

راهبردهای مدیریت

برای مدیران اجرایی، کارشناسان ارشد طراحی راهبرد
دانشجویان مدیریت در مقاطع مختلف تحصیلی

تألیف

دکتر حسین رحمان سرشت
استاد دانشگاه علامه طباطبائی

چاپ اول

انتشارات فن و هنر

پاییز ۱۳۸۴

یادآوری و قدردانی

منت خدای را عزوجل که طاعتش موجب قربت است و بشکر اندرش مزید نعمت. سپاس پروردگار بی‌همتا را که توفیق عنایت فرمود تا این کتاب با تشویق‌های مستمر، پشتکار جمعی از دوستان و دانشجویان، زحمات متمرکز و توانفرسای همکاران ناشر و تامین‌کنندگان بخشی از هزینه‌های چاپ، و بالاخره فداکاری خانواده منتشر شود.

هر چند از برخی از این عزیزان بخاطر زحماتشان قدردانی خواهد شد، باز جا دارد از گروهی از دانشجویان دکترای بازرگانی سرکار خانم صفائیان و آقایان صادقی، متولی، چاووشی، قدرتیان، عابدی و رضوانی که دو بار پیش‌نویس‌ها را مرور و ضمن غلط‌گیری پیشنهادهایی را برای بهبود کتاب عرضه داشتند تشکر کنم. آقای جعفری یک بار مطالب را با واژه‌پرداز برای چاپ آماده ساخت خانمی که متأسفانه نامشان را فراموش کرده‌ام، برخی از عرایض بنده را در کلاس بصورت مثالهایی قابل چاپ به رشته تحریر در آورد که اکنون در متن گنجانده شده است. هر چند پراکندگی مطالب و تأکید بر تسریع چاپ قبل از، از دست رفتن تازگی مطالب باعث بروز مشکل در مآخذ شد. بهر حال همکاری‌ها و تلاشهای آقای صفاری‌نژاد، خانم پیرهادی، آقای سالم و آقای رستگار چاپ کتاب را ممکن ساخت. این عزیزان در عین حال متعهد به تهیه لوح فشرده و سایت کتاب نیز شده‌اند، امید می‌رود همراه با چاپ‌های بعدی کتاب در اختیار قرار گیرد. امید آنکه این گرامیان، مسئولان چاپ و نشر کتاب و تامین‌کنندگان هزینه‌ها، و توزیع‌کنندگان نزد ایزد یگانه ماجور باشند. بالاخره ضمن آنکه مسئولیتهای کاستیهای کتاب را متوجه شخص خود می‌دانم از خوانندگان باریک‌بین و نکته‌سنجی که با رهنمودهای راهگشای خود امکان ارتقای کتاب را فراهم خواهند فرمود نیز قبلاً قدردانی می‌نمایم.

WWW.RAATHBORD.COM

فهرست مطالب

بخش اول: مفاهیم و تعاریف

فصل اول - تعریف مدیریت

مقدمه.....	۱
تعریف مدیریت.....	۴
اجزا تعریف مدیریت.....	۵
جمع بندی و نتیجه گیری.....	۹

فصل دوم - مفهوم راهبرد

مقدمه.....	۱۱
ماهیت راهبرد جامع.....	۱۶
تقسیم بندی تصمیمهای تشکیل دهنده راهبرد جامع.....	۲۴
مدیریت راهبردی.....	۳۱
مدیریت راهبردی در محیطهای مختلف.....	۳۲
جمع بندی و نتیجه گیری.....	۴۲

فصل سوم - سیمای راهبردی

مقدمه.....	۴۷
سازمان کسب و کار خود را چگونه تعریف می کند.....	۴۸
حیطه محصول - گزینههای افقی (توسعه عرضی یا افقی).....	۴۸
عمق ترکیبات محصول (راهبرد توسعه عمودی یا طولی).....	۴۹
گستره جغرافیایی.....	۵۱
سازمان موقعیت خود را از نظر رقابت چگونه تعریف می کند.....	۵۲
گزینش سلاح مناسب برای رقابت.....	۵۲

