



ادیبان روز

اجرای اثربخش استراتژی

بهبود عملکرد با هوش کسب و کار

مؤلف:

برند هیزن

ویرایش دوم

مترجمان:

دکتر مهدی ابراهیمی

(عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی (ره))

محمد حسین بیرامی

پیشگفتار

دوره‌های پرتلاطم تهدیدی برای بقای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند اما درعین‌حال فرصت‌های جدیدی را هم ارائه می‌کنند. چرا آن‌همه شرکت در سازگاری شکست می‌خورند؟ چگونه شرکت‌ها محیطی خلق می‌کنند که در آن مدیریت بتواند هشدارها برای تطبیق اجرای استراتژی پیش از ورود سونامی کسب‌وکار را به‌قدر کافی زود دریافت کند؟ کدام زیرساخت ارتباطی باید برای پشتیبانی از تغییرات لازم در برنامه‌ریزی و اجرا در همه سطوحی که تحت تاثیر قرار گرفته‌اند ایجاد شود؟ چه نوع زیرساخت فناوری اطلاعات (IT) برای عملی کردن اینها لازم است؟ این کتاب مثال‌های فراوانی را ارائه می‌کند تا نشان دهد چگونه رویکرد بهبودیافته مدیریت استراتژیک، و مفاهیم جافتاده مدیریت همراه با راه‌حل‌های نوآورانه فناوری، می‌توانند منجر به نتایج بهبودیافته شوند.

حتی در دوره‌های غیر متلاطم، اجرای استراتژی تنها در صورتی می‌تواند اثربخش باشد که توسط بازیگران آن فهمیده شده باشد، در غیر این صورت چگونه قادر به حمایت از آن خواهند بود. درحالی‌که خواندن بیانی‌های چشم‌انداز و ماموریت خالی از لطف نیست، اما اینها به‌ندرت با جزئیات مشخص می‌سازند که چه چیزی قرار است تا کی محقق شود و چه کسی پاسخگوی روی دادن آن خواهد بود. اغلب اهداف استراتژیک، مثلاً اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مالی، در تضاد با هم هستند؛ برای مثال، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه ممکن است منجر به محصولات و درآمدهای جدید عالی در آینده اما منجر به سود کاهش‌یافته برای دوره مالی فعلی شود. بدون اهداف کمی به‌روشنی تعریف‌شده، مدیریت در مقابل دوراهی‌ها^۱ قرار گرفت و باید برای گرفتن تصمیمات استراتژیک صحیح دست‌وپا بزند. خود من در سمت‌های مدیریت اجرایی بوده‌ام و تاثیرات منفی که این می‌تواند بر کسب‌وکار داشته باشد را تجربه کرده‌ام. منافع فرصت‌طلبانه نیز ممکن است در تداخل با منافع سازمان باشند. این تاثیر ممکن با انعکاس ارزش‌افزوده مورد انتظار و تاثیرات جانبی بالقوه هنگام ارزیابی پیامدهای تصمیمات استراتژیک تعدیل شود. مفهوم کارت امتیازی ارزش^۲ را معرفی خواهم کرد، نوعی کارت امتیازی که نه‌تنها متوازن بلکه، فارغ از آنکه هدف نهایی سازمانی چه باشد، متمرکز بر نیل به حداکثر ارزش است. ارزش ممکن است بسته به نوع سازمان به گونه متفاوتی اندازه‌گیری شود. در مورد شرکت‌های انتفاعی، سنج‌های مالی مانند رشد درآمد، درآمد به ازای هر سهم، یا بازده فروش ممکن است مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌های دولتی ممکن است ارزش را به‌عنوان کیفیت زندگی شهروندان خود بسنجند. سازمانی

