ارزش در تحلیل تمایز

۳۰۴

پیاده‌سازی استراتژی‌های هزینه و تمایز

#### فصل هشتم

۳۰۹

تکامل صنعت و تغییر استراتژیک

۳۱۰

مقدمه و اهداف

۳۱۲

چرخه عمر صنعت

۳۱۲

رشد تقاضا

۳۱۳

خلق و اشاعه دانش

۳۱۸

الگوی چرخه عمر چقدر عمومیت دارد؟

۳۲۰

نتایج چرخه عمر برای رقابت و استراتژی

۳۲۶

مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک

۳۲۷

چرا تغییر این قدر دشوار است؟ دلایل سکون سازمانی

۳۲۹

انطباق سازمانی و تکامل صنعت

۳۳۴	مواجهه با تغییر تکنولوژی
۳۳۶	مدیریت تغییر استراتژیک
۳۳۷	استراتژی‌های دوگانه و دو سوتوان سازمانی
۳۳۹	بزارهای مدیریت تغییر استراتژیک
۳۴۱	قابلیت‌های پویا
۳۴۷	ایجاد قابلیت‌های جدید
۳۵۴	تأثیر مدیریت دانش و دیدگاه دانش محور

## فصل نهم

۳۶۵	صنایع مبتنی بر تکنولوژی و مدیریت نوآوری
۳۶۶	مقدمه و اهداف
۳۶۷	مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی
۳۶۸	فرایند نوآوری
۳۷۰	سودآوری نوآوری
۳۷۷	کدام مکانیزم‌ها در محافظت از نوآوری موثر هستند؟
۳۷۹	استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری: نحوه و زمان ورود
۳۷۹	استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری
۳۸۲	زمان بندی نوآوری: رهبری یا پیروی
۳۸۵	مدیریت ریسک‌ها
۳۸۶	رقابت بر سر استانداردها
۳۸۹	انواع استاندارد
۳۹۰	دلایل ظهور استانداردها: آثار ناشی از شبکه
۳۹۲	پیروزی در نبرد استانداردها
۳۹۶	پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی ایجاد شرایط برای نوآوری
۳۹۷	مدیریت خلاقیت
۳۹۸	از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی

## فصل دهم

۴۱۱	مزیت رقابتی در صنایع بالغ
۴۱۲	مقدمه و اهداف
۴۱۳	مزیت رقابتی در صنایع بالغ
۴۱۴	مزیت هزینه

۴۱۶	انتخاب بخش و مشتری
۴۱۷	تلاش برای ایجاد تمایز
۴۱۸	نوآوری
۴۲۱	پیاده‌سازی استراتژی در صنایع بالغ: ساختار، سیستم‌ها و سبک
۴۲۲	کارایی از طریق بوروکراسی
۴۲۳	روندهای پیاده‌سازی استراتژی در میان کسب‌وکارهای بالغ
۴۲۵	استراتژی‌های مربوط به صنایع در حال افول
۴۲۶	انطباق ظرفیت با تقاضای در حال افول
۴۲۷	جایگزین‌های استراتژی برای صنایع در حال افول

### ۴۳۳

## بخش چهارم

۴۳۳

### استراتژی گروه

## فصل یازدهم

۴۳۵	یکپارچگی عمودی و دامنه بنگاه
۴۳۶	مقدمه و اهداف
۴۳۸	هزینه‌های مبادله و دامنه بنگاه
۴۳۸	بنگاه‌ها، بازارها و هزینه‌های مبادله
۴۴۱	جابجایی مرز بین بنگاه‌ها و بازارها
۴۴۲	مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی
۴۴۳	مزایای حاصل از یکپارچگی عمودی
۴۴۶	منابع هزینه‌های مبادله در مبادلات عمودی
۴۴۸	هزینه‌های یکپارچگی عمودی
۴۵۳	طراحی روابط عمودی
۴۵۵	انواع مختلف روابط عمودی
۴۵۶	انتخاب بین روابط عمودی جایگزین
۴۵۸	روندهای جدید

## فصل دوازدهم

۴۶۳	استراتژی جهانی و شرکت چندملیتی
۴۶۴	مقدمه و اهداف
۴۶۶	نتایج رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت

