

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت استراتژیک برای کارآفرینان

مؤلفان:

دکتر محمدجواد نایب - دکتر فرهاد پناهی فر

(اعضای هیات علمی دانشکده شهید بهشتی)

سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

۱۳۹۶

سروشاسه	: نائيجي، محمدجواد
عنوان و نام پديدآور	: مديريت استراتژيك براي كارآفرينان/ مولفان محمدجواد نائيجي، فرهاد پناهجي فر.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهي، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهري	: ۳۲۸ ص.
شابك	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۰-۰۰۹۵-۸
وضعيت فهرست رويي	: فيبا
موضوع	: برنامه ريزي راهبردي- مديريت Strategic planning- Management
موضوع	: كارآفريني Entrepreneurship
موضوع	: مديريت Management
شناسه افزوده	: ي. فر، فرهاد، ۱۳۵۸
شناسه افزوده	: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهي
رده بندي كنگره	: HD ۳۰/۲۸/۴۱۰۶
رده بندي ديويي	: ۵۸-۰۱۱
شماره كتابشناسي ملي	: ۴۰۴۸۹۰

مديريت استراتژيك براي كارآفرينان

مولفان: محمدجواد نائيجي- فرهاد پناهجي فر

ناشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهي

چاپ: اول ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰

قيمت: ۲۳۰۰۰ تومان

شابك: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۰-۰۰۹۵-۸

اين اثر، مشمول قانون حمايت مؤلفان و مصنفان و همزمان مصوب ۱۳۳۸ است. هر كس تمام يا قسمتي از اين اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر يا پخش يا عرضه نمايد مورد پيگرد قانوني قرار خواهد گرفت.



سازمان انتشارات

نشاني سازمان انتشارات: تهران- خيابان انقلاب اسلامي- خيابان فخررازي- خيابان شهيداي ژاندارمري- پلاك ۷۲، تلفن: ۶۶۹۵۲۹۴۸

مرکز پخش:

خيابان انقلاب - بين فلسطين و چهارراه وليعصر - جنب مؤسسه نمايشگاه هاي فرهنگي ايران- تلفن: ۶۶۴۸۷۶۲۵-۶

پايگاه اطلاع رساني: www.isba.ir پست الكترونيكي: info@isba.ir فروشگاه اينترنتي: www.Jdbookfair.com

فهرست

عنوان

صفحه

پیشگفتار.....	۱۱
بخش اول: کلیات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی.....	۱۳
فصل اول: مفاهیم مدیریت استراتژیک.....	۱۵
استراتژی چیست؟.....	۱۷
استراتژی از دیدگاه استیگر.....	۱۷
استراتژی از دیدگاه اندروز.....	۱۸
استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ.....	۱۸
استراتژی از دیدگاه ایسل پورتر.....	۱۹
استراتژی از دیدگاه مایکل رابک.....	۱۹
استراتژی از دیدگاه لافلی و مارتن.....	۲۰
جمع‌بندی تعاریف استراتژی.....	۲۳
سطح‌های استراتژی.....	۲۵
تناسب افقی و عمودی در سطح‌های استراتژی.....	۲۶
فرایند مدیریت استراتژیک.....	۲۷
دو رویکرد مکمل در مدیریت استراتژیک.....	۳۰
رابطه سلسله مراتب اهداف سازمان: استراتژی اندیشیده شده، استراتژی نوظهور و استراتژی تحقق یافته.....	۳۵
برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک.....	۳۸
واژه‌ها و اصطلاح‌ها.....	۴۰
مروری بر مطالب فصل اول.....	۴۰
فصل دوم: کارآفرینی و کارآفرینی شرکتی.....	۴۳
مفهوم کارآفرینی.....	۴۵

