



ادبیان روز

طرح‌ریزی و ایجاد کسب‌وکارها:

مدل‌ها و برنامه‌ریزی

با رویکرد راهبردی و سیستمی

ویراست دوم

مؤلف:

دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

عضو هیات علمی دانشگاه شهیدبهشتی

پیشگفتار

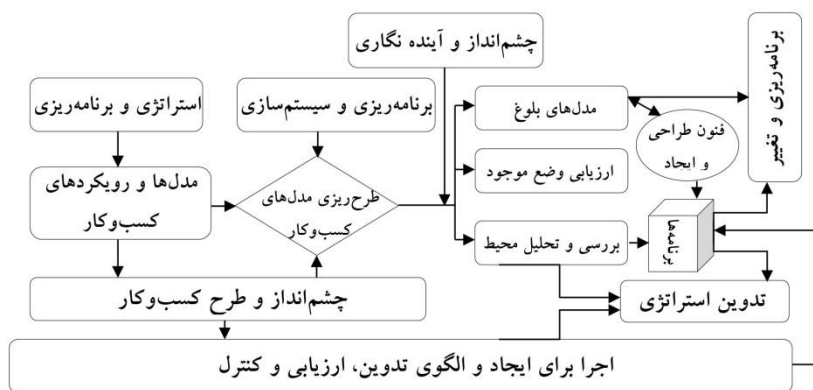
حضرت امام علی (ع) می‌فرمایند: علم، چراغ عقل است و تنها از طریق عقل می‌توان بر زمانه (رویدادها، شرایط و حالات آن) پیروز شد.

از آنجا که کسب‌وکارها بر پایه فرهنگ، شناخت و اخلاق شکل می‌گیرند، تابع دستگاه شناختی فرد و هیأت موسسان آن هستند. فرهنگ متشکل از مجموعه روش‌ها، معیارها، سازوکارها، فرایندها و نقشه‌های دانشی است که درصدد راهبری انسان‌ها، نهادها و جامعه برای ایفای نقش کلیدی در ایجاد ارزش افزوده و خلق سعادت بنگاه‌های اقتصادی با رعایت منافع ملی بر می‌آید؛ در حالی که اخلاق، نگرش‌محور و معیارگرا برای درست انجام دادن روشی است که در پیشبرد امور مطابق چارچوب فرهنگ به کار گرفته می‌شود. البته نگرش تکیه بر شناخت دارد؛ لذا پدیدارکننده نیات و محرک‌های درونی افراد است. این نیات با محرک‌ها که انگیزه افراد و رفتار آنها را شکل می‌دهند، هسته اصلی شناخت می‌شوند. این شناخت، تابع فرآیند کشف، فهم، درک وجود و آثار مسئله/ مسائل کسب‌وکارها است؛ لذا، هر کسب‌وکاری جوهره دانشی، هنری و فنی دارد. شناخت، تصویرپرداز است؛ تصاویر در همگرایی با افکار و قدرت اندیشیدن برای انسان، الگوسازی می‌کنند. انسان‌ها همدم الگوهایشان می‌شوند و با این زاویه فکری می‌توانند چارچوب‌ها، فرصت‌ها، مشکلات، ضعف‌ها، تهدیدها و عیوب بالقوه و بالفعل کسب‌وکارها و فعالیت‌های آن را شکافته تا پس از قصد و اراده شخص در کانال همت و تلاش‌گری او، اقدام به بهره‌گیری و یا رفع آن‌ها کند. شناخت مسئله، فعالیتی عملی در محیط‌های واقعی کسب‌وکارها است و متأثر از نظام محیطی، ارزشی و شرایط آن کسب‌وکار نیز هست.

به هر حال، خرد ابزاری از موتورهای محرک فرهنگ و اخلاق کسب‌وکارها است. حرکت از دانش به خرد، نیازمند درک اصول خردورزی است. خرد در نقش مولدهای دانشی؛ بینش، دانش، منطق، بصیرت و میزان درک حاکم در سطوح شناخت‌شناسی، طیف ظرفیت و عمل فرهنگی کسب‌وکارها را تعیین می‌کند. اندوخته دانشی افراد در چارچوب خصایص خرد ایشان جلوه بروز می‌یابد و ارتقای آن به تعامل مستقیم و درونی ورودی‌های فردی نظیر تجربه، اطلاعات، علم، درایت (أفق و ارتفاع فکری)، ظرفیت و توانمندی تحلیل وقایع، راه‌یابی از میان مسایل کسب‌وکارها و قدرت حل مسئله بستگی دارد. در بطن فرهنگ، الگوهای خردورزی، دانایی و تجربه مشترک برای ایجاد و ارتقای سطح خرد کسب‌وکارها قرار دارد. انسان‌ها بر پایه معانی و زبان مشترک و نیز نوع تفکر و نحوه همگرایی در طرح‌ریزی و انجام امور کسب‌وکارها و تبیین راهکارها؛ رفتارهای خردورزی حرفه‌ای خود را به نمایش می‌گذارند. در این صورت است که از ابعاد هویتی و حیات‌بخش انسان،

«عقل و خرد» وی است. عقل، استعداد و توانایی فهم حقایق از طریق استدلال است. انسان با عقل صور موجودات و نظم میان آنها را درک می‌کند. اهمیت خرد به دلیل آن است که انسان‌ها در تصمیم‌های خود از فرایندهای شناختی فعال به جای الگوهای عادی تفکر برای اخذ تصمیم‌های مهم در کسب‌وکارها استفاده می‌کنند.

