

فهرست

فصل ۱: استراتژی چیست؟	۱۳
مقدمه	۱۴
۱.۱ استراتژی چیست؟	۱۵
۱.۲ تعریف استراتژی	۱۷
۱.۲.۱ استفاده از استراتژی برای غلبه بر چالش‌ها	۱۹
۱.۳ انواع استراتژی	۲۱
۱.۳.۱ استراتژی بنگاه	۲۲
۱.۳.۲ استراتژی کسب‌وکار	۲۲
۱.۳.۳ استراتژی کارویژه‌ای یا عملیاتی	۲۲
۱.۴ مدیریت استراتژیک	۲۳
۱.۴.۱ تحلیل استراتژی	۲۴
۱.۴.۲ تدوین استراتژی	۳۳
۱.۴.۳ پیاده‌سازی استراتژی	۳۴
۱.۵ ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت	۳۵
۱.۵.۱ ارزش‌ها	۳۶
۱.۵.۲ چشم‌انداز	۳۹
۱.۵.۳ مأموریت	۴۱
۱.۶ نظریه کسب‌وکار	۴۴
۱.۶.۱ چهار ویژگی نظریه کسب‌وکار یک سازمان	۴۴
۱.۷ مدل‌های کسب‌وکار	۴۶
۱.۸ توسعه مدیریت استراتژیک	۴۷
۱.۹ دیدگاه‌های مختلف در مورد تدوین استراتژی	۵۱
۱.۹.۱ مکتب عقلانی	۵۲
۱.۹.۲ مکتب یادگیری	۵۴
۱.۱۰ یک چارچوب مدیریت استراتژیک	۵۸

۶۸	فصل ۲: ارزیابی محیط کلان
۶۹	مقدمه
۶۹	۲.۱ محیط کلان
۷۱	۲.۲ پویش، پایش و پیش‌بینی تغییرات در محیط
۷۲	۲.۲.۱ پویش محیط
۷۵	۲.۲.۲ پایش محیط
۷۵	۲.۲.۳ پیش‌بینی تغییرات در محیط
۷۵	۲.۳ تحلیل PESTLE
۷۶	۲.۳.۱ عوامل سیاسی
۷۸	۲.۳.۲ عوامل اقتصادی
۷۸	۲.۳.۳ عوامل اجتماعی
۸۰	۲.۳.۴ عوامل فناوری
۸۹	۲.۳.۵ عوامل قانونی
۸۹	۲.۳.۶ عوامل زیست‌محیطی
۹۲	۲.۳.۷ چگونگی انجام تحلیل PESTLE
۹۴	۲.۳.۸ محدودیت‌های تحلیل PESTLE
۹۵	۲.۴ برنامه‌ریزی سناریو
۹۷	۲.۴.۱ چگونگی ساخت سناریوها
۱۰۲	۲.۵ مقدمه‌ای بر تحلیل SWOT
۱۰۲	۲.۶ تحلیل محیط کلان و صنعت
۱۰۸	فصل ۳: تحلیل صنعت
۱۰۹	مقدمه
۱۱۰	۳.۱ پیشینه چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر
۱۱۱	۳.۲ چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر
۱۱۴	۳.۲.۱ آنچه تهدید واردشوندگان جدید را تعیین می‌کند
۱۱۹	۳.۲.۲ آنچه قدرت چانه‌زنی خریداران را تعیین می‌کند
۱۲۰	۳.۲.۳ آنچه قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان را تعیین می‌کند
۱۲۱	۳.۲.۴ آنچه تهدید محصولات و خدمات جایگزین را تعیین می‌کند
۱۲۲	۳.۲.۵ آنچه شدت هم‌آوردی میان رقبا در یک صنعت را تعیین می‌کند
۱۲۴	۳.۲.۶ چگونه با استفاده از چارچوب نیروهای پنج‌گانه رقابت کنیم
۱۳۵	۳.۳ محدودیت‌های پنج نیروی پورتر
۱۳۶	۳.۴ شبکه ارزش
۱۳۹	۳.۴.۱ نیروی ششم مکمل