۴۶۶	الگوهای بین‌المللی شدن
۴۶۸	نتایج برای رقابت
۴۶۹	تحلیل مزیت رقابتی در یک محیط بین‌المللی
۴۷۰	آثار ملی بر رقابتی بودن: مزیت نسبی
۴۷۲	الماس ملی پورتر
۴۷۴	سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی
۴۷۴	استفاده از چارچوب: مکان تولید بین‌المللی
۴۷۵	عوامل تعیین‌کننده موقعیت جغرافیایی
۴۷۵	مکان و زنجیره ارزش
۴۸۰	استفاده از چارچوب: استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی
۴۸۳	استراتژی شرکت‌های چندملیتی: یکپارچگی جهانی در برابر تمایز ملی
۴۸۴	مزایای یک استراتژی جهانی
۴۸۶	نیاز به تمایز ملی
۴۹۰	تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی
۴۹۴	استراتژی و سازماندهی درون شرکت‌های چندملیتی
۴۹۴	تکامل استراتژی‌ها و ساختار شرکت‌های چندملیتی
۴۹۶	پیکربندی مجدد شرکت‌های چندملیتی: شرکت فراملی

## فصل سیزدهم

۵۰۳	استراتژی تنوع‌بخشی
۵۰۴	مقدمه و اهداف
۵۰۶	روندهای تنوع‌بخشی در طول زمان
۵۰۷	میل به تنوع‌بخشی، ۱۹۵۰-۱۹۸۰
۵۰۷	تمرکز مجدد، ۱۹۸۰-۲۰۰۹
۵۱۰	انگیزه‌های تنوع‌بخشی
۵۱۱	رشد
۵۱۱	کاهش ریسک
۵۱۳	ارزش آفرینی: «آزمون‌های ضروری» پورتر
۵۱۵	مزیت رقابتی حاصل از تنوع‌بخشی
۵۱۵	صرفه‌جویی ناشی از دامنه
۵۱۷	صرفه‌جویی ناشی از درونی‌سازی مبادله‌ها



۵۱۹	مزیت سرپرستی
۵۲۰	بنگاه دارای فعالیت های متنوع به عنوان یک بازار داخلی
۵۲۳	تنوع بخشی و عملکرد
۵۲۳	یافته های پژوهش های تجربی
۵۲۵	معنای ارتباط در تنوع بخشی

### فصل چهاردهم

۵۳۱	پیاده سازی استراتژی گروه: مدیریت بنگاه های چند کسب و کاره
۵۳۲	مقدمه و اهداف
۵۳۴	نقش مدیریت گروه
۵۳۴	مدیریت پورتفوی گروه
۵۳۵	جنرال الکترونیک و توسعه برنامه ریزی استراتژیک
۵۳۵	برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس جی ای / مکنزی
۵۳۶	برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس رشد- سهم بازار گروه مشاوران بوستون
۵۳۸	برنامه ریزی پورتفوی: نمودار پورتفوی اشریج
۵۳۹	مدیریت کسب و کارهای مستقل
۵۴۰	سیستم برنامه ریزی استراتژیک
۵۴۴	مدیریت عملکرد و کنترل مالی
۵۴۷	مدیریت ارتباط میان کسب و کارها
۵۴۸	خدمات مشترک گروه
۵۴۹	ارتباط کسب و کار و انواع استراتژی گروه پورتر
۵۵۱	نقش دفاتر مرکزی گروه در مدیریت ارتباط ها
۵۵۳	مدیریت تغییر در شرکت های چند کسب و کاره
۵۵۴	ارزش آفرینی از طریق تغییر ساختار شرکت
۵۵۶	آن سوی تغییر ساختار: دفاتر مرکزی چگونه می توانند تکامل شرکت را پیش ببرند
۵۶۳	حاکمیت شرکت های چند کسب و کاره
۵۶۴	چالش حاکمیت شرکتی