بنابراین، نویسنده به تقریر کتاب دو جلدی مبادرت کرده است. جلد اول آن شکافتن، توصیف و تبیین دانش طرح‌ریزی و ایجاد کسب‌وکارها است؛ در حالی که جلد دوم به تشریح شکوفایی و مرگ کسب‌وکارها اختصاص دارد. هر دو کتاب با رویکرد بنیادی تفسیری به جنبه‌های طرح‌ریزی، ایجاد، شکوفایی و مرگ کسب‌وکارها بر پایه‌ی مدل‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک و سیستمی می‌پردازد. این کتاب مطابق نقشه شکل ۱، دارای پنج محور اصلی و سیزده فصل با این چیدمان: (۱) استراتژی و سیستم مشتمل بر دو فصل؛ (۲) مدل‌ها، طرح‌ریزی و بلوغ با چهار فصل؛ (۳) ارزیابی و چشم‌انداز بر پایه سه فصل؛ (۴) استراتژی و برنامه‌ریزی دارای دو فصل؛ (۵) برنامه‌ریزی، اجرا و الگوها حاوی سه فصل، هستند. از این‌رو، اگر کتاب برای تدریس دروس دو واحدی مورد استفاده قرار گیرد هشت فصل ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۴ آن پیشنهاد می‌شود، البته می‌توان از هر ترکیبی دیگری بر حسب نیاز استفاده کرد؛ اما برای دروس سه واحدی تمام فصول آن در حوزه مطالعه، بحث و بررسی کاربرد دارد. در صورتی که کتاب برای تدریس مدیریت کسب‌وکارها مورد استفاده قرار گیرد فصول ۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ و ۱۳ پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱. نقشه طرح‌ریزی و ایجاد کسب‌وکار

محمد‌رضا حمیدی‌زاده

استاد دانشگاه شهید بهشتی

سخن اوّل

تحولات پرشتاب و فراگیر عرصه‌های حیات و زندگی، پیچیدگی‌های روزافزونی را پیش روی انسان‌ها می‌گشاید. انسان‌ها در این صحنه از پیچیدگی‌ها، نیازمند توانمندی‌های متمایزی هستند که آنها را به اندیشمندانی مدبّر در انجام کارها تبدیل کند. از ابزارهای اندیشمند شدن، بهره‌گیری از علوم میان‌رشته‌ای است. یکی از این علوم که هسته و حوزه مشترک تمامی رشته‌ها است، علوم سیستمی است. سرچشمه و محرک این علوم، تفکر، نظریه‌ها، اصول، رویکردهای سیستمی و پویایی‌شناختی سیستمی پدیده‌های جهان هستی است.

توانایی‌هایی که با یادگیری علوم سیستمی به وجود می‌آیند جامع‌اندیشی، چندسونگری، ساختارشناختی، فرآیندیابی، پیچیدگی‌شناختی و ترسیم سازوکارهای مرتبط، ارمغان آن خواهد بود. از این‌رو، با بهره‌گیری از آن علوم، بصیرت و مسیریابی سیستمی و هوشمندانه، راهبردی و مبتکرانه به ابزارها و تجهیزاتی کارآمد تبدیل می‌شوند که انسان‌ها و نهادهای مستعد، مشتاق و تلاشگر باید بدان‌ها، مجهز شوند. با کسب این شایستگی‌ها و دانایی طراحی الگوه‌ها، الگویابی، مدل‌سازی و مدل‌یابی پدیده‌ها، مدیریت بر پیچیدگی‌ها آسان می‌شود.

اگرچه کیفیت عملکرد نشانه میزان، سطح و عمق شناخت انسان‌ها و نهادهاست اما علوم سیستمی مانند چراغی برای عقل و تدبیر، پرتوافکنی‌های خود را جهت داناپروری و خردورزی فراهم می‌سازد. مزیت‌های حاصل، انسان‌هایی را در عرصه تفکر، رفتار و عملکرد پرورش می‌دهد تا تعالی و سعادت را از درون پویایی پیچیدگی‌ها، به ارمغان آورند.

انجمن علمی پویایی‌شناسی سیستم‌ها در چارچوب اهداف و وظایف خود، در نظر دارد تا با حمایت از آثار گران‌بهای پژوهشی، نقش خود را در این زمینه ایفا کند. آثاری که حاصل عمری از تلاش محققان و نویسندگان برجسته کشور است. از این‌رو، امید می‌رود با نشر آثار علمی گام‌هایی را در گسترش علوم سیستمی در کشور بردارد.