1- dilemmas

غیرانتفاعی که اعانات را گردآوری و بین افراد نیازمند توزیع می‌کند، مانند ایدمتریکس (Aidmatrix, 2010)، ممکن است وعده‌های غذاهای توزیع یا خدمات درمانی فراهم‌شده را به‌عنوان سنجه ارزش خود در حفظ حداکثر تعداد جان افراد اندازه‌گیری کنند. بهبود این هدف‌های نهایی، معمولاً بستگی به بهبودهایی در فرایندهای پشتیبان دارد، که آنها را هم می‌توان اندازه‌گیری کرد. سازمان‌هایی مانند ایدمتریکس برای مثال بر بهبود کارایی خود در عملیات تمرکز می‌کنند تا حداقل هزینه سربار را داشته باشند و قادر به صرف ۹۶ درصد دلارهای اهداشده در برنامه‌های انسان دوستانه باشند. فهمیدن همبستگی میان این نشانگرهای کلیدی عملکرد، چگونگی تاثیرگذاری یکی بر دیگری، می‌تواند کمک چشمگیری به پیش‌بینی بهتر اثرگذاری تصمیم بر هدف کلان کند. سازمانی انتفاعی برای مثال از درک اینکه تا چه حد بهبودی در رضایت مشتری یا ارزش برند قرار است فروش افزایش یافته را به پیش‌برد منتفع می‌شود. کارت امتیازی ارزش چارچوبی برای تعریف عناصر مرتبط استراتژی از جمله تعریف اهداف و ابتکارات عملی قابل‌سنجش و تمایز میان نشانگرهایی فراهم می‌سازد که می‌توان مستقیماً و در کوتاه‌مدت (نشانگرهای پیشرو) یا غیرمستقیم با تاخیر (نشانگرهای تاخیری) بر آنها تاثیر گذاشت. یک مثال سرمایه‌گذاری در برنامه جدید بهبود کیفیت در تولید است که منجر به افزایشی در هزینه تولید و تعداد خطاهای شناسایی‌شده در تولید (نشانگرهای پیشرو) در کوتاه‌مدت می‌شود. از آنجایی که محصول معیوب پیش از تحویل محصول به مشتری شناسایی می‌شود، این کار منجر به شکایت‌های کمتر مشتری و برگشت محصول و بهبودی در رضایت مشتری با گذشت زمان (نشانگرهای تاخیری) می‌شود. چند موردکاوی در کتاب به شما کمک خواهند کرد تا ببینید چگونه سازمان‌ها این نوع فهم را برای بهبود اثربخشی اجرای استراتژی خود اهرم‌سازی کرده‌اند.

استراتژی‌ها به‌ندرت ایستا هستند زیرا باید سازگاری یابند تا شرایط متغیر را در برگیرند. این به معنای آن است که تدوین و اجرای استراتژی وظایفی مستمر و دائمی‌اند، که بر تصمیمات مربوط به تخصیص منابع از طریق فرایند بودجه‌بندی، تعیین اهداف از طریق فرایند برنامه‌ریزی، و اجرای عملیات و ابتکارات کسب‌وکار برای دستیابی به اهداف استراتژیک تاثیر می‌گذارند. همسو کردن همه اعضای سازمان برای قرار گرفتن در جهتی یکسان، به‌سوی اهداف کمی استراتژیک چالشی مدیریتی است. **فرایند همسوسازی استراتژی^۱** به مدیران کمک می‌کند گام‌به‌گام بر حیاتی‌ترین وظایف برای تحقق این وظیفه تمرکز کنند. زیربنای این فرایند دانشی است مبنی بر اینکه وقت مدیریت کمیاب است. باید تا حد امکان از تفویض اختیار و توانمندسازی بهترین استفاده به عمل آید.

مدیریت در این معنا محدود به سطح اجرا نیست. امروزه تصمیمات مدیریتی در همه سطوح سلسله‌مراتب سازمانی گرفته می‌شوند. تیم‌های کوچک‌تر اغلب برای واکنشی‌تر و منعطف‌تر بودن مورد استفاده قرار می‌گیرند و کار ممکن است توسط مراکز سود، بخش‌های کسب‌وکار، و واحدهای کسب‌وکار عمل‌کننده با استقلال رای^۱ و خودگردانی اجرایی شود. بنابراین، هنگامی که واژه مدیریت را در این کتاب به کار می‌گیریم فهم من‌دربرگیرنده هرکسی است که در داخل سازمان تصمیم‌گیرنده است. مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، اصطلاحی که اهمیت خاصی دارد، توسط آموزگار^۲ مدیریت پیتر دراکر در کتابش *The Practice of Management* (دراکر، ۲۰۰۶) از ۱۹۵۴ به بعد به شهرت رسید. نسل‌های متمادی از دانشجویان مدیریت در مورد این مفهوم شنیده‌اند. اما تا چه حد آن را عملی کرده‌اند؟ به لطف بهبود قابلیت‌های سیستم‌های IT، اکنون می‌توان آن را در مقیاسی جدید عملی کرد. من این را تجدید حیات مدیریت بر مبنای هدف در قرن بیست و یکم تلقی می‌کنم، و آن را MBO 2.0TM می‌نامم. در تبعیت از ترمینولوژی WEB 2.0، این نام‌گذاری نشان‌دهنده در دسترس بودن کاربردهای نوآورانه جدید است که گفت‌وگوی تعاملی و همکارانه درون سازمان و با ذی‌نفعان بیرونی را تسهیل می‌کنند.