۱۴۰	۳.۵ چرخه عمر صنعت.....
۱۴۱	۳.۵.۱ مرحله معرفی.....
۱۴۲	۳.۵.۲ مرحله رشد.....
۱۴۲	۳.۵.۳ مرحله بلوغ.....
۱۴۳	۳.۵.۴ مرحله افول.....
۱۴۳	۳.۶ تحلیل گروه استراتژیک.....
۱۴۴	۳.۶.۱ نقشه‌های استراتژیک.....
۱۴۵	۳.۶.۲ موانع انتقال‌پذیری.....
۱۴۸	۳.۷ ابررقابت و نوآوری برهم‌ساز.....
۱۴۸	۳.۷.۱ ابررقابت.....
۱۵۰	۳.۷.۲ نوآوری برهم‌ساز.....
۱۵۹	فصل ۴: فعالیت‌های ارزش‌آفرین.....
۱۶۰	مقدمه.....
۱۶۰	۴.۱ پیشینه عملکرد متمایز شرکت.....
۱۶۱	۴.۲ تحلیل زنجیره ارزش.....
۱۶۳	۴.۲.۱ فعالیت‌های اصلی.....
۱۶۵	۴.۲.۲ فعالیت‌های پشتیبانی.....
۱۶۶	۴.۳ ارزیابی زنجیره ارزش.....
۱۶۷	۴.۳.۱ اهمیت پیوندها در زنجیره ارزش.....
۱۶۹	۴.۳.۲ مدیریت پیوندها در سیستم زنجیره ارزش.....
۱۷۱	۴.۳.۳ هزینه‌های مبادله - تصمیم «تولید یا خرید».....
۱۷۲	۴.۴ تحلیل SWOT.....
۱۷۲	۴.۴.۱ چگونه تحلیل SWOT انجام دهیم.....
۱۷۵	۴.۴.۲ محدودیت‌های تحلیل SWOT.....
۱۷۶	۴.۵ ماتریس TOWS.....
۱۷۹	۴.۶ عملکرد سازمانی.....
۱۷۹	۴.۶.۱ حداکثرسازی ارزش سهامداران.....
۱۸۷	۴.۶.۲ برآوردن نیازهای ذی‌نفعان.....
۱۹۵	۴.۶.۳ سنجش عملکرد.....
۱۹۶	۴.۷ کارت امتیازی متوازن.....
۲۰۰	۴.۸ خط پایانی سه‌گانه.....
۲۰۳	۴.۹ به‌گزینی.....
۲۱۱	فصل ۵: محیط داخلی: دیدگاه مبتنی بر منابع استراتژی.....
۲۱۲	مقدمه.....

۲۱۲	۵.۱ دیدگاه مبتنی بر منابع استراتژی
۲۱۵	۵.۱.۱ منابع
۲۱۷	۵.۱.۲ قابلیت‌های سازمانی
۲۳۲	۵.۲ چارچوب VRIO و مزیت رقابتی پایدار
۲۳۲	۵.۲.۱ قابلیت‌های ارزشمند
۲۳۴	۵.۲.۲ کمیابی
۲۳۴	۵.۲.۳ تقلیدناپذیری
۲۳۹	۵.۲.۴ سازمان‌مندی
۲۴۶	۵.۲.۵ تصمیم تولید-یا-خرید
۲۴۶	۵.۳ انتقادات از دیدگاه مبتنی بر منابع
۲۴۸	۵.۴ دیدگاه مبتنی بر دانش سازمان
۲۵۱	۵.۵ قابلیت‌های پویا
۲۵۱	۵.۵.۱ قابلیت‌های پویا چیست؟
۲۵۲	۵.۵.۲ قابلیت‌های پویا در مقابل قابلیت‌های عملیاتی
۲۵۴	۵.۵.۳ قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی
۲۵۵	۵.۵.۴ چالش‌های قابلیت‌های پویا
۲۶۴	فصل ۶: استراتژی کسب‌وکار
۲۶۵	مقدمه
۲۶۶	۶.۱ استراتژی کسب‌وکار چیست؟
۲۶۷	۶.۲ استراتژی‌های رقابتی عام
۲۷۰	۶.۲.۱ استراتژی‌های رهبری هزینه کلی
۲۷۷	۶.۲.۲ استراتژی‌های تمایز
۲۷۹	۶.۲.۳ استراتژی‌های تمرکز
۲۸۲	۶.۲.۴ گیر افتاده در وسط
۲۸۴	۶.۳ رویکرد مبتنی بر منابع برای تدوین استراتژی
۲۸۶	۶.۳.۱ ارزیابی قابلیت‌ها
۲۸۸	۶.۳.۲ دلالت‌هایی برای تدوین استراتژی
۲۹۱	۶.۴ استراتژی اقیانوس آبی
۲۹۲	۶.۴.۱ نوآوری ارزش
۲۹۸	۶.۴.۲ بوم استراتژی
۳۰۱	۶.۴.۳ اقیانوس آبی
۳۰۳	۶.۵ تدوین استراتژی در بازارهای متلاطم
۳۰۶	۶.۶ نوآوری برهم‌ساز و تدوین استراتژی
۳۱۳	۶.۶.۱ چگونه به نوآوری برهم‌ساز پاسخ دهیم