انجمن علمی پویایی‌شناسی سیستم‌ها

سخن دوم

نوآوری بنگاه‌های کسب‌وکار شرط لازم برای حصول اطمینان از موفقیت‌آمیز بودن تصمیم‌هایی است که راهبران آن در شرایط ریسک و نااطمینانی در پاسخ به تغییرات مداوم محیطی و انتظارات مخاطبان در زمان مناسب مطابق مدل کسب‌وکار خود اتخاذ می‌کنند. تدوین مدل‌های بسیار متنوع کسب‌وکارها برای تحقق چشم‌انداز آنها و نیل به تعالی بنگاه‌ها ضروری است. تفکر راهبردی و سیستمی نقش بارزی در پیشبرد اهداف کسب‌وکارها ایفا می‌کنند. به هر حال، کسب‌وکارهایی در رقابت کارآمد هستند که قادر به پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای مخاطبان پرچالش باشند و همواره خود را با وضعیت بهینه انطباق دهند. مزیت چالشی در کنار برنامه‌ریزی راهبردی و سیستمی کسب‌وکارها ترکیبی از عواملی را مطرح می‌کند که به بنگاه‌ها، توانمندی سرآمدی در مزیت رقابتی را می‌دهد. سرچشمه مزیت چالشی را می‌توان: منابع و قابلیت‌های نهادها، کسب‌مزیت در اجرای راهبردها، کیفیت عملکرد، بهره‌گیری از زمان، نوآوری و خلاقیت ذکر کرد. پایدار بودن در مزیت و توانمندی اجرای چشم‌اندازها از منابع محور بودن شایستگی‌های اصلی نشأت می‌گیرد. شایستگی، ترکیب مهارت‌ها، دانش و رفتارهای متعهدانه است که در افراد، سیستم‌ها، فرآیندها و ساختارهای بنگاه‌ها نهادینه می‌شوند. بر همین اساس، شایستگی، فرآیندی پویا است. این فرآیند با روند ارزش‌آفرینی به بنگاه‌ها امکان می‌دهد مهارت‌ها، فرآیندهای اجرایی، مواد ورودی و دارایی‌های خود را به صورت کارا به‌کار گیرند.

از اهداف این کتاب، تبیین در تسریع تعامل مطلوب میان کسب‌وکارها با محیط‌های نهادی و فنی است. لازمه برقراری و تداوم تعامل، داشتن مدل‌ها، الگوها و تابلوهای برنامه‌ریزی شده برای کسب‌وکارهای خود است. باید اذعان داشت که عضویت کارآفرینان در این تعاملات به تعیین مرز و حدود اشتیاق آنها برای بهره‌گیری از دانش و بصیرت در کسب‌وکار خود بر می‌گردد. این انجمن درصدد است در ایفای تحقق راهبردهای مذکور با حمایت از نویسندگان و محققان، سهمی در راستای مأموریت خود ایفا نماید.

به هر حال، راهبرد، نشانگر طرز تفکر ارزش‌آفرین در درون فرصت‌های تعامل با محیط و نقشه راه و چند سویه‌نگری است. حال، انتظار می‌رود مشارکت در معماری و مهندسی آینده و ترسیم فضای مطلوب آتی ایجاد و توسعه علمی کسب‌وکارهای کشور، از دستاوردهای این کتاب باشد.

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۷	بخش ۱: استراتژی و سیستم
۴۱-۱۹	فصل اول: استراتژی و برنامه‌ریزی سیستمی
<p>چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ استراتژی؛ مدیریت استراتژیک؛ ویژگی‌های مدیریت استراتژیک؛ سیستم مدیریت استراتژیک؛ دیدگاه تجویزی، دیدگاه تکوینی، دیدگاه توافقی؛ نهادینه‌سازی؛ تدوین برنامه استراتژیک، تغییر موفقیت‌آمیز، بازنگری و به‌هنگام‌سازی برنامه استراتژیک؛ شناخت حقایق؛ فرایند مدیریت و رهبری؛ سطوح سیستمی؛ تفکر سیستمی؛ نقطه عطف تمرکز رهبری؛ محتوی؛ تمرکز بر خروجی‌ها؛ سازمان‌های مشتری‌گرا؛ فرامین کلیدی سازمان‌های مشتری‌گرا؛ نقش‌های کلیدی هیئت مدیره؛ مداومت، پیگیری توأم با انضباط؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.</p>	
۶۷-۴۳	فصل دوم: برنامه‌ریزی و سیستم‌سازی
<p>چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ تصاویر و الگوها؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تفکر و برنامه‌ریزی؛ انواع تفکر؛ برنامه‌ریزی و مدیریت؛ سیستم مدیریتی؛ نظریه عمومی سیستمی؛ پویایی‌شناسی سیستم‌ها، سطوح سیستم‌های زنده، مدل سیستم، چرخه طبیعی تغییر؛ دستاوردها؛ تفکر بازخوردی؛ ویژگی سیستم‌ها؛ سیستم‌های بازپس اندیش؛ کاربرد فرایند پنج‌گانه؛ برنامه‌ریزی استراتژیک جامع، برنامه‌ریزی استراتژیک سریع، برنامه‌ریزی سه ساله، برنامه‌ریزی استراتژیک خرد، برنامه‌ریزی پروژه و تغییرات استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک برای زندگی شخصی، جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.</p>	
۶۹	بخش ۲: مدل‌ها، طرح‌ریزی و بلوغ
۹۸-۷۱	فصل سوم: مدل‌ها و رویکردهای کسب‌وکار
<p>چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ مدل کسب‌وکار؛ مدل منظومه‌ای کسب‌وکار؛ رویکرد منابع با کیفیت؛ رویکرد قابلیت‌های کلیدی؛ رویکردهای دانشی؛ رویکرد هزینه‌های معاملاتی؛ رویکرد همکاری شبکه‌ای؛ رویکرد رابطه‌ای؛ منابع مزیت رقابتی، دارایی‌های خاص رابطه‌ای، انتقال و تسهیم دانش بین دو شرکت، منابع و قابلیت‌های مکمل؛ رویکرد اتحادهای استراتژیک؛ رویکرد حاکمیت مؤثر شرکتی؛ رویکرد فعالیت‌محور؛ رویکرد اقتصادی؛ رویکرد راهبردی؛ اجزای مدل کسب‌وکار؛ طبقه‌بندی مدل‌های کسب‌وکار؛ الگوگرایی در مدل‌های کسب‌وکار؛ ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار؛ نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.</p>	