جهان هوش استراتژیک کسب‌وکار شالوده مفهومی برای همسوسازی دو جهان و دیدگاه، یعنی کسب‌وکار و IT، است که اغلب در انزوا از هم بسر می‌برند. بسیاری از دواير IT دستورکارهای خود را دنبال می‌کنند بدون آنکه فهم کافی از الزامات همکاران خود که مسئول اجرای کسب‌وکار هستند داشته باشند، همکارانی که IT از آنها پشتیبانی می‌کند. بله، IT وظیفه‌ای پشتیبانی^۳ است. موجودیت آن با افزودن ارزشی بیش از هزینه به سازمان توجیه می‌شود. افراد اجراکننده استراتژی باید قادر به تعیین هدف‌های عملکرد برای واحدهای خود و سنجش و پایش آن باشند. هشدارها باید صادر شوند تا مدیریت را از تحولات کلیدی که نیاز به توجه مدیریت دارند آگاه سازند، و در نتیجه استفاده اثربخش از وقت کمیاب همه تصمیم‌گیران را تسهیل کنند. برای سودمند بودن، این اطلاعات باید ثبت و با کمترین تاخیر با استفاده از نرم‌افزارهای^۴ پیشرفته IT از قبیل پخش یا اعلام عمومی، هشدارها، یا داشبوردهای^۵ مدیریتی که استفاده از آنها آسان است توزیع شوند و تصویرسازی اطلاعات پیچیده، مثلاً با استفاده از کدبندی رنگی، نشانگرهای روند، و نقشه‌ها برای نمایش عملکرد مکان‌های جغرافیایی کمک کنند.

1- Autarchy

2- Guru در مذهب هندو، مرشد - Guru

۳ - MBO 2.0TM توسط Bern Heesen/Prescient ثبت نشان تجاری شده است.

۴ - تقسیم‌بندی وظایف و واحدهای سازمانی به عملیاتی و پشتیبانی. م

5- Solution

6- Cockpits

چگونه می‌توان از منظر IT از این کار پشتیبانی کرد؟ در عین اینکه قصد ندارم همه جزئیات مرتبط را توصیف نمایم، معماری پایه موردنیاز برای پشتیبانی از این نیازهای حیاتی کسب‌وکار را در میان خواهیم گذاشت. کلیات مستدلی به مدیران مسئول اجرای استراتژی کمک خواهد کرد تا فهم بهتری از آنچه می‌توان انجام داد و میزان تلاش لازم از سوی IT و کسب‌وکار را به دست آورند. در پایان، نرم‌افزارهای جدید IT تنها هنگامی برای سازمان‌ها مفیدند که از سوی کاربران پذیرفته شده و به‌خوبی استفاده شوند. اقدام برای مدیریت تغییر باید استقرار سیستم جدید را همراهی کند و مزایا را توضیح دهد تا کاربران نهایی درک کنند چه انتظاراتی می‌توانند داشته باشند و محدودیت‌هایی را که می‌توان با اقدامات آتی حل کرد درک کنند. تعیین انتظارات مناسب و پشتیبانی از همه افراد تحت تاثیر فرایند تغییر، که ممکن است شامل استفاده از سیستم‌های جدید باشد، بهبود چشمگیری در مقبولیت آن ایجاد می‌کند. سرانجام، برخی از جدیدترین نرم‌افزارهای **پردازش اطلاعات^۱ کسب‌وکار یا سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم** را به اشتراک خواهیم گذاشت که به شما این امکان را می‌دهند تجسم کنید چگونه می‌توانید آن را به‌طور بالقوه برای منافع سازمان خود به کار بگیرید.