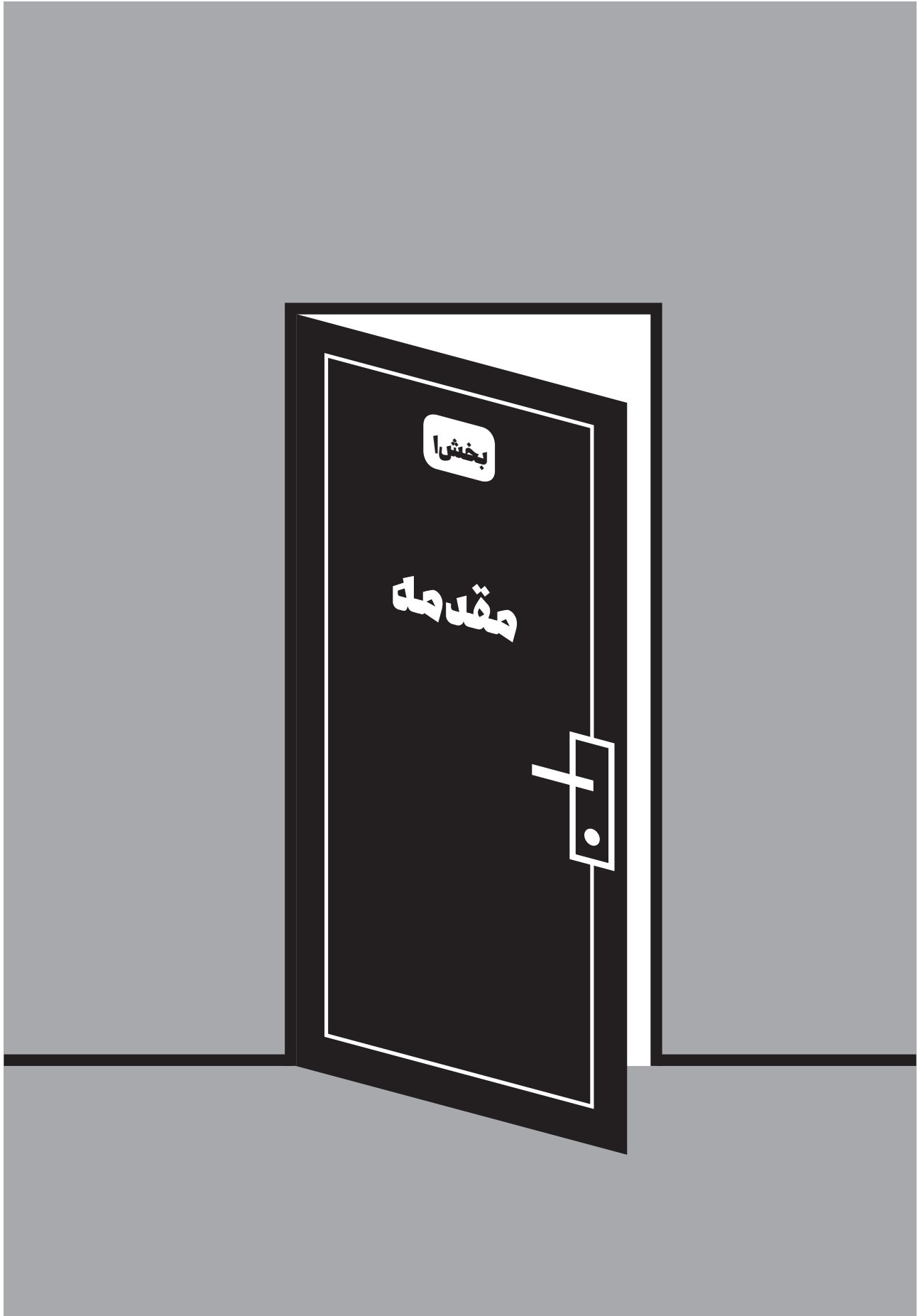
### فصل پانزدهم

۵۷۵	استراتژی های رشد بیرونی: ادغام، تملک و اتحاد
۵۷۶	مقدمه و اهداف
۵۷۷	ادغام و تملک: علل و پیامدها

۵۷۷	انگیزه‌های ادغام و تملک
۵۸۲	شواهد تجربی در مورد ادغام و تملک‌ها
۵۸۴	یکپارچگی پس از ادغام
۵۸۵	اتحادهای استراتژیک
۵۸۸	انگیزه اتحادهای