۹۹-۱۳۳

فصل چهارم: طرح ریزی مدل‌های کسب‌وکار

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ مخاطبان مدل کسب‌وکارها؛ تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار؛ بخش‌های مشتری؛ ارزش پیشنهادی؛ کانال‌ها؛ انواع کانال‌ها، مراحل کانال؛ ارتباط با مشتری؛ انواع ارتباط؛ جریان‌های درآمدی؛ منابع کلیدی؛ فعالیت‌های کلیدی؛ مشارکت کلیدی؛ ساختار هزینه؛ تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار؛ الگوها و نقشه‌های شناختی؛ الگوها؛ الگوهای کسب‌وکار تفکیکی، الگوی چندگانه، الگوی کسب‌وکار رابطه‌ای، الگوی کسب‌وکار زیرساختی، الگوی کسب‌وکار دنباله‌دار، الگوی سکوهاى چند وجهی، الگوی کسب‌وکار رایگان؛ چگونگی ارائه پیشنهادی رایگان، مدل رایگان و ویژه، الگوی رایگان و ویژه، الگوی طعمه و شکار، الگوهای کسب‌وکار باز؛ نقشه‌های شناختی؛ توصیف رشته‌ای، عبارت توصیفی، اسم توصیفی، نقشه‌های تعیین‌کننده و ارزیاب دقت، پیوستگی و اهمیت مفاهیم؛ نقشه‌های ابعاد گروه‌ها، فرایندها و طبقه‌بندی‌های شناختی؛ نقشه‌های تأثیر علیت و پویایی سیستم‌ها؛ نقشه‌های ساختار بحث و نتیجه‌گیری؛ نقشه‌های چارچوب‌ها و رموز ادراک و نیز محتوی مؤلفه‌های شکل‌دهنده موضوع‌ها و مسائل؛ نقشه‌های جایگاه روابط متقابل سازه‌ها، ابعاد و متغیرهای پدیده‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۱۳۵-۱۶۶

فصل پنجم: فنون طراحی و ایجاد

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ طراحی و ایجاد؛ پیش مشتری؛ ایده‌پردازی؛ کانون‌های نوآوری؛ سناریونویسی؛ فرایند ایده‌پردازی؛ تفکر تصویری؛ نمونه‌سازی؛ قصه‌گویی؛ سناریوپردازی؛ نقشه‌های شناخت؛ تدوین استراتژی؛ محیط مدل کسب‌وکار؛ استراتژی اقیانوس آبی؛ مدیریت چندین مدل کسب‌وکار؛ فرایند ایجاد کسب‌وکار؛ نوآوری، چالش‌ها، فرایند ایجاد؛ دورنما؛ صفحه داشبورد؛ الگوی پیاده‌سازی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۱۶۷-۱۹۲