۴۹.....	روش پیوستاری در تعیین میزان کارآفرینی.....
۵۱.....	فرایند کارآفرینی.....
۵۴.....	کارآفرینی سازمانی.....
۵۵.....	سنجش کارآفرینی سازمانی.....
۵۹.....	ساختار سازمانی و کارآفرینی.....
۶۰.....	واژه‌ها و اصطلاح‌ها.....
۶۰.....	مروری بر مطالب فصل دوم.....
۶۳.....	بخش دوم: ارتباط مدیریت استراتژیک و کارآفرینی.....
۶۵.....	فصل سوم: کاربردهای مدیریت استراتژیک در کارآفرینی.....
۶۷.....	مقدمه.....
۶۷.....	مدیریت استراتژیک و کارآفرینی شرکتی.....
۶۷.....	مدیریت استراتژیک و فرایند کارآفرینانه.....
۶۹.....	نقاط اشتراک مدیریت استراتژیک و کارآفرینی.....
۷۱.....	استراتژی‌های رشد کارآفرینانه.....
۷۱.....	قلمرو محصول بازار.....
۷۲.....	رویکرد رقابتی.....
۷۳.....	تحلیل استراتژی اقیانوس آبی.....
۷۵.....	چهارچوب اقدام‌های رقابتی برای تغییر به اقیانوس آبی.....
۷۶.....	کارآفرینی سازمانی به عنوان استراتژی و فرهنگ.....
۷۸.....	مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک، برای ارتقای کارآفرینی سازمانی.....
۸۰.....	مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط.....
۸۰.....	معیارهای تقسیم‌بندی شرکت‌ها بر اساس اندازه.....
۸۱.....	بافت شرکت‌های کوچک و متوسط.....
۸۳.....	اهمیت مدیریت استراتژیک برای شرکت‌های کوچک و متوسط.....
۸۴.....	استراتژی‌های بقا یا رشد: معمای چرخه عمر.....
۸۶.....	فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط.....
۸۹.....	واژه‌ها و اصطلاح‌ها.....
۸۹.....	مروری بر مطالب فصل سوم.....

فصل چهارم: کارآفرینی استراتژیک	۹۱
مفهوم کارآفرینی استراتژیک	۹۳
الگوهای مربوط به ماهیت کارآفرینی استراتژیک	۹۴
الگوی آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)	۹۴
الگوهای کایرگیدو و هیوز (۲۰۱۰)	۹۷
الگوی هیت و همکاران (۲۰۱۱)	۹۹
الگوی آیرلند و وب (۲۰۰۷)	۱۰۰
الگوی وانگ و وانگ (۲۰۰۸)	۱۰۲
الگوی لیوک و ورین (۲۰۰۶)	۱۰۴
الگوی رب و همکاران (۲۰۱۰)	۱۰۵
الگوی ترانس و همکاران (۲۰۱۱)	۱۰۶
جمع‌بندی مطالعات مربوط به ماهیت کارآفرینی استراتژیک	۱۰۹
الگوهای مربوط به بن‌بایسته‌ها و پیامدهای کارآفرینی استراتژیک	۱۱۲
الگوی ویلیوز-شیرر (۲۰۱۲)	۱۱۲
ساختار سازمانی و استراتژیک	۱۱۵
رهبری کارآفرینانه	۱۱۷
پیامدهای کارآفرینی استراتژیک	۱۲۰
الگوی لیوک و همکاران (۲۰۱۱)	۱۲۰
الگوی سیستمی هیت و همکاران (۲۰۱۱)	۱۲۰
واژه‌ها و اصطلاح‌ها	۱۲۳
مروری بر مطالب فصل چهارم	۱۲۴
بخش سوم: هدف‌گذاری استراتژیک بر اساس تحلیل محیط	۱۲۷
فصل پنجم: چشم‌انداز و مأموریت کارآفرینانه	۱۲۹
چشم‌انداز	۱۳۱
چشم‌انداز کارآفرینانه	۱۳۳
شکل‌گیری چشم‌انداز کارآفرینانه	۱۳۵
چشم‌انداز رقابتی	۱۳۶
بصیرت استراتژیک	۱۳۸
پیشبرد چشم‌انداز در سایه رهبری کارآفرینانه	۱۳۹