## فصل شانزدهم

۵۹۵	روندهای کنونی در مدیریت استراتژیک
۵۹۶	مقدمه
۵۹۷	محیط جدید کسب و کار
۵۹۸	تلاطم
۶۰۰	رقابت
۶۰۰	تکنولوژی
۶۰۱	فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه‌داری
۶۰۴	مسیرهای جدید در تفکر استراتژیک
۶۰۵	تغییر جهت اهداف شرکت
۶۰۶	جستجوی منابع پیچیده‌تر مزیت رقابتی
۶۰۷	مدیریت اختیارات
۶۰۸	درک تناسب استراتژیک
۶۱۱	طراحی مجدد سازمان‌ها
۶۱۲	ساختارهای چندبعدی
۶۱۳	مواجهه با پیچیدگی
۶۱۷	نقش در حال تغییر مدیران
۶۲۳	واژه نامه
۶۳۱	نمایه





## فصل ۱

# مفهوم استراتژی

استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است. در موقعیت‌های مرگ و زندگی، استراتژی راهی برای حیات یا نابودی است. نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت.

سان تزو، هنر جنگ<sup>۱</sup>

برای دستیابی به هدفی بزرگ به استراتژی‌ای هوشمندانه نیاز دارید.

راری مکیلروی<sup>۲</sup>، ماهنامه گلف، ۱۹ می ۲۰۱۱

### رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ نقش استراتژی در موفقیت
- ◀ چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی
- ◀ تناسب استراتژیک
- ◀ تاریخچه مختصری درباره استراتژی کسب‌وکار
- ◀ ریشه‌ها و پیشینه نظامی

- ◁ از برنامه‌ریزی سازمانی تا مدیریت استراتژیک
- ◀ استراتژی در حال حاضر
- ◁ استراتژی چیست؟
- ◁ چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند؟
- ◁ استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟
- ◁ استراتژی گروه و استراتژی کسب‌وکار
- ◁ توصیف استراتژی
- ◀ استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟ فرایند استراتژی
- ◁ طراحی در برابر پدیدارشنونده
- ◁ نقش تحلیل در تدوین استراتژی
- ◀ مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

استراتژی درباره دستیابی به موفقیت است. این فصل، توضیح می‌دهد که استراتژی چیست و چرا برای موفقیت سازمان‌ها و افراد مهم است. ما استراتژی را از برنامه‌ریزی متمایز می‌کنیم. استراتژی، یک طرح یا برنامه دقیق از دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه یک زمینه یک‌دست‌کننده است که به اقدامات و تصمیمات یک فرد یا سازمان انسجام و جهت می‌بخشد.

وظیفه اصلی این فصل، معرفی چارچوب اصلی تحلیل استراتژی است که مبنای این کتاب را تشکیل می‌دهد. من دو مؤلفه اصلی تحلیل استراتژی را معرفی خواهم کرد: تحلیل محیط بیرونی بنگاه (عمدتاً تحلیل صنعت) و تحلیل محیط درونی (در اصل، تحلیل منابع و قابلیت‌های بنگاه).

زمانی که این فصل را به پایان برسانید می‌توانید:

- ◀ تأثیر استراتژی در عملکرد موفقیت‌آمیز افراد و سازمان‌ها را درک کنید و مشخصات اصلی یک استراتژی اثربخش را بشناسید؛
- ◀ چارچوب اصلی تحلیل استراتژی را که مبنای این کتاب است درک کنید؛
- ◀ با نحوه تکامل تفکر ما درباره استراتژی کسب‌وکار در طول ۶۰ سال گذشته آشنا شوید؛

- ◀ استراتژی یک بنگاه تجاری را شناسایی و توصیف کنید؛
  - ◀ نحوه ایجاد استراتژی را درون سازمان‌ها درک کنید؛
  - ◀ با چالش‌های تدوین استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی آشنا شوید.
- از آنجایی که هدف استراتژی، کمک به موفقیت است موضوع را با بررسی نقش استراتژی در موفقیت آغاز می‌کنیم.