فصل ششم: مدل‌های بلوغ

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ رقابت و بلوغ؛ مدل‌های بلوغ؛ مبانی، مدل‌ها، چرخه سطوح بلوغ؛ مدل بلوغ مدیریت فرایند کسب‌وکار؛ هم‌راستایی استراتژیک، حاکمیت، روش شناختی، فناوری و سیستم اطلاعات و ارتباطات، افراد، فرهنگ؛ ارزیابی بلوغ مدیریت فرایند؛ شاخص‌های عملکرد فرایند؛ مدل بلوغ مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار؛ عملیاتی کردن رویکرد راهبردی، یکپارچه‌سازی اندازه‌گیری عملکرد، ایجاد معماری فرایند کسب‌وکار، عوامل انسانی و سازمانی، کارکرد فناوری اطلاعات؛ مدل‌های بلوغ فرایند کسب‌وکار؛ مدل بلوغ فرایند کسب‌وکار فیشر؛ مدل بلوغ محوریت فرایند کسب‌وکار؛ دیدگاه فرایندی، مشاغل فرایندی، اندازه‌گیری و مدیریت فرایند، ساختار فرایند، باورها و ارزش‌های فرایند؛ مدل بلوغ سازمان و فرایند؛ توانمندسازی فرایندی، قابلیت‌های سازمان؛ نردبام بلوغ هارمون؛ مدل بلوغ فرایند کسب‌وکار گروه مدیریت اشیا؛ مدل بلوغ فرایند کسب‌وکار جیون‌لی و همکاران؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۱۹۳	بخش ۳: ارزیابی و چشم‌انداز
۲۱۵-۱۹۵	فصل هفتم: ارزیابی وضع موجود

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ مبداء حرکت؛ ارزیابی وضع جاری درونی سازمان، بررسی و تحلیل وضعیت مالی، بررسی و تحلیل ارزش‌های اصلی، بررسی و تحلیل معیارهای کلیدی موفقیت، طرح کسب‌وکار استراتژیک، بررسی و تحلیل سلسله ارزش‌ها، توانایی‌های اصلی مدیریت / رهبری، مدیریت منابع انسانی استراتژیک؛ رویکرد سیستمی پرورش نیروی انسانی برتر؛ زمینه‌ها و فرایندهای پرورش نیروی انسانی برتر، وارده‌های سازمان: وارده مبنایی اصلی، چرخه بیرونی؛ پاداش عملکرد: پاداش‌های مالی و غیرمالی؛ کارهای تیمی چند وظیفه‌ای و ماتریسی: ارزیابی فناوری؛ ارزیابی وضعیت برونی سازمان: چرخه زندگی سازمان و محصولات؛ بررسی و تحلیل ساختار بازار؛ بررسی و تحلیل وضعیت رقیب؛ تمرکز بر مشتری و بخش‌بندی آنها؛ جهت‌گیری و تقسیم کار در بازار؛ ارزش‌گذاری محصولات و خدمات: موقعیت‌یابی؛ سهم بازار و نرخ رشد؛ آمیزه‌های اطمینان و عزت؛ بررسی و تحلیل محورهای درونی و برونی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۲۴۴-۲۱۷	فصل هشتم: چشم‌انداز و آینده‌نگاری
---------	-----------------------------------

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ اندیشه سیستمی؛ نحوه کار: نظریه اقیانوس آبی؛ مقابله با زوایای فکری؛ اندیشه استراتژیک؛ چالش‌های تصویر آینده ایده‌آل؛ اشتباهات رایج در تدوین بیانیه مأموریت؛ سازمان‌های مشتری‌گرا؛ کاربرد ارزش‌ها؛ فرهنگ سازمانی؛ موقعیت‌یابی تعیین برتری؛ اشتباهات و سردرگمی؛ وضعیت هزینه‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۲۶۸-۲۴۵	فصل نهم: بررسی و تحلیل محیط
---------	-----------------------------

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ محیط؛ سیستم بررسی محیط: بررسی‌های محیطی، گام‌ها، چارچوب الگوی ارزیابی؛ هوش رقابتی؛ سازوکارهای بازخورد و بازنگری؛ ارزیابی محیط بیرونی: گروه‌های ذی‌نفع، شالوده‌های محیط، فرصت‌ها و تهدیدها، مؤلفه‌های اجتماعی - سیاسی؛ ارزیابی محیط درونی: مدیریت، فناوری، سیاست‌ها، منابع؛ آینده‌نگری: مدل‌سازی برای آینده؛ فرایند تعامل با ذی‌نفعان، گام‌های فرایند تعاملی، گزینه‌های جلسه فرایند تعاملی؛ کاربردها: نمونه دستور و موضوع جلسه فرایند تعاملی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۲۶۹	بخش ۴: استراتژی و برنامه‌ریزی
۲۹۱-۲۷۱	فصل دهم: تدوین استراتژی

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بازنگری استراتژی‌ها: برنامه‌ریزی منابع شرکت، دادوستد الکترونیکی، انعطاف‌پذیری، سرعت، محصولات با پیوستگی افقی، شبکه‌ها و متحدان، ارزش افزوده، محصولات ارتقا یافته، بازاریابی

تک‌به‌تک برای جلب انبوه مشتری، تعمیم و ساده‌سازی، مدیریت زنجیره ارزش، آموزش‌های سازمانی، اخلاق کارکنان و منافع؛ تمرکز بر کار، اقدامات مدیریت و رهبری، سهولت، سادگی و استمرار؛ دیدگاه؛ استراتژی‌های بخش‌ها؛ هشدار؛ ایجاد استراتژی‌های متنوع؛ تغییر و مدیریت آن؛ محورهای تغییر: استراتژی اصلی نخست؛ بیانیه، تغییر در پارادایم؛ استراتژی اصلی دوم؛ بیانیه، تغییر در پارادایم؛ استراتژی اصلی سوم؛ بیانیه، تغییر در پارادایم؛ استراتژی اصلی چهارم؛ بیانیه، تغییر در پارادایم؛ اقدامات عملی استراتژیک؛ ایجاد تیم‌های پشتیبان؛ درس‌آموزی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۳۱۵-۲۹۳	فصل یازدهم: برنامه‌ها
---------	-----------------------