۱۴۱.....	سنجش رهبری کارآفرینانه.....
۱۴۳.....	مأموریت.....
۱۴۴.....	اجزای بیانیه مأموریت.....
۱۴۷.....	ویژگی‌های بیانیه مأموریت.....
۱۴۸.....	چشم‌انداز یا بیانیه مأموریت: ابتدا کدام یک نوشته می‌شوند؟.....
۱۴۹.....	واژه‌ها و اصطلاح‌ها.....
۱۴۹.....	مروری بر مطالب فصل پنجم.....
۱۵۱.....	فصل ششم: تحلیل محیط کلان.....
۱۵۳.....	محیط خرد و کلان.....
۱۵۵.....	الگوی عوامل شش‌گانه محیط کلان.....
۱۵۸.....	عوامل اقتصادی.....
۱۵۸.....	عوامل سیاسی.....
۱۶۰.....	عوامل فناوری.....
۱۶۱.....	عوامل اجتماعی.....
۱۶۳.....	عوامل قانونی.....
۱۶۴.....	عوامل زیست‌محیطی.....
۱۶۶.....	الگوی تحلیلی موريسون.....
۱۶۹.....	مدل الماس پورتر.....
۱۷۳.....	انتقادات به مدل الماس.....
۱۷۳.....	شاخص جهانی رقابت‌پذیری.....
۱۷۴.....	شاخص‌های فرعی دسته اول: الزامات بنیادین.....
۱۷۵.....	شاخص‌های فرعی دسته دوم: بهبوددهندگان کارایی.....
۱۷۶.....	شاخص‌های فرعی دسته سوم: عوامل نوآوری و پیچیدگی.....
۱۷۷.....	ارتباط میان ۱۲ ستون شاخص جهانی رقابت‌پذیری.....
۱۷۸.....	واژه‌ها و اصطلاح‌ها.....
۱۷۹.....	مروری بر مطالب فصل ششم.....
۱۸۱.....	فصل هفتم: تحلیل محیط خرد (سطح صنعت).....
۱۸۳.....	مقدمه.....
۱۸۳.....	نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها.....

مزایا و معایب تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها.....	۱۸۵
الگوی عوامل موفقیت انسوف.....	۱۸۵
مدل پنج نیروی رقابتی پورتر.....	۱۸۸
شدت رقابت میان رقبای موجود.....	۱۸۹
قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان.....	۱۹۲
قدرت چانه‌زنی مشتریان.....	۱۹۳
تهدید کالاهای جایگزین.....	۱۹۴
تهدید تازه‌واردین.....	۱۹۴
مدل چهارگوشه پورتر.....	۱۹۶
اژدها، غلایا، ها.....	۱۹۹
مروری بر مطالب فصل هفتم.....	۲۰۰
بخش چهارم: پنجره استراتژیک: از تشخیص فرصت تا راه‌اندازی و توسعه کسب و کار.....	۲۰۳
فصل هشتم: تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه.....	۲۰۵
مقدمه.....	۲۰۷
مفهوم فرصت در کارآفرینی.....	۲۰۷
انواع فرصت‌ها.....	۲۰۹
فرصت‌های کرزنری در مقابل فرصت‌های شتاب‌پسند.....	۲۱۰
نظریه کشف فرصت.....	۲۱۱
فرضیه یک: فرصت‌ها عینی هستند.....	۲۱۲
فرضیه دو: کارآفرینان ویژگی‌های منحصره فردی دارند.....	۲۱۲
فرضیه سه: کارآفرین فردی خطرپذیر است.....	۲۱۳
نظریه خلق فرصت.....	۲۱۳
فرضیه یک: فرصت‌ها ذهنی هستند.....	۲۱۳
فرضیه دو: کارآفرین، فردی عادی است.....	۲۱۴
فرضیه سه: کارآفرین، فردی خطرپذیر است.....	۲۱۴
نقش مکمل نظریه کشف و خلق فرصت.....	۲۱۵
تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه.....	۲۱۵

عوامل فردی و محیطی مؤثر در کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های