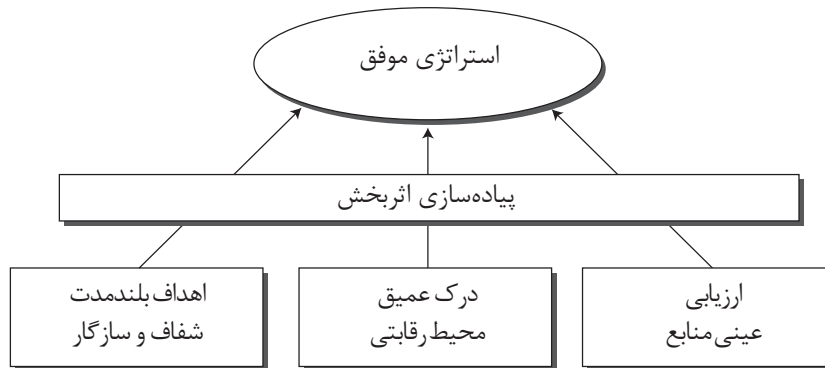
### نقش استراتژی در موفقیت

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش قابل توجهی دارد. (شکل ۱،۱):

- ◀ اهداف سازگار و بلندمدت: افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با عزم راسخ آن‌ها را ادامه داده‌اند
- ◀ درک عمیق محیط رقابتی: روش تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق نشان‌دهنده درکی عمیق و آگاهانه از محیط‌های بیرونی است که در آن فعالیت می‌کنند.
- ◀ ارزیابی عینی منابع: افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و استفاده از منابع در اختیار خود مهارت داشته‌اند.
- ◀ پیاده‌سازی اثربخش: بدون پیاده‌سازی اثربخش، بهترین استراتژی‌ها هم کم‌ترین فایده‌ای ندارند. اثربخشی انسان‌های تأثیرگذار به‌عنوان رهبر و خلق سازمان‌های وفادار و حامی به منظور پشتیبانی از تصمیم و پیاده‌سازی عملیاتی برای موفقیت آن‌ها حائز اهمیت بوده است.

نقش استراتژی در موفقیت را می‌توان در بیشتر حوزه‌های تلاش‌های انسانی مشاهده کرد. اگر به جنگ، شطرنج، سیاست، ورزش یا کسب‌وکار نگاهی بیندازیم، موفقیت افراد و سازمان‌ها به ندرت نتیجه یک فرایند کاملاً تصادفی بوده است. برتری در موهبت مهارت‌ها و منابع، معمولاً عامل تعیین‌کننده نیست. استراتژی‌هایی که بر مبنای این چهار عنصر هستند تقریباً همیشه نقش مهمی ایفا می‌کنند.

## شکل ۱،۱ عناصر مشترک در استراتژی‌های موفق



«افراد بسیار موفق» را در تمام حوزه‌های رقابتی بررسی کنید. اگر رهبران سیاسی جهان، مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر جهان یا حلقه دوستان و آشنایان خود را بررسی کنیم، آن‌هایی که به موفقیت فوق‌العاده‌ای در حرفه خود دست یافته‌اند به ندرت توانایی‌های ذاتی شگرف دارند. کسانی موفق شده‌اند که مسیر حرفه‌ای خود را به صورت اثربخش‌تر و عموماً با ترکیب این چهار عامل استراتژیک مدیریت کرده‌اند. آن‌ها هدف‌گرا هستند؛ اهداف حرفه‌ای آن‌ها نسبت به سایر اهداف زندگی (دوستی، عشق، اوقات فراغت، دانش و ...) اولویت بیشتری داشته است. آن‌ها محیطی را که در آن بازی می‌کنند می‌شناسند و به نظر می‌رسد به سرعت راه شناسایی مسیرهای پیشرفت را می‌آموزند. آن‌ها نقاط قوت و ضعف خود را خوب می‌شناسند. سرانجام، آن‌ها استراتژی‌های حرفه‌ای خود را با تعهد، ثبات و اراده پیاده می‌کنند. همان‌طور که مرحوم پیتر دراکر بیان می‌کند: «ما باید یاد بگیریم که چگونه مدیرعامل مسیر حرفه‌ای خود باشیم».

با این وجود، یک جنبه منفی هم وجود دارد. تمرکز بر یک هدف می‌تواند منجر به موفقیت فوق‌العاده شود اما می‌تواند موجب شکست‌های حزن‌انگیز در سایر حوزه‌های زندگی شود. زندگی بسیاری از افرادی که به اوج حرفه خود رسیده‌اند به خاطر روابط ضعیف با دوستان و خانواده آسیب دیده است و از رشد و توسعه فردی بازمانده‌اند. موفقیت در زندگی فردی ما احتمالاً مستلزم استراتژی‌های گسترده برای زندگی است.