جایگاه موسسه تجاری یا صنعتی در میان موسسات مشابه.....	۵۳
سازمان چه تصویری از خود القا می کند.....	۵۳
ذهنیت و فرهنگ.....	۵۳
هدف های عملیاتی سازمان.....	۵۴
جمع بندی و نتیجه گیری.....	۵۵

فصل چهارم- خاستگاه مواضع راهبردی

مقدمه.....	۵۷
چگونگی شکل گیری راهبرد.....	۵۷
یک- شکل گیری راهبرد به صورت انفعالی یا الله بختگی.....	۵۷
دو- شکل گیری راهبرد به شیوه ریسک جویانه و یا کارآفرینی.....	۵۸
سه- طراحی راهبرد به شیوه تطابقی.....	۵۹
چهار- طراحی راهبرد به شیوه تدوینی.....	۶۰
جمع بندی و نتیجه گیری.....	۶۶

فصل پنجم- راهبرد در عمل

مقدمه.....	۶۷
الگوهای شکل گیری راهبرد.....	۶۷
شکل گیری راهبرد به صورت تدریجی.....	۶۸
راهبردهای مورد نظر و تحقق یافته.....	۶۸
راهبردهای خودجوش، فرصت طلبانه و تحمیلی.....	۶۸
شکل گیری راهبرد در عمل.....	۷۴
رویکرد گزینش طبیعی.....	۷۴
دیدگاه برنامه ریزی.....	۷۵
نظریه تدریج گرایی عقلایی.....	۷۹
رویکرد فرهنگی.....	۸۳
نگرش سیاسی.....	۸۸
رویکرد آینده بینی.....	۸۹

۹۲	تلفیق رویکردهای مربوط به طراحی راهبرد.....
۹۵	فرآیندهای تصمیم گیری راهبردی در عمل.....
۹۵	عناصر فرآیندهای تصمیم گیری راهبردی.....
۹۹	شبکه فرهنگی.....
۱۰۲	خطر انحراف راهبردی.....
۱۰۷	جمع بندی و نتیجه گیری.....

فصل ششم - ضرورت (اهمیت)، مزایا و کاستی های راهبردهای تدوینی

۱۱۱	مقدمه.....
۱۱۳	تفاوت بین طراحی راهبردی و طراحی عملیاتی (سطوح راهبرد).....
۱۱۴	اهمیت طراحی راهبرد.....
۱۱۵	یک- ارتقاء عملکرد درون سازمان.....
۱۱۶	دو- پاسخگویی به تغییرات محیطی.....
۱۱۸	مزایا و کاستی های راهبرد مدون.....
۱۱۹	مزایا.....
۱۲۰	کاستی ها.....
۱۲۱	جمع بندی و نتیجه گیری.....

بخش دوم جهت گیری راهبردی

فصل هفتم- مدیریت راهبردی

۱۲۵	مقدمه.....
۱۲۶	فرآیند مدیریت راهبردی.....
۱۲۷	تجزیه و تحلیل راهبردی.....
۱۳۱	گزینش راهبردی.....
۱۳۳	اجرای راهبرد.....
۱۳۵	جمع بندی و نتیجه گیری.....

فصل هشتم - راهبردهای کلیت فعالیتها

مقدمه	۱۳۷
سلسله مراتب راهبردها	۱۳۷
یک- راهبرد مربوط به کل سازمان	۱۳۸
دو- راهبرد مربوط به واحد تجاری	۱۳۹
سه- راهبرد عملیاتی	۱۳۹
سطوح مختلف راهبرد فرا گیر و دورنگر	۱۴۱
جهت گیری های کلی راهبردی	۱۴۵
راهبردهای توسعه ای (انبساطی)	۱۴۶
راهبردهای تثبیتی	۱۶۰
راهبردهای انقباضی	۱۶۲
ارزشیابی جهت های راهبردی	۱۶۶
جمع بندی و نتیجه گیری	۱۶۸