کارآفرینانه..... ۲۱۷

مدل‌های مرتبط با عوامل مؤثر بر تشخیص فرصت..... ۲۱۹

مدل تشخیص و توسعه فرصت سینگ و همکاران..... ۲۱۹

مدل تشخیص فرصت آردیچویلی و کاردوزو..... ۲۱۹

مدل تشخیص و توسعه فرصت آردیچویلی و همکاران..... ۲۲۰

مدل‌های فرایندی تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه..... ۲۲۱

مدل تشخیص فرصت مامفورد و همکاران..... ۲۲۲

مدل تشخیص فرصت بیو..... ۲۲۳

مدل تشخیص فرصت هیلز و همکاران..... ۲۲۴

واژه‌ها و اصطلاح‌ها..... ۲۲۶

مروری بر مطالب فصل هشتم..... ۲۲۶

فصل نهم: جایگاه‌یابی در فضای رقابتی..... ۲۲۹

مقدمه..... ۲۳۱

جایگاه‌یابی استراتژیک..... ۲۳۲

اصول جایگاه‌یابی استراتژیک..... ۲۳۳

جایگاه استراتژیک و فضای رقابتی..... ۲۳۵

ارزش افزوده..... ۲۳۵

بخش‌بندی بازار..... ۲۳۷

پاسخ به نیازهای مشتریان هدف..... ۲۴۰

ابزارهای پاسخ به نیازهای مشتریان هدف..... ۲۴۰

جایگاه‌یابی در بازار..... ۲۴۱

ارزش‌آفرینی برای مشتریان از طریق نقشه‌های استراتژیک..... ۲۴۲

ارزش‌آفرینی برای مشتریان از طریق استراتژی‌های عمومی پورتر..... ۲۴۹

ارزش‌آفرینی برای مشتریان از طریق ساعت استراتژی باومن..... ۲۵۲

واژه‌ها و اصطلاح‌ها..... ۲۵۳

مروری بر مطالب فصل نهم..... ۲۵۳

فصل دهم: شبکه‌سازی با ذی‌نفعان کلیدی..... ۲۵۷

ذی‌نفعان کلیدی..... ۲۵۹

۲۶۰	رابطه با سرمایه‌گذاران
۲۶۱	انواع روش‌های تأمین مالی کارآفرینان
۲۶۱	منابع مالی داخلی
۲۶۲	منابع مالی خارجی
۲۶۵	رابطه با تأمین‌کنندگان
۲۶۶	رابطه با مشتریان
۲۶۷	ارتباط با کارکنان
۲۶۸	تأمین نیروی انسانی و کارآفرینی
۲۶۹	طراحی شغل و کارآفرینی
۲۶۹	تأمین رتبه منابع انسانی و کارآفرینی
۲۷۰	رابط کار و کارآفرینی
۲۷۱	جبران خدمت و کارآفرینی
۲۷۱	محیط حمایتی نوآرانه و کارآفرینی
۲۷۳	مدیریت رابطه با کارکنان
۲۷۴	واژه‌ها و اصطلاح‌ها
۲۷۴	مروری بر مطالب فصل دهم
۲۷۷	فصل یازدهم: طرح کسب‌وکار: ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۷۹	طرح کسب‌وکار
۲۸۰	تفاوت طرح کسب‌وکار با طرح توجیهی فنی-اقتصادی
۲۸۱	ویژگی‌های یک طرح کسب‌وکار موفق
۲۸۲	خلاصه اجرایی
۲۸۳	طرح سازمانی
۲۸۴	برنامه‌های استراتژیک
۲۸۹	محصولات یا خدمات
۲۹۱	طرح اداری
۲۹۱	مکان
۲۹۲	ساختار مالکیت و ابعاد حقوقی
۲۹۲	تیم مدیریت
۲۹۳	کارکنان