حال، اگر این مفاهیم به کار گرفته نشوند چه ارزی خواهد داشت؟ نمی‌خواهم صرفاً شما را با چارچوب جدیدی برای اجرای اثربخش استراتژی ترک کنم بلکه ابزارهای مدیریتی جدیدی در اختیاران قرار می‌دهم که بتوانید بلافاصله استفاده کنید. در دنیایی پیچیده، مدیریت باید کنترل را در اختیار و همه نشانگرهای عملکرد در همه موجودیت‌های سازمان را با تاخیر صفر در معرض دید داشته باشد. آیا استفاده از کنترل از راه دور برای تلویزیون لذت‌بخش نیست؟ هنگامی که تصمیمی درباره آنچه مایلید ببینید می‌گیرید، کافی است روی دکمه‌ای فشار دهید و آنچه را می‌خواهید ببینید. من این مفهوم را به مدیریت منتقل کردم، که به دلایل آشکاری اندکی پیچیده‌تر است. اما ایده باید یکسان باشد. اگر مدیر اجرایی یا مدیر میانی نیاز به اطلاعات دارد، باید به اندازه یک کلیک با آن فاصله داشته باشد. حال آیا این واقع‌بینانه است؟ چقدر ایده رئیس‌جمهور کندی مبنی بر آنکه آمریکاییان باید پای خود را روی ماه بگذارند واقع‌بینانه بود؟ فرد باید چشم‌اندازی برای حرکت به سوی آن داشته باشد تا به آنجا برسد. با این فکر، ابزار جدیدی که ابداع کردم **کنترل از راه دور همسویی استراتژیک^۲** است که از آماده‌سازی و اجرای استراتژی پشتیبانی می‌کند. این ابزار به ما اجازه می‌دهد به همه اطلاعات مرتبط در همه سطوح سازمان در سراسر جهان دسترسی یابیم و به تیم مدیریت امکان تمرکز توجه خود بر مرتبط‌ترین مسائل و همچنین فرصت‌ها را می‌دهد.

۱ - business intelligence به تاسی از ترکیب قدیمی‌تر «بهره هوشی»، اغلب به هوش کسب‌وکار یا هوش تجاری ترجمه می‌شود، اما در این اثر ضمن کاربرد اصطلاح رایج از ترکیب صحیح‌تر پردازش اطلاعات کسب‌وکار نیز استفاده خواهد شد.

۲ - Strategic Alignment Remote Control™ توسط Bern Heesen/Prescient ثبت نشان تجاری شده است.

هفت مورد کاوی از صنایع مختلف در سراسر جهان مثال‌هایی از چگونگی به‌کارگیری مفاهیم جدید برای بهبود عملکرد سازمانی فراهم می‌سازند. اینها شامل شرکت‌هایی مانند دایملر، وورث^۱، تتراپک، سازمان کاریابی فدرال آلمان، شهر اِکس-له-بن^۲ در فرانسه، و گیزک و دورینت^۳ هستند. مثال‌های بیشتر از سازمان‌هایی مانند دیزنی، ماریوت، فولکس‌واگن، آویس، فدکس، و هاراز^۴ کمک می‌کنند نشان دهیم چگونه به‌کارگیری این مفاهیم ارزش منحصر به فردی می‌افزاید.

این کتاب ایده‌های جدید و توصیه‌های عملی برای هرکسی که مسئول اجرای استراتژی است فراهم می‌سازد؛ و درباره مفاهیم مرتبط از جنبه عملی و چگونگی به‌کارگیری آنها در بستر دنیای واقعی است. هدف‌گیری کتاب اجرای اثربخش استراتژی حرفه‌ای‌ها و همچنین کسانی هستند که می‌خواهند خود را برای مسیر شغلی‌شان آماده سازند، نه صرفاً برای مدیران اجرایی. افراد با خواند کتاب‌ها در اجرای استراتژی اثربخش نمی‌شوند؛ آنها از طریق به‌کارگیری مفاهیم جدید عالی در محیط خودشان اثربخش می‌شوند. این کتاب شالوده‌ای را فراهم می‌سازد که افراد برای تبدیل شدن به اعضای اثربخش سازمان خود به‌عنوان مجریان یا مشاوران در حوزه تدوین یا اجرای استراتژی به آن نیاز دارند.

به شرکت‌های فراوانی در همه قاره‌ها در خلال شغل مشاوره‌ای خود کمک کرده‌ام. بهبود اثربخشی سازمان‌های آنها هدف محوری در همه این موارد بوده است. این کار مستلزم آن بود که سازمان‌ها ابتدا اثربخشی نا بهینه خود را تشخیص دهند. بدون قابلیت خود اندیشی، بهبودها به‌ندرت امکان‌پذیر می‌شوند. از این رو، می‌خواهم شما را ترغیب کنم در پیمایش کلان‌داده‌ها و اثربخشی اجرای استراتژی شرکت کنید. این پیمایش به شما کمک خواهد کرد اثربخشی سازمان خود را با توجه به اجرای استراتژی ارزیابی کنید. بلافاصله پس از تکمیل پیمایش، به خلاصه‌ای از همه پاسخ‌های داده‌شده به پیمایش دسترسی خواهید داشت، که به شما امکان مقایسه عملکرد خود با عملکرد دیگر سازمان‌ها را می‌دهد. این پیمایش در وب‌سایت <http://www.survey.prescient.pro> در دسترس است.