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بازمینی واقعیت‌ها؛ بازنگری و تصویب برنامه؛ سطح عملکرد فردی؛ بودجه‌بندی؛ بودجه‌بندی و منابع؛ الزامات کارایی؛ برنامه‌های تازه ابداعی؛ مهارت‌گسترش ساختار سازمانی؛ آموختن و فراگیری؛ قدردانی و پاداش؛ عملکرد و ترغیب؛ عوامل مؤثر در شکست برنامه‌ها؛ نهایی‌کردن برنامه‌ریزی؛ مطالعه برنامه کسب‌وکار؛ طرح کسب‌وکار، برنامه بازار، برنامه تجاری، برنامه مالی، برنامه عملیات، تحقیق و توسعه و فناوری، ریسک عملیات، اطلاعات پشتیبانی و ضوابط؛ رهیافت‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۳۱۷	بخش ۵: برنامه‌ریزی، اجرا و الگوها
۳۳۷-۳۱۹	فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی و تغییر

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بازآفرینی؛ تجسم محصول ایده‌ال در آینده؛ برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی، تجسم آینده ایده‌ال؛ بازخورد معیارهای کلیدی موفقیت؛ معیارهای کلیدی؛ وارده‌های ارزیابی وضعیت امروز و تدوین استراتژی؛ ارزیابی وضع موجود، تدوین استراتژی، واحدهای کسب‌وکار و برنامه سه‌ساله، برنامه‌های سالانه و بودجه استراتژیک؛ عملیات اجرایی، کاربرد و تغییر: برنامه‌ریزی برای اجرا، اجرای استراتژی (تغییر)، بازنگری و بهنگام‌سازی سالانه برنامه استراتژیک؛ راه‌حل‌های ناقص سیستمی؛ تفکر تحلیلی، آغاز ترکیب اجزا و راه‌حل‌ها با یکدیگر، تفکر سیستمی واقعی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک، نشانگر راه؛ نمایانگرهای راه؛ پلکان برنامه‌ریزی؛ سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک، سطوح برنامه‌ریزی سالانه؛ راه‌کارهای استراتژیک؛ فواید تفکر و کارکرد سیستمی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۳۶۶-۳۳۹	فصل سیزدهم: اجرا برای ایجاد
---------	-----------------------------

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ پایه‌های سطوح اجرای سیستمی؛ الزامات برای موفقیت؛ اقدامات ارتقای آمادگی در پیاده‌سازی؛ برنامه‌ریزی پروژه/طرح جامع سالانه؛ بازمینی تداوم استراتژیک و انعطاف‌پذیری اجرایی؛ تجمع و تلفیق اجرا؛ رویکرد تفکر سیستمی؛ فناوری اطلاعات و ایجاد کسب‌وکار؛ کنترل استراتژیک؛ ملزومات کنترل استراتژیک؛ الگوهای کنترل؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۳۹۶-۳۶۷

فصل چهاردهم: الگوی تدوین، ارزیابی و کنترل برنامه‌ها

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ الگویی برای تدوین برنامه‌ها: خلاصه مدیریتی؛ بررسی، تجزیه و تحلیل شرایط؛ خلاصه شرایط بازار؛ بررسی استراتژیک شرکت: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها، رقابت، ویژگی‌های محصول صوت ۱۰۰۰، شبکه توزیع؛ استراتژی‌های بازاریابی؛ اهداف بازاریابی، بازارهای هدف، تعیین جایگاه و موضع، استراتژی‌ها، آمیخته بازاریابی، تحقیقات بازاریابی؛ تحلیل‌های مالی؛ کنترل‌ها؛ ارزیابی و کنترل برنامه‌ها؛ بررسی، تجزیه و تحلیل فروش؛ بررسی، تجزیه و تحلیل سهم بازار؛ بررسی، تجزیه و تحلیل هزینه‌های بازاریابی؛ بررسی، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی؛ کنترل سودآوری؛ تجزیه و تحلیل سودآوری بازاریابی؛ هزینه‌یابی مستقیم در مقابل هزینه‌یابی کامل؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۴۰۱-۳۹۷

منابع

بخش اول

استراتژی و سیستم

فصل اول: استراتژی و
برنامه‌ریزی سیستمی
فصل دوم: برنامه‌ریزی و
سیستم‌سازی

فصل اول

استراتژی و برنامه‌ریزی سیستمی

چشم‌انداز فصل

- مدیریت استراتژیک چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟
- برای نهادینه‌سازی چه اقداماتی ضروری است؟
- منظور از سطوح سیستمی چیست؟
- سازمان‌های مشتری‌گرا، چه خصیصه‌هایی دارند؟
- چه نقش‌های کلیدی هیأت مدیره در موفقیت کسب‌وکارها ایفا می‌کنند؟
- چگونه می‌توان به عملکرد موفق برای بنگاه با ملاحظه هدف تحصیل سود از طریق خدمت به مشتری رسید؟