این اجزای مشابه استراتژی‌های موفق (اهداف شفاف، درک محیط رقابتی، ارزیابی منابع و پیاده‌سازی اثربخش)، مؤلفه‌های کلیدی تحلیل ما درباره استراتژی کسب‌وکار را شکل می‌دهند.



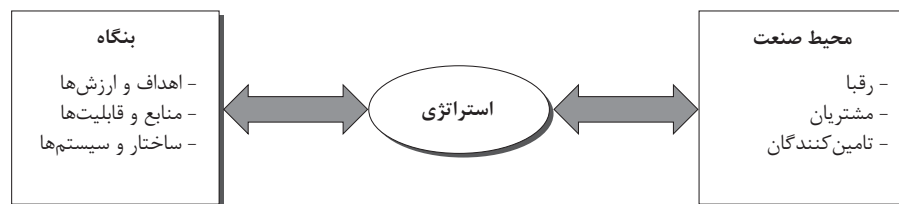
## چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی

شکل ۲,۱ چارچوب اصلی تحلیل استراتژی را نشان می‌دهد که در سراسر این کتاب از آن استفاده خواهیم کرد. چهار عنصر یک استراتژی موفق که در شکل ۱,۱ نشان داده شده است به دو گروه (محیط بنگاه و محیط صنعت) تبدیل می‌شود که استراتژی، بین این دو ارتباط برقرار می‌کند. بنگاه، سه تا از این عناصر را در بر می‌گیرد: اهداف و ارزش‌ها (اهداف ساده، سازگار و بلندمدت)، منابع و قابلیت‌ها (ارزیابی عینی اهداف) و ساختار و سیستم‌ها (پایه‌سازی اثربخش). محیط صنعت، عنصر چهارم را در بر می‌گیرد (درک عمیق محیط رقابتی) و براساس روابط بنگاه با رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعریف می‌شود.

این دیدگاه درباره استراتژی به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط صنعت آن، شباهت‌های زیادی به چارچوب پراستفاده سوات<sup>۱</sup> دارد. با این وجود، همان‌طور که در کپسول استراتژی ۱,۱ توضیح می‌دهیم، یک دسته‌بندی دوطرفه از نیروهای درونی و بیرونی نسبت به چارچوب چهار طرفه سوات بهتر است.

بنابراین وظیفه استراتژی کسب‌وکار، تعیین نحوه استفاده بنگاه از منابع در محیط و در نتیجه، تحقق اهداف بلندمدت و سازماندهی برای پیاده‌سازی آن استراتژی است.

شکل ۲,۱ چارچوب اصلی: استراتژی به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط آن



## تناسب استراتژیک

تناسب استراتژیک مفهومی اساسی در این دیدگاه درباره استراتژی است. این مفهوم به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط بیرونی آن حائز اهمیت است. این مفهوم به معنای سازگاری استراتژی یک بنگاه با (۱) محیط بیرونی آن و (۲) با محیط درونی آن به ویژه با اهداف و ارزش‌ها و

1. SWOT

منابع و قابلیت‌های آن است. یکی از دلایل اصلی افول و شکست شرکت‌ها ناشی از استراتژی آن‌ها است چرا که استراتژی آنها فاقد سازگاری با محیط درونی یا بیرونی آن شرکت است. افول نوکیا (که بیش از ۹۰٪ از ارزش بازار سهام خود را در عرض چهار سال تا جولای سال ۲۰۱۲ از دست داد) را می‌توان به استراتژی این شرکت نسبت داد، چرا که موفق به در نظر گرفتن تغییرات شدید در محیط بیرونی آن یعنی افزایش تقاضای تلفن‌های هوشمند از سوی مصرف‌کنندگان نشد. شرکت‌های دیگر تلاش می‌کنند تا استراتژی‌های خود را با منابع و قابلیت‌های خود همسو کنند. یکی از مسائل مهم برای شرکت نینتندو این خواهد بود که آیا منابع مالی و تکنولوژی را برای ادامه رقابت شانه‌به‌شانه با سونی و مایکروسافت در بازار کنسول‌های بازی ویدئویی دارد یا خیر.