۳۱۴	۶.۶.۲ محدودیت‌های نوآوری برهم‌ساز
۳۲۱	فصل ۷: استراتژی بنگاه
۳۲۲	مقدمه
۳۲۳	۷.۱ استراتژی بنگاه
۳۲۴	۷.۲ استراتژی‌های رشد
۳۲۵	۷.۲.۱ رسوخ در بازار
۳۲۶	۷.۲.۲ توسعه محصول
۳۲۶	۷.۲.۳ توسعه بازار
۳۲۷	۷.۲.۴ تنوع بخشی
۳۲۸	۷.۳ تنوع بخشی مرتبط
۳۲۸	۷.۳.۱ یکپارچه‌سازی عمودی
۳۲۹	۷.۳.۲ یکپارچه‌سازی افقی
۳۳۰	۷.۳.۳ تحلیل هزینه مبادله
۳۳۱	۷.۴ تنوع بخشی غیرمرتبط یا چندپیشگی
۳۳۳	۷.۴.۱ آیا تنوع بخشی چندپیشه می‌تواند موفق شود؟
۳۳۶	۷.۵ پیاده‌سازی استراتژی‌های رشد
۳۳۷	۷.۵.۱ ادغام‌ها و تملک‌ها
۳۴۳	۷.۵.۲ توسعه داخلی
۳۴۸	۷.۵.۳ سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر مشترک و اتحادهای استراتژیک
۳۵۳	۷.۶ تحلیل پورتفولیو
۳۵۴	۷.۶.۱ ماتریس گروه مشاوره بوستون
۳۵۸	۷.۶.۲ ماتریس جنرال الکتریک-مک‌کینزی
۳۶۰	۷.۷ پرمارای بنگاه
۳۶۱	۷.۷.۱ فرصت‌های پرمارای
۳۶۳	۷.۷.۲ ماتریس سرزمین اصلی
۳۷۰	۷.۸ ارزیابی استراتژی
۳۷۰	۷.۸.۱ مناسبت
۳۷۰	۷.۸.۲ امکان‌پذیری
۳۷۱	۷.۸.۳ قابلیت پذیرش
۳۷۹	فصل ۸: استراتژی بین‌المللی
۳۸۰	مقدمه
۳۸۱	۸.۱ جهانی‌سازی یا محلی‌سازی
۳۸۳	۸.۲ تنوع‌بخشی بین‌المللی
۳۸۴	۸.۲.۱ عوامل سازمانی

۲۸۵	۸.۲.۲ عوامل محیطی
۲۸۷	۸.۳ چارچوب جهانی سازی
۲۹۱	۸.۴ انواع استراتژی بین المللی
۲۹۲	۸.۴.۱ استراتژی چندداخلی
۲۹۳	۸.۴.۲ استراتژی جهانی
۲۹۳	۸.۴.۳ استراتژی بین المللی
۲۹۴	۸.۴.۴ استراتژی فراملی
۲۹۸	۸.۴.۵ مدل اوپسالا
۴۰۰	۸.۵ استراتژی های شیوه ورود
۴۰۱	۸.۵.۱ صادرات
۴۰۲	۸.۵.۲ مجوزدهی
۴۰۲	۸.۵.۳ فرانسیزدهی بین المللی
۴۰۳	۸.۵.۴ سرمایه گذاری خطرپذیر مشترک و اتحادهای استراتژیک
۴۰۵	۸.۵.۵ شرکت های تابعه تماماً تحت مالکیت
۴۰۷	۸.۶ الماس مزیت ملی پورتر
۴۰۸	۸.۶.۱ الماس مزیت ملی
۴۱۱	۸.۶.۲ انتقادات به الماس پورتر
۴۱۳	۸.۷ باورهای نادرست درباره استراتژی جهانی
۴۱۶	۸.۸ چالش جهانی سازی
۴۳۶	فصل ۹: ساختارهای سازمانی و تغییر استراتژیک
۴۳۷	مقدمه
۴۳۸	۹.۱ ساختارهای سازمانی
۴۴۱	۹.۱.۱ ساختار کارآفرینانه
۴۴۲	۹.۱.۲ ساختار کارویژه های
۴۴۲	۹.۱.۳ ساختار بخشی
۴۴۵	۹.۱.۴ ساختار ماتریسی
۴۴۶	۹.۱.۵ ساختار شبکه ای
۴۵۱	۹.۲ فرآیندهای سازمانی
۴۵۳	۹.۳ سیستم های کنترل استراتژیک
۴۵۷	۹.۳.۱ یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای
۴۵۸	۹.۳.۲ تعهد کارکنان و پیاده سازی استراتژی
۴۶۳	۹.۴ تغییر استراتژیک
۴۶۵	۹.۴.۱ پنج مرحله رشد
۴۷۱	۹.۴.۲ تغییر یکپارچه