فصل نهم - راهبرد و الگوهای تعیین موقعیت فعالیتها (پورتفلیو یا بدره)

مقدمه	۱۶۹
راهبرد فعالیتها	۱۷۰
فعالیت یا کسب و کار، واحد تجاری یا خدماتی، عملیاتی	۱۷۱
راهبرد سازمانی	۱۷۳
مدیریت بدره	۱۷۵
خاستگاه مفهوم بدره (پورتفلیو)	۱۷۵
کاربرد بدره در تدوین راهبرد فعالیتها	۱۷۵
منظور و مقصود از بدره، فایده، هدفهای ویژه، و کاربرد آن	۱۷۶
مبنای نظری فنون تجزیه و تحلیل بدره	۱۷۸
تعریف واحد تجاری راهبردی	۱۷۹
پویه ظهور واحدهای تجاری	۱۷۹
تجربیات جنرال الکتریک در مورد تشکیل واحد تجاری راهبردی	۱۸۵

۱۸۷.....	حیطه و نمایه‌های واحدهای تجاری
۱۹۵.....	تصمیم‌گیری با چند هدف
۱۹۶.....	کاربرد و نمایش آرایه‌ها (ماتریسها/ جدولها)
۱۹۷.....	متغیرهای راهبردی مربوط به واحد تجاری
۱۹۸.....	فرآیند طراحی یا صورت‌بندی راهبرد
۲۰۰.....	کاربرد بدیده‌ها
۲۰۲.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

فصل دهم - روشهایی برای تعیین جایگاه راهبردی

۲۰۳.....	مقدمه
۲۰۴.....	روش تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی
۲۰۵.....	الف- راهبرد مناسب با نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی (راهبرد ضت)
۲۰۶.....	ب - راهبرد متناسب با نقاط ضعف درونی و گشایش‌های بیرونی (راهبرد ضگ)
۲۰۷.....	ج - راهبرد متناسب با نقاط قوت درونی و تهدیدها و تحدیدات بیرونی (راهبرد قت)
۲۰۷.....	د- راهبرد متناسب با نقاط قوت درونی و گشایش‌های بیرونی (راهبرد قوگ)
۲۰۸.....	بعد زمان و آرایه ضعف و قدرت و تهدیدها، تحدیدات و گشایش‌ها
۲۰۸.....	روش تجزیه و تحلیل بدیده سازمان
۲۱۵.....	روش تجزیه و تحلیل با الگوی جنرال الکتریک
۲۱۸.....	روش تجزیه و تحلیل با الگوی هافر و شندل
۲۱۹.....	فراسوی آرایه‌ها
۲۲۰.....	آرایه جایگاه راهبردی و ارزشیابی اقدام
۲۲۹.....	روش کمبل و همکاران
۲۳۰.....	صورت‌بندی راهبرد مادری برای شرکت
۲۳۲.....	آرایه تناسب ویژگی‌های سازمان مرکزی با ویژگی‌های بنگاه‌های تابعه
۲۳۵.....	راهبرد افقی: راهبرد رقابتی شرکت
۲۳۷.....	روش رقابتی
۲۴۱.....	روش تطابقی

۲۴۳.....	روش گام به گام و خودروینده
۲۴۵.....	جمع بندی و نتیجه گیری

بخش سوم راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی

فصل یازدهم راهبردهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری یا خدماتی