## کپسول استراتژی ۱,۱

### مشکل سوات چیست؟

ایجاد تمایز بین محیط داخلی و خارجی بنگاه در بیشتر روش‌های تحلیل استراتژی، رایج است. مشهورترین و پرستفاده‌ترین روش، چارچوب سوات است که تأثیرات مختلف بر استراتژی بنگاه را به چهار دسته تقسیم می‌کند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها. دو مورد اول (نقاط قوت و ضعف) مربوط به محیط داخلی هستند؛ دو مورد آخر (فرصت‌ها و تهدیدها) مربوط به محیط خارجی است. کدام بهتر است، جداسازی دوطرفه بین تأثیر داخلی و خارجی یا طبقه بندی سوات چهار طرفه؟ مسئله اصلی این است که آیا دسته بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف و دسته بندی عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها، منطقی و مفید است یا خیر. در عمل، این جداسازی‌ها دشوار است.

الکس فرگوسن برای باشگاه منچستر یونایتد یک نقطه قوت است یا نقطه ضعف؟ او به عنوان باتجربه‌ترین و موفق‌ترین مربی فوتبال، نقطه قوت است. به عنوان یک پیرمرد ۷۰ ساله‌ای که هیچ جانشین مشخصی ندارد، نقطه ضعف است. گرمایش جهان برای تولیدکنندگان خودرو فرصت است یا یک تهدید؟ با تشویق افزایش مالیات بر سوخت وسایل نقلیه موتوری و محدودیت‌های استفاده

از خودرو، این موضوع تهدید است. با تشویق مصرف‌کنندگان برای تغییر جهت به سمت خودروهای کم‌مصرف و الکتریکی، این موضوع، فرصتی برای فروش جدید را فراهم می‌کند.

نکته اینجا است که دسته‌بندی عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها و دسته‌بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف، اختیاری است. موضوع مهم، شناسایی دقیق نیروهای خارجی و داخلی موثر بربنگاه و سپس تحلیل نتایج آن‌ها است.

من در این کتاب، دسته‌بندی ساده دوطرفه از عوامل داخلی و خارجی را دنبال می‌کنم و از هر نوع دسته‌بندی سطحی به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها اجتناب می‌کنم.

مفهوم تناسب استراتژیک همچنین با سازگاری داخلی میان عناصر مختلف استراتژی بنگاه مرتبط است. استراتژی‌های اثربخش، استراتژی‌هایی هستند که در آن استراتژی‌های کارکردی<sup>۱</sup> و تصمیمات فردی برای ایجاد یک موقعیت استراتژیک سازگار<sup>۲</sup> و مسیر توسعه، همسو هستند. این عقیده درباره تناسب استراتژیک، مبنای تعریف مایکل پورتر از بنگاه به‌عنوان یک سیستم فعالیت است. پورتر بیان می‌کند که «استراتژی، خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد». نکته کلیدی این است که این فعالیت‌ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت‌کننده متقابل باید با هم تناسب پیدا کنند. موقعیت استراتژیک شرکت رایان ایر<sup>۳</sup>، خط هوایی ارزان اروپا است که پروازهای کم‌هزینه را برای مسافران حساس به قیمت فراهم می‌کند. این امر با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها محقق می‌شود که برای پشتیبانی از آن موقعیت، با هم تناسب پیدا می‌کنند (شکل ۱، ۳).

مفهوم تناسب استراتژیک یکی از اجزای مجموعه ایده‌های موسوم به نظریه اقتضایی<sup>۴</sup> است. نظریه اقتضایی بیان می‌کند که بهترین روش ساماندهی یا مدیریت وجود ندارد. بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط بستگی دارد- به ویژه مشخصات محیط سازمان.

شکل ۳،۱ سیستم فعالیت شرکت رایان ایر



## تاریخچه‌ای مختصر از استراتژی کسب‌وکار

### ریشه‌ها و پیشینه نظامی

سازمان‌ها به همان اندازه‌ای که ارتش‌ها به استراتژی‌های نظامی نیاز دارند به استراتژی‌های کسب‌وکار نیاز دارند تا به کار خود جهت و هدف بدهند، از منابع به روشی مؤثرتر استفاده کنند و تصمیمات اتخاذشده از سوی افراد مختلف را هماهنگ کنند. ریشه بسیاری از مفاهیم و نظریات درباره استراتژی کسب‌وکار، استراتژی نظامی است. واژه استراتژی از واژه یونانی *strategia* به معنای «مدیریت نظامی» مشتق شده است. اما مفهوم استراتژی از یونان نشأت نگرفته است؛ اثر کلاسیک سان تزو (هنر جنگ) در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به عنوان اولین شرح در مورد استراتژی شناخته می‌شود.