۲۹۴		حسابداری
۲۹۴		مسائل حقوقی
۲۹۴		بیمه
۲۹۵		امنیت
۲۹۵		مالکیت معنوی
۲۹۶		طرح بازاریابی
۲۹۷		تحلیل رقابتی
۲۹۷		تحلیل رقابتی محیط کلان
۲۹۷		تحلیل رقابتی صنعت
۲۹۸		ارزایی جایگاه رقابتی
۲۹۸		تعیین اهداف بازاریابی
۲۹۹		تعیین آمیخته بازاریابی
۲۹۹		محصول
۳۰۰		قیمت
۳۰۲		فرایند قیمت گذاری
۳۰۴		توزیع و ارسال
۳۰۴		ترویج
۳۰۶		طرح مالی
۳۰۷		نقطه سربه سر
۳۰۷		صورت های مالی
۳۰۸		تجزیه و تحلیل صورت های مالی
۳۰۸		طرح تأمین سرمایه اولیه
۳۰۸		واژه ها و اصطلاح ها
۳۰۹		مروری بر مطالب فصل یازدهم
۳۱۱		منابع

پیشگفتار

در دهه‌های اخیر، توجه به مسائل استراتژیک، از بعد نظری و عملی، افزایش قابل ملاحظه‌ای یافته است. نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد، کارآفرینانی که از ابزارهای مدیریت استراتژیک برای راه‌اندازی و استقرار کسب‌وکارهای جدید یا توسعه کسب‌وکارهای موجود استفاده می‌کنند، به نتایج بهتری دست می‌یابند و یا حداقل از خطرهای قابل اجتناب می‌کاهند. مدیریت استراتژیک، هدفمندی و خردگامی کارآفرینان را افزایش می‌دهد و به‌عنوان ابزاری اثربخش، مسیر اقدام‌های عملی را روشن‌تر می‌کند. البته باید پذیرفت که بسیاری از منابع مدیریت استراتژیک بر مسائل و الزامات شرکت‌های بزرگ متمرکز شده‌اند و به‌کارگیری آن‌ها برای شرکت‌های کوچک و متوسط، لزوماً به همان دستاوردهای شرکت‌های بزرگ منجر نخواهد شد. این امر، سبب توجه ویژه به مسائل شرکت‌های کوچک‌تر و ابزارهای اختصاصی مدیریت استراتژیک، برای فعالیت‌های کارآفرینانه شده است و مفاهیمی مانند چشم‌انداز و مأموریت کارآفرینانه، استراتژی‌های ورود کارآفرینانه، استراتژی‌های اقیانوس آبی، ره‌سازان آفرینانه، جایگاه‌یابی در فضای رقابتی و کارآفرینی استراتژیک، خلق کرده است. در واقع، مدیریت استراتژیک کارآفرینی یا مدیریت استراتژیک برای کارآفرینان، یک زمینه نوظهور در ادبیات مدیریت استراتژیک و کارآفرینی است که هر چند از این دو حوزه، سرچشمه می‌گیرد، اما مبانی نظری و نتایج آن منحصر به فردی دارد.

کتاب حاضر، برای پاسخ به نیازهای کارآفرینان به مباحث مدیریت استراتژیک و بر اساس یک دیدگاه تلفیقی نگاشته شده است. در این راستا، سرفصل‌ها بر اساس دو محور اصلی تنظیم شده‌اند. در محور نخست، به مباحث اصلی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی پرداخته شده است تا آشنایی کلی با این دو حوزه فراهم شود. در محور دوم که وجه تمایز اصلی این کتاب با سایر کتاب‌های مدیریت استراتژیک است، سرفصل‌های تخصصی‌تر مدیریت استراتژیک برای کارآفرینان، بر مبنای منابع پژوهشی مختلف مورد بحث قرار گرفته است.

امید است محتوای این کتاب، نیازهای کارآفرینان را به مباحث مدیریت استراتژیک پوشش دهد و راهنمایی برای علاقه‌مندان به قلمرو پژوهشی در حال رشد کارآفرینی استراتژیک باشد. در پایان، یادآوری می‌کنیم که با وجود تلاش صورت گرفته برای ارائه محتوایی یک‌دست و متنی روان،

بی‌صبرانه از دریافت نظرات و دیدگاه‌های سازنده خوانندگان، برای بهبود و توسعه نسخه‌های بعدی این اثر، استقبال می‌نماییم.

محمدجواد نائیجی

فرهاد پناهی‌فر

پاییز ۱۳۹۶

www.ketab.ir