۲۴۹.....	مقدمه
۲۵۲.....	راهبردهای عمومی برای واحدهای تجاری کوچک
۲۵۲.....	راهبرد ارزان فروشی متمرکز
۲۵۶.....	راهبرد متمایزسازی متمرکز
۲۵۸.....	راهبرد متمایزسازی متمرکز با قیمت پایین
۲۶۳.....	راهبردهای عمومی برای واحدهای تجاری بزرگ
۲۶۳.....	راهبرد ارزان فروشی
۲۶۶.....	راهبردهای متمایزسازی
۲۶۸.....	راهبرد متمایزسازی با قیمت پایین
۲۷۰.....	راهبردهای مختلط
۲۷۳.....	گزینش راهبرد عمومی مناسب
۲۷۵.....	مراحل عمر صنعت
۲۷۸.....	هماهنگی بین دوره های عمر صنعت و راهبردهای عمومی
۲۸۱.....	ارتباط بین راهبردهای عمومی، اندازه واحد تجاری، سهم بازار و سود
۲۸۱.....	راهبردهای عمومی و اندازه واحد تجاری
۲۸۳.....	راهبردهای عمومی، سهم بازار و سود
۲۸۶.....	ارزشهای منتج از کاربرد گروههای راهبردی
۲۸۶.....	ارزشیابی قدرت ارزش آفرینی راهبردهای عمومی
۲۸۷.....	گروههای راهبردی عمومی
۲۸۹.....	خطرهای نهفته در راهبردهای رقابتی و عمومی
۲۹۳.....	رقبا و تاکتیکهای رقابتی
۲۹۴.....	تاکتیکهای زمان محور

۲۹۵.....	تاکتیکهای موقعیتی.....
۲۹۷.....	ایجاد موانع اساسی.....
۲۹۹.....	هماهنگی میان امکانات درونی و راهبردهای عمومی رقابتی.....
۳۰۰.....	جمع بندی و نتیجه گیری.....

فصل دوازدهم راهبرد واحد تجاری (یا خدماتی) راهبردی

۳۰۳.....	مقدمه.....
۳۰۴.....	تعریف عوامل کلیدی موفقیت.....
۳۰۹.....	صورت بندی راهبرد واحدهای تجاری یا خدماتی راهبردی.....
۳۰۹.....	آرایه تعیین موقعیت محصول در بازار یا صنعت.....
۳۱۰.....	درخت تصمیم گیری مربوط به حوزه‌های ویژه کار.....
۳۱۲.....	آرایه توزیع منابع بین حوزه های ویژه کار.....
۳۱۴.....	راهبرد کلی بالقوه یا بالفعل بنگاههای دارای یک رشته غالب.....
۳۱۷.....	جمع بندی و نتیجه گیری.....

فصل سیزدهم- طراحی راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی به روشی دیگر

۳۱۹.....	مقدمه.....
۳۲۱.....	تعیین هدف.....
۳۲۳.....	مشخص ساختن راهبرد و آماج‌های جاری.....
۳۲۴.....	تجزیه و تحلیل‌های (ارزشیابی‌های) محیطی.....
۳۲۶.....	تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، ارزشیابی منابع.....
۳۲۷.....	تشخیص گشایشها (فرصتها و امکانات) و تضییقات (تهدیدات) راهبردی.....
۳۲۷.....	تعیین میزان تغییر مطلوب در راهبرد.....
۳۲۸.....	تصمیم گیری راجع به راهبرد.....
۳۳۰.....	اجرای راهبرد.....
۳۳۱.....	ارزشیابی و نظارت بر جریان پیشرفت راهبرد.....
۳۳۱.....	جمع بندی و نتیجه گیری.....

فصل چهاردهم- روشهای سازماندهی برای طراحی راهبرد

۳۳۳مقدمه
۳۳۴روش های سازماندهی
۳۳۵نقش کارکنان بخش طراحی راهبرد در سازمانهای بزرگ
۳۳۶طراحی راهبرد در سازمانهای تجاری کوچک
۳۳۹طراحی راهبرد در سازمانهای غیرانتفاعی
۳۴۱جمع بندی و نتیجه گیری