فصل دوم

برنامه‌ریزی و سیستم‌سازی

چشم‌انداز فصل

- چه نقش و کارکردی، تصاویر و الگوها در برنامه‌ریزی و سیستم‌سازی دارند؟
- تفکر چیست؟ و چه ارتباطی با برنامه‌ریزی دارد؟
- چگونه می‌توان به بازآفرینی مدیریت استراتژیک برمبنای تفکر سیستمی دست یافت؟
- چه رویکردهایی، استراتژی‌های توسعه بنگاه‌ها دارند؟
- چه گام‌هایی باید برای استقرار سیستم مدیریت استراتژیک در سازمان طی کرد؟
- چه کارکردی سیستم‌های بازپس اندیش دارند؟

بخش دوم

مدل‌ها، طرح‌ریزی و بلوغ

فصل سوم: مدل‌ها و رویکردهای

کسب‌وکار

فصل چهارم: طرح‌ریزی مدل‌های

کسب‌وکار

فصل پنجم: فنون طراحی

فصل ششم: مدل‌های بلوغ

فصل سوم

مدل‌ها و رویکردهای کسب‌وکار

چشم‌انداز فصل

- مدل کسب‌وکار و اجزای آن چیست؟ و چه منظومه سیستمی دارد؟
- در طراحی مدل کسب‌وکار، چه چالش‌ها، تهدیدها و حوزه‌های خطر خیزی مطرح می‌شوند؟
- الگوگرایی در مدل‌های کسب‌وکار چیست؟ و چه نگرش‌هایی در تحلیل مزیت رقابتی آنها نیاز است؟
- چه سؤال‌هایی هنگام ارزیابی مدل کسب‌وکار باید مطرح کرد تا نوآوری پایدار در مدل کسب‌وکار تحقق یابد؟
- چند درجه از نوآوری می‌توان برای مدل کسب‌وکار در نظر گرفت؟

فصل چهارم

طرح‌ریزی مدل‌های کسب‌وکار

چشم‌انداز فصل

- طرح‌ریزی چیست؟ و چه نقش و کارکردی در مدل‌های کسب‌وکارها دارد؟
- در طرح‌ریزی چه اجزایی را باید شناخت؟ و چه گام‌هایی را باید عملیاتی کرد؟
- تابلوی طراحی چه الگوها و کارکردهایی دارد؟
- مدل‌های کسب‌وکار باز چیست؟
- اصول نوآوری بسته و باز چیست؟

فصل پنجم

فنون طراحی و ایجاد

چشم‌انداز فصل

- طراحی چیست؟ و چه فرایند و ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟
- بینش مشتری چه ارتباطی با ایده‌پردازی و کانون‌های نوآوری دارد؟
- چه ارتباطی بین سناریونویسی و فرایند ایده‌پردازی وجود دارد؟
- تعامل تفکر تصویری با نمونه‌سازی و قصه‌گویی برای سناریوپردازی چیست؟
- در تدوین استراتژی باید بر چه تعاملاتی تکیه کرد؟
- چه حوزه‌های استراتژیک در مدل کسب‌وکار را می‌توان شناسایی و تشریح کرد؟
- منظور از چارچوب چهار اقدام استراتژیک چیست؟
- چگونه می‌توان از مدیریت چندین مدل کسب‌وکار بهره‌گیری کرد؟

فصل ششم

مدل‌های بلوغ

چشم‌انداز فصل

- چه کارکردهایی مدل‌های بلوغ دارند؟
- چه ارتباط و تناسبی بین رقابت و بلوغ وجود دارد؟
- از چه روش‌هایی می‌توان برای ارزیابی بلوغ فرایندها استفاده کرد؟
- چه امکاناتی را مدل‌های بلوغ مدیریت فرایند و سازوکارهای آن برای سازمان‌ها به وجود می‌آورند؟
- چه دسته‌بندی‌هایی می‌توان برای مدل‌های بلوغ در نظر گرفت؟
- کارکردهای مراحل پنج‌گانه مدل بلوغ مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار را توضیح دهید.

بخش سوم

ارزیابی و چشم انداز

فصل هفتم: ارزیابی وضع
موجود

فصل هشتم: چشم انداز و
آینده نگاری

فصل نهم: بررسی و تحلیل
محیط

فصل هفتم

ارزیابی وضع موجود

چشم‌انداز فصل

- چگونه می‌توان ارزیابی وضع جاری و آتی درونی و برونی سازمان را انجام داد؟
- چه اهداف و کارکردی را ارزیابی وضعیت برونی سازمان دنبال می‌کنند؟
- منظور از موقعیتیابی چیست؟ و به چه دستاوردهایی می‌توان رسید؟
- محورهای درونی و برونی چیست؟