هنگامی که فرصت‌های بهبود آشکار شدند، تنها کاری که باید انجام شود اهرم‌سازی [بهترین استفاده ممکن از] فرصت است. امیدوارم که این کتاب شما را ترغیب کند تا خلاقیت و تعهد خود را برای بهبود اثربخشی سازمان خود به کار بگیرید.

نورنبرگ، آلمان برند هیزن

1- Wurth
2- Aix-Les-Bains
3- Giesecke & Devrient
4- Hara's

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۹	فصل اول- چالش‌های مدیریت در محیط‌های پویای کسب‌وکار
۲۳	۱-۱- پیچیدگی فزاینده
۲۷	۱-۲- تصمیم و اجرای به‌موقع
۳۲	۱-۳- چالش‌های اجرای استراتژی
۳۷	۱-۳-۱- نتایج پیمایش اجرای اثربخش استراتژی
۴۰	۱-۳-۲- مانع استراتژی
۴۰	۱-۳-۳- مانع مدیریت
۴۳	۱-۳-۴- مانع IT
۴۷	فصل دوم- فرایند همسوسازی استراتژیک
۴۸	۲-۱- جهان هوش کسب‌وکار
۵۰	۲-۱-۱- منظر کسب‌وکار
۵۶	۲-۱-۲- منظر IT
۶۵	۲-۲- ابزارها و فلسفه‌های جدید برای مدیران
۶۶	۲-۲-۱- هوش کسب‌وکار
۶۹	۲-۲-۲- مدیریت بر مبنای هدف ۲/۰
۷۴	۲-۲-۳- کنترل از راه دور همسوسازی استراتژیک
۷۷	فصل سوم - آماده شدن برای اجرای استراتژی
۷۸	۳-۱- تدوین استراتژی
۸۴	۳-۱-۱- کارکردها و صفات استراتژی
۸۷	۳-۱-۲- هماهنگی و همسویی

۸۹	۳-۱-۳- استراتژی‌های پدیداری
۹۰	۳-۲- تعریف نشانگرهای کلیدی عملکرد (KPIs)
۹۴	۳-۲-۱- کارت امتیازی ارزش
۱۰۱	۳-۲-۲- استفاده از نشانگرهای کلیدی عملکرد برای اجرای استراتژی
۱۱۰	۳-۲-۳- کاربرد اثربخش نشانگرهای کلیدی عملکرد
۱۱۳	۳-۳- رهگیری نشانگرهای کلیدی عملکرد و نیاز به هوش کسب‌وکار
۱۱۵	۳-۳-۱- ارزش اطلاعات
۱۲۵	۳-۳-۲- هوش کسب‌وکار

۱۴۱	فصل چهارم: اجرای استراتژی
۱۴۱	۴-۱- تحلیل
۱۴۳	۴-۱-۱- تحلیل گذشته برای یادگیری مستمر
۱۴۸	۴-۱-۲- تحلیل‌های جاری برای همسوسازی استراتژی
۱۵۰	۴-۱-۳- تحلیل‌گری آینده برای استراتژی‌سازی
۱۵۳	۴-۲- تصمیم
۱۶۳	۴-۳- اقدام

۱۶۷	فصل پنجم- دورنما
۱۶۷	۵-۱- پذیرش نوآوری
۱۷۳	۵-۱-۱- بلوغ هوش کسب‌وکار
۱۷۵	۵-۱-۲- بازده سرمایه‌گذاری هوش کسب‌وکار
۱۷۶	۵-۲- محدودیت‌های تحلیل‌گرها
۱۷۷	۵-۳- فرهنگ عملکردگرا
۱۸۲	۵-۴- دیگر چه؟