بخش چهارم راهبردهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

فصل پانزدهم - برنامه ریزی برای اجرای راهبرد

۳۴۵مقدمه
۳۴۷سوالات کلیدی در برنامه ریزی منابع
۳۴۸تجانس و تفاوت میان منابع موجود و منابع مورد نیاز
۳۵۱تناسب و سازگاری منابع مورد نیاز
۳۵۲اولویت ها و وظایف کلیدی
۳۵۳برنامه ریزی عملیات
۳۵۴تشخیص و آزمون فرضیات اصلی
۳۵۵برنامه ریزی منابع در سطح سازمان
۳۵۵برنامه ریزی منابع در سطح عملیات
۳۵۷راهبرد تولید
۳۵۹راهبرد تحقیق و توسعه
۳۶۰راهبرد بازاریابی
۳۶۱راهبرد مالی
۳۶۳راهبرد نیروی انسانی
۳۶۴شیوه های برنامه ریزی منابع
۳۶۶جمع بندی و نتیجه گیری

فصل شانزدهم - ارتقای عملکرد داخلی در چارچوب راهبردهای عملیاتی

مقدمه	۳۶۷
زنجیره یا رشته ارزشی و توانمندی‌های متمایز	۳۶۸
تولید	۳۷۰
منحنی تجربه و مقیاس اقتصادی	۳۷۰
اثر منحنی تجربه در افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی	۳۷۳
دوره عمر فرآیند - محصول	۳۷۱
بازاریابی	۳۷۸
گزینش بره مناسب در بازار	۳۷۹
تصمیم‌گیری در مورد اجزا بازاریابی	۳۸۱
فرآیند ممیزی بازاریابی	۳۸۳
تعیین موضع و جایگاه	۳۸۵
مدیریت آماد	۳۸۶
تحقیق و توسعه	۳۹۰
تطابق راهبرد و مهارت‌های تحقیق و توسعه	۳۹۲
عناصر دوره عمر صنعت	۳۹۸
منابع انسانی	۴۰۲
سامانه‌های اطلاعاتی	۴۰۳
شالوده یا ساختار زیر بنایی بنگاه	۴۰۶
منابع مالی	۴۰۷
بازنگری به رشته ارزشی	۴۰۹
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۴۱۳

فصل هفدهم - ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی

مقدمه	۴۱۷
ارزشیابی‌های کلی	۴۱۹
روشهای طبقه‌بندی	۴۱۹

۴۲۰.....	ارزشیابی تطبیق پذیری.....
۴۲۴.....	روشهای طبقه‌بندی گزینه‌ها.....
۴۲۸.....	شبکه‌های گزینه‌ها.....
۴۲۹.....	قصه‌پردازی (سناریو سازی).....
۴۳۲.....	قابلیت قبول (پذیرش پذیری) گزینه‌های راهبردی (ارزشیابی عواید ناشی از اجرای راهبرد).....
۴۳۳.....	یک- ارزشیابی سودآوری.....
۴۳۶.....	دو- تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت.....
۴۳۸.....	سه- تجزیه و تحلیل ریسک.....
۴۴۹.....	ارزشیابی قابلیت اجرای راهبرد (ارزشیابی امکان پذیری).....
۴۵۳.....	گزینش راهبرد.....
۴۵۵.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....

فصل هجدهم- موانع عام و خاص طراحی راهبرد تدوینی

۴۵۷.....	مقدمه.....
۴۵۸.....	موانع کلی و ویژه طراحی و اجرای راهبرد.....
۴۶۱.....	موانع خوب اجرا کردن طرح‌های تدوینی.....
۴۶۲.....	دور نمای طراحی راهبرد تدوینی.....
۴۶۳.....	جمع بندی و نتیجه گیری.....
۴۶۴.....	جمع بندی و نتیجه گیری بخشها و فصول.....

بخش پنجم پیوستها و قضایا

۴۶۹.....	تجزیه و تحلیل های رایج برای تدوین راهبرد و ارتقای بهره‌وری.....
۵۱۵.....	پرسشنامه خویشتن شناسی.....
۵۳۳.....	طرح سازمانی گروه رور انگلستان.....
۵۳۷.....	ماجرای موفقیت هوندا.....
۵۵۸.....	سوددهی شرکت چاشنی سبز.....
۵۵۹.....	فهرست منابع و مأخذ.....