فصل هشتم

چشم‌انداز و آینده‌نگاری

چشم‌انداز فصل

- چرا باید اندیشه‌ استراتژیک داشت؟
- زوایای فکری چیست؟ و کارکردهای آن کدامند؟
- سازمان‌های مشتری‌گرا چه ویژگی‌هایی دارد؟
- چه نقش‌ها و کارکردهایی از فرهنگ و خرده فرهنگ‌های سازمانی انتظار می‌رود؟
- چه انتظاری می‌توان از کارکردهای اندیشه سیستمی در اقدامات چشم‌اندازی داشت؟

فصل نهم

بررسی و تحلیل محیط

چشم‌انداز فصل

- محیط چیست؟ و چه نقش و کارکردی در طرح‌ریزی کسب‌وکارها دارد؟
- در بررسی‌های محیطی چه گام‌هایی را باید عملیاتی کرد؟
- هوش رقابتی چه کارکردی در بررسی و تحلیل محیط ایفا می‌کند؟
- در ارزیابی محیط بیرونی بر چه متغیرهایی باید تکیه کرد؟
- در ارزیابی محیط درونی بر چه متغیرهایی باید تکیه کرد؟
- آینده‌نگری چه کارکردی در محیط‌شناسی دارد؟

بخش چهارم

استراتژی و برنامه‌ریزی

فصل دهم: تدوین استراتژی

فصل یازدهم: برنامه‌ها و

طرح کسب‌وکار

فصل دهم

تدوین استراتژی

چشم‌انداز فصل

- انتظار چه کارکردی از استراتژی می‌رود؟ و چه ضرورتی به بازنگری آنها وجود دارد؟
- در تدوین استراتژی با چه چالش‌های جدید و فرصت‌های استراتژیک ممکن است روبرو شد؟
- چه آثاری از اقدامات مدیریت و رهبری سازمان ممکن است بروز کند؟
- برای تغییر به چه محورهایی باید پرداخت؟
- چه نقشی اقدامات عملی استراتژیک برعهده دارند؟

فصل یازدهم

برنامه‌ها

چشم‌انداز فصل

- چگونه می‌توان برنامه‌ریزی بنگاه را بر اساس تفکر سیستمی انجام داد؟
- در نظام بودجه‌بندی و تخصیص منابع، از چه روش‌هایی می‌توان استفاده کرد؟
- وضعیت سندروم بنگاه‌ها چیست؟
- کارکردهای آموختن و فراگیری در تدوین برنامه‌ها چیست؟
- چه عواملی منجر به شکست برنامه‌ها می‌شوند؟
- در مطالعه برنامه کسب‌وکارها باید به چه جنبه‌هایی پرداخت؟

بخش پنجم

برنامه‌ریزی اجرا و الگوها

فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی
و تغییر

فصل سیزدهم: اجرا برای
ایجاد

فصل چهاردهم: الگوی
تدوین، ارزیابی و کنترل
برنامه‌ها

فصل دوازدهم

برنامه‌ریزی و تغییر

چشم‌انداز فصل

- علل شکست غالب برنامه‌هایی که در آغاز به اندازه برنامه‌های موفق خوب تهیه شده‌اند در چیست؟
- چه انتظاری از گام برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی وجود دارد؟
- چگونه تصویر و تجسمی از آینده ایجاد می‌شود؟
- تفکر سیستمی واقعی چیست؟ و با نوع ناقص آن چه تفاوتی دارد؟
- چه تناسبی در برنامه‌های استراتژیک با هفت سطح سیستم‌های زنده برای استمرار موفقیت وجود دارد؟

فصل سیزدهم

اجرا برای ایجاد

چشم‌انداز فصل

- چگونه می‌توان از الگوهای سیستمی در برنامه‌ریزی و اجرا بهره‌گیری کرد؟
- به‌هنگام‌سازی استراتژی‌های اصلی، مطابق چه مراتبی صورت می‌پذیرد؟
- چه نقشی پایه‌ها و سطوح سیستمی در ایجاد کسب‌وکارها دارند؟
- چه الزاماتی را باید برای کسب موفقیت در ایجاد کسب‌وکارها در نظر گرفت؟
- کارکرد نظارت، ارزیابی و کنترل استراتژیک در ایجاد کسب‌وکارها چیست؟
- فناوری اطلاعات چه نقش تسهیل‌گری در ایجاد، بهبود و توسعه کسب‌وکارها دارد؟

فصل چهاردهم

الگوی تدوین، ارزیابی و کنترل برنامه‌ها

چشم‌انداز فصل

- در الگوی تدوین برنامه‌ها، چه مراحل باید مد نظر قرار گیرد؟
- در استراتژی‌های بازاریابی چه ارگانی باید تعبیه شود؟
- از چه روش‌هایی می‌توان برای ارزیابی و کنترل برنامه‌ها استفاده کرد؟
- هر یک از روش‌های ارزیابی و کنترل چه الگویی دارند؟

راه‌های ارتباطی



@adibanerooz



Adibanerooz.pub@gmail.com



adibanerooz



www.adibanbook.ir



۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۴

به ما بپیوندید

کتاب دیگر از این مولف