۱۸۵	فصل ششم - موردکاوی‌ها
۱۸۶	۶-۱- سفر تتراپک به بلوغ هوش کسب‌وکار
۱۸۶	۶-۱-۱- مقدمه
۱۸۸	۶-۱-۲- مدل بلوغ هوش کسب‌وکار
۱۹۰	۶-۱-۳- تتراپک
۱۹۸	۶-۱-۴- جمع‌بندی
۱۹۹	۶-۲- بهبود در پشتیبانی پس از فروش از طریق خدمات از راه دور در دایملر آ.گ.
۱۹۹	۶-۲-۱- مقدمه
۲۰۰	۶-۲-۲- بخش خدمات پس از فروش در دایملر
۲۰۱	۶-۲-۳- سنجش بهبود تجربه مشتری
۲۰۲	۶-۲-۴- ممکن کردن راه‌حلی برای پشتیبانی پس از فروش از طریق خدمات از راه دور
۲۰۴	۶-۲-۵- فرایند خدمات
۲۰۴	۶-۲-۶- بهبود بهره‌وری از طریق خدمات از راه دور
۲۰۵	۶-۲-۷- جمع‌بندی
۲۰۶	۶-۳- پیاده‌سازی کارت امتیازی برای بهبود عملکرد مدیریت بخش عمومی: مورد شهر اکس له بن و سیاست انسجام اجتماعی آن
۲۰۶	۶-۳-۱- مقدمه
۲۰۹	۶-۳-۲- رویکرد پیاده‌سازی
۲۱۰	۶-۳-۳- کاربرد کارت امتیازی متوازن برای تعریف و اجرای سیاست انسجام اجتماعی در اکس له بن
۲۱۳	۶-۳-۴- نقشه استراتژی انسجام اجتماعی شامل پنج ستون سرآمدی
۲۱۶	۶-۳-۵- نتایج
۲۱۷	۶-۳-۶- خلاصه

۲۲۰	۶-۴- بهبود همسویی استراتژیک با CRM و تحلیل‌گری در وورت: سرآمدی در فروش
۲۲۰	۶-۴-۱- مقدمه
۲۲۱	۶-۴-۲- پروفایل شرکت وورت
۲۲۲	۶-۴-۳- محیط بازار و استراتژی کسب‌وکار
۲۲۴	۶-۴-۴- اهداف ابتکار عمل CRM
۲۲۵	۶-۴-۵- CRM برای نیروی فروش، خدمات مشتری و فروش تلفنی
۲۲۵	۶-۴-۶- دیدگاه تمرکزگرا به اطلاعات مشتری
۲۲۶	۶-۴-۷- تقویت کارایی نیروی فروش و خدمات مشتری
۲۲۷	۶-۴-۸- ایجاد خودکار فهرست تماس برای فروش تلفنی
۲۲۷	۶-۴-۹- گزارش‌گیری اثربخش همه داده‌ها
۲۲۹	۶-۴-۱۰- رویکرد مشاوره و پیاده‌سازی
۲۳۰	۶-۴-۱۱- جمع‌بندی و دیدگاه‌ها
۲۳۱	۶-۵- چگونه هوش کسب‌وکار در سازمان فدرال کارایی آلمان برای افزایش اثربخشی فعالیت‌ها به‌منظور پیشگیری و کاهش طول دوره بیکاری اهرم‌سازی می‌شود
۲۳۲	۶-۵-۱- معرفی سازمان فدرال کارایی
۲۳۲	۶-۵-۲- استفاده از ابزارهای هوش کسب‌وکار درون سازمان کارایی
۲۳۳	۶-۵-۳- کنترل حاکمیتی سازمان کارایی
۲۳۴	۶-۵-۴- نشانگرهای کلیدی عملکرد به‌عنوان پارامترهای تعیین‌کننده جهت استراتژیک
۲۳۹	۶-۵-۵- استفاده حرفه‌ای از ابزارهای هوش کسب‌وکار
۲۳۹	۶-۵-۶- انبار داده
۲۴۰	۶-۵-۷- معماری انبار داده
۲۴۰	۶-۵-۸- مدل‌سازی و درک نشانگرهای کنترل

اجرای اثربخش استراتژی / ۱۷

۲۴۲	۶-۵-۹- عملیات انبار داده
۲۴۳	۶-۵-۱۰- در دسترس بودن داده‌ها
۲۴۳	۶-۵-۱۱- جمع‌بندی و دورنما
۲۴۴	۶-۶- توسعه پلتفرم گزارش‌گیری عملیاتی در گیزک و دورینت برای امکان‌پذیر کردن تصمیم‌گیری سریع‌تر و آگاهانه‌تر
۲۴۴	۶-