پیشگفتار

دگرگونی‌های وصف‌ناپذیر کنونی همه‌ی جنبه‌های زندگی فردی و اجتماعی از جمله اوضاع اقتصادی، تولید، تجارت و بازرگانی را در بر گرفته است. در نتیجه سیاستهای بازرگانی که در دهه‌های پیش به عنوان ابزاری در دست مدیران برای رویارویی با محیط‌های پیچیده مورد استفاده بود، با ابعادی تازه‌تر تحت عنوان مدیریت راهبردی موضوع درس یا دروسی مشخص در دانشگاه‌ها قرار گرفته است. درس مدیریت راهبردی و سیاستهای بازرگانی از جمله درس‌هایی است که در برنامه آموزشی مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکترای مدیریت بازرگانی در چندین دانشگاه کشور تدریس می‌شود.

کتابهای متعددی برای تدریس مدیریت راهبردی ترجمه و منتشر شده‌اند، اما مفاهیم مطروحه در آنها نوعاً نتوانسته‌اند رابطه‌ای مناسب با شرایط کشور ما برقرار سازند. این کتاب به عنوان اولین قدم برای پرکردن خلای مذکور ابتدا در ۱۳۶۸ تدوین و متعاقباً با جایگزینی چند فصل و تجدید نظر در فصول دیگر در ابتدای سال تحصیلی ۱۳۷۴ برای تدریس به دانشجویان مدیریت بازرگانی در مقاطع کارشناسی و کارشناسی‌ارشد به صورت یک جزوه آماده شد. اما مولف از مجموعه گرد آمده راضی نبود و در عین حال مجالی برای تکمیل کتاب دست نمی‌داد. با این حال بنا بر ضرورت و بخصوص برای پرشدن خلایی که در بسیاری کتابها به چشم می‌خورد

نگارش مقالاتی به منظور پرکردن آن خلاها وجهه همت قرار گرفت. توضیح جنبه‌های مختلف آرایه بی‌سی‌جی، شرح ابعاد دیگر تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها، توضیح واحد تجاری راهبردی نمونه‌هایی از ابعادی است که برای جبران مافات ابتدا به صورت مقاله تدوین شد.

در واقع شاید آن چه به شکل مقاله تدوین شده بود به همان صورت باقی می‌ماند و در میان انبوهی از دست‌نوشته‌های مولف به خاک سپرده می‌شد. اما میثم صفاری نژاد دانشجوی بسیار خوب نسبتاً قدیم و دانش آموخته کارشناسی ارشد اخیر، سرنوشت آن مقالات پراکنده را تغییر داد. تلاشهای مصرانه او که اجرای تصاویر و جدولها را بصورتی رنگی نه تنها در قالب شکل‌های کتاب، بلکه در چارچوب اسلایدهای رایانه‌ای قرار داد، راه جمع‌آوری و ساماندهی مطالب را هموار ساخت. در جریان جمع‌آوری مطالب، عده‌ای دیگر از دانشجویان دکترا و دانش‌آموختگان گذشته هم برای ویرایش و اصلاحات به مولف و دستیار فوق مددهای زیادی رساندند که در جای خود از آنان تشکر خواهد شد. اما لازم است در همین جا از میثم صفاری نژاد که در بستن کتاب هم نقشی فراموش ناشدنی داشت قدردانی کنم.