۴۷۴	۹.۴.۳ انحراف استراتژیک
۴۷۷	۹.۴.۴ چه چیزی یک سازمان چشم‌انداز آفرین را تعیین می‌کند
۴۸۲	۹.۴.۵ شرکت‌های خوب به عالی
۴۹۰	فصل ۱۰: رهبری استراتژیک
۴۹۱	مقدمه
۴۹۲	۱۰.۱ رهبری در مقابل مدیریت
۵۰۱	۱۰.۲ سازمان یادگیرنده
۵۰۳	۱۰.۲.۱ ساختن سازمان یادگیرنده
۵۰۳	۱۰.۲.۲ نقش‌های رهبری
۵۰۵	۱۰.۲.۳ مهارت‌های رهبری
۵۰۸	۱۰.۲.۴ چرا سازمان‌ها یاد نمی‌گیرند-مشکلات با سوگیری
۵۱۰	۱۰.۳ هوش هیجانی و عملکرد رهبری
۵۱۴	۱۰.۴ رهبران خودشیفته و قابلیت‌های رهبری
۵۲۱	۱۰.۴.۱ قابلیت‌های رهبری
۵۲۳	۱۰.۵ تأثیر رهبری بر ارزش‌ها و فرهنگ
۵۲۳	۱۰.۵.۱ رهبری و ارزش‌ها
۵۲۴	۱۰.۵.۲ رهبری و فرهنگ
۵۲۸	۱۰.۵.۳ بازاندیشی در فرهنگ، رهبری و تغییر
۵۳۲	۱۰.۶ رهبری تغییر استراتژیک
۵۳۴	۱۰.۶.۱ رهبری تحول آفرین
۵۳۸	۱۰.۶.۲ رهبران نظریه E و نظریه O
۵۴۱	۱۰.۶.۳ آیا رهبران می‌توانند از عهده آشوب برآیند؟
۵۵۰	فصل ۱۱: حکمرانی بنگاه و مسئولیت اجتماعی بنگاه
۵۵۱	مقدمه
۵۵۲	۱۱.۱ حکمرانی بنگاه چیست؟
۵۵۳	۱۱.۲ ریشه‌های حکمرانی بنگاه
۵۵۸	۱۱.۳ رشد بنگاه‌های مدرن
۵۵۸	۱۱.۳.۱ مسئولیت محدود
۵۵۸	۱۱.۳.۲ انتقال پذیری
۵۵۹	۱۱.۳.۳ شخصیت حقوقی
۵۵۹	۱۱.۳.۴ مدیریت متمرکز
۵۶۰	۱۱.۴ مقصود بنگاه‌ها
۵۶۱	۱۱.۴.۱ مسأله کارفرما-کارگزار
۵۶۲	۱۱.۴.۲ آیا مقصود بنگاه‌ها به حداکثر رساندن ارزش سهامدار است؟

۱۱.۴.۳	مسأله کارگزاری	۵۶۵
۱۱.۴.۴	آیا مقصود بنگاه‌ها برآوردن نیازهای ذی‌نفعان است؟	۵۶۷
۱۱.۴.۵	حداکثرسازی ارزش روشن‌بینانه	۵۷۲
۱۱.۵	مسئولیت اجتماعی بنگاه (CSR)	۵۷۳
۱۱.۵.۱	محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی (ESG)	۵۸۳
۱۱.۵.۲	اخلاق کسب‌وکار	۵۸۶
۱۱.۶	کدهای حکمرانی بنگاه	۵۸۸
۱۱.۶.۱	کمیته کدبری	۵۸۹
۱۱.۶.۲	کمیته همپل	۵۹۱
۱۱.۶.۳	سایر کدهای حکمرانی بنگاه	۵۹۱
۱۱.۶.۴	نقش مدیران غیراجرایی	۵۹۲
۱۱.۶.۵	قانون ساربنز-آکسلی	۵۹۴
۱۱.۷	پرداخت بیش از حد به مدیران اجرایی	۵۹۵
۱۱.۸	آیا اصلاح حکمرانی بنگاه پاسخگو است؟	۶۰۰
۱۱.۹	تعقیب طمع	۶۰۲
۱۱.۹.۱	خطر اخلاقی: آیا برخی شرکت‌ها برای شکست خیلی بزرگ هستند؟	۶۰۵