استراتژی نظامی و استراتژی کسب‌وکار، مفاهیم و اصول مشترکی دارند که اصلی‌ترین آن، تفاوت بین استراتژی و تاکتیک است. استراتژی، طرح کلی برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است؛ تاکتیک، نقشه‌ای برای یک اقدام خاص است. در حالی که تاکتیک‌ها مربوط به مانورهای لازم برای پیروزی در نبردها است، استراتژی در ارتباط با پیروزی در جنگ به

## شکل ۷,۱ ساختار کتاب



## سوالات خودآموز

۱. در ارتباط با چهار مشخصه استراتژی‌های موفق در شکل ۷,۱، استراتژی دولت آمریکا در برابر عراق را در طول سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ ارزیابی کنید.
۲. بحث درباره تکامل استراتژی کسب و کار (بخش «از برنامه‌ریزی شرکتی تا مدیریت استراتژیک» را مشاهده کنید) اثبات کرد که مشخصات برنامه استراتژیک یک بنگاه و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک آن شدیداً تحت تأثیر تغییرپذیری و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط بیرونی آن است. بر این اساس، انتظار دارید که برنامه‌های استراتژیک و

فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوکاکولا و فیسبوک چه تفاوت‌هایی داشته باشد؟

۳. بیان شد که استراتژی یک بنگاه را می‌توان بر حسب پاسخ به دو پرسش توصیف کرد: «در کجا رقابت می‌کنیم؟» و «چگونه رقابت می‌کنیم؟»، با استفاده از این دو پرسش، توضیحات مختصری درباره استراتژی یکی از افراد موفق کشورتان بیان کنید.
۴. با استفاده از چارچوب شکل ۶,۱، استراتژی دانشگاه یا مدرسه خود را توصیف کنید.
۵. استراتژی حرفه‌ای شما برای پنج سال آینده چیست؟ استراتژی شما تا چه حدی با اهداف بلندمدت شما، مشخصات محیط بیرونی و نقاط قوت و ضعف شما تناسب دارد؟

CONTEMPORARY  
STRATEGY  
ANALYSIS

EIGHTH EDITION



ROBERT M. GRANT

استادان و دانشجویان مدیریت در سراسر دنیا این کتاب را ارزشمند دانسته‌اند. این موضوع به من اطمینان داده که مفاهیم محوری و چارچوب‌های پایه در تحلیل استراتژی در گستره وسیعی از شرایط کسب‌وکار کاربرد دارد. البته کاربرد ابزارهای استراتژی مستلزم در نظر گرفتن شرایط

ویژه کسب‌وکار در هر کشور است. اقتصاد ایران به دلیل بهره‌مندی از منابع طبیعی غنی، اصول شرعی حاکم بر مدیریت کسب‌وکار و تحریم‌هایی که کسب‌وکارهای ایرانی را محدود کرده است، از سایر کشورها متمایز می‌شود. با حضور ایران در جامعه بین‌الملل، اهمیت مدیریت استراتژیک برای کسب‌وکارهای ایرانی به منظور در نظر گرفتن چالش‌ها و فرصت‌های بازارهای جهانی افزایش خواهد یافت.

**ویرایش هشتم** این کتاب با چند ویژگی جدید متمایز شده است. رویکرد وسیع‌تر به خلق ارزش و در نظر گرفتن مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان به جای توجه صرف به صاحبان سهام، تأکید روزافزون بر نقش تکنولوژی، توجه بیشتر بر روش ایجاد قابلیت‌های سازمانی در شرکت‌ها، نگاه یکپارچه‌تر به اجرای استراتژی و فصل جدیدی درباره خرید، ادغام و اتحادهای استراتژیک از جمله این ویژگی‌ها هستند. بخش‌هایی از پیش‌گفتار **رابرت ام. گرنت** بر ترجمه فارسی کتاب