این کتاب با مثالهای متعدد و جنبه‌هایی بومی پنج بخش و هفده فصل دارد. بخش اول به مفاهیم و تعاریف اختصاص دارد و فصل اول آن با توجه به اینکه عنوان کتاب دو جز اصلی مدیریت و راهبرد را در بر می‌گیرد جوهره مدیریت را مرور می‌کند فصل دوم مفهوم راهبرد را بر مبنای یک مثال شرح می‌دهد. فصل سوم به توضیح سیمای راهبردی می‌پردازد و مدعی می‌شود کلیه فعالیت‌های خواسته و ناخواسته دارای راهبرد هستند و باید برای اتخاذ راهبردی کارآمد تلاش کرد. فصل چهارم به توصیف خاستگاه مواضع راهبردی اهتمام می‌ورزد و نشان می‌دهد که با پی بردن به شخصیت آدمها راهبردهای آنها را تا حدودی می‌توان پیش‌بینی کرد. فصل پنجم در ادامه بحث قبل جنبه‌های راهبردها را در عمل آشکار می‌سازد و فصل ششم با انگشت نهادن بر ضرورت پرداختن به راهبردهای تدوینی چند مزیت و کاستی آنها را برمی‌شمرد

و در ضمن به بخش اول خاتمه می‌دهد.

بخش دوم، جهت گیری راهبردی، با فصل هفتم آغاز می‌شود و به شرح مدیریت راهبردی و اجزای آن می‌پردازد. راهبردهای کلی فعالیت عنوان فصل هشتم و چارچوبی برای آشنایی با سلسله مراتب راهبردها است. در این فصل فرصتی برای آشنایی با راهبردهای توسعه‌ای، تثبیتی، و انقباضی پدید می‌آید. فصل نهم ضمن پرداختن به الگوهای تعیین جایگاه‌های راهبردی، واحد تجاری راهبردی را تعریف می‌کند. فصل دهم روشهای تعیین جایگاه‌های راهبردی، راهبردهای پورتفولیو (پورتفوی) را مطرح می‌سازد.

بخش سوم به راهبرد واحد تجاری / خدماتی اختصاص دارد. فصل یازدهم ضمن توضیح راهبردهای عمومی به سطحی پایین‌تر از سطح پورتفولیو می‌نگرد. فصل دوازدهم صورت‌بندی راهبرد واحدهای تجاری یا خدماتی راهبردی را به شیوه‌ای خاص شرح می‌دهد. فصل سیزدهم نیز به صورت‌بندی راهبرد، اما به شیوه‌ای دیگر می‌پردازد. در فصل چهاردهم چند روش سازماندهی برای طراحی یا صورت‌بندی راهبرد شرح داده می‌شود.

بخش چهارم، راهبردهای عملیاتی، با چهار فصل ابتدا در فصل پانزدهم بجای آن که مدعی آموختن اجرای راهبرد شود، مقوله برنامه‌ریزی برای اجرای راهبرد را مرور می‌کند. فصل شانزدهم راهبردهای عملیاتی را به عنوان عامل موثر در ارتقای عملکرد درونی سازمان توضیح می‌دهد. فصل هفدهم به چگونگی ارزشیابی گزینه‌های راهبردی و فصل هجدهم به موانع عام و خاص صورت‌بندی و اجرای راهبردها می‌پردازد. در انتها کتاب، با مرور شصت و پنج روش رایج در ارزشیابی‌های راهبردی و نیز مرور چند قضیه خاتمه می‌یابد.

تلاش شده است پیوستگی مطالب بطوری حفظ شود که خواننده در نهایت بتواند منطق صورت‌بندی راهبرد را در ذهن خود بیابد. هر فصل کتاب از نوعی استقلال برخوردار است و به تنهایی برای کلیه دانشجویان، مدیران، مشاوران و دیگر علاقمندان به این مباحث می‌تواند مفید باشد.

در نهایت با طراحی یک وب سایت اختصاصی برای کتاب به آدرس www.Raahbord.com امکان برقراری ارتباط مستمر و مستقیم بین مولف و علاقمندان مدیریت و راهبرد بوجود آمده است.

کسانی که با مقوله راهبرد آشنایی دارند آن را بحق بحثی سهل و ممتنع می دانند، از این رو نویسنده سعی کرده است مباحث کتاب را طی کتابهای بعدی تکمیلی مربوط به فصول این کتاب هر چه قابل درک تر و راه استفاده عملی از آنها را هموارتر سازد.

حسین رحمان سرشت

پاییز ۱۳۸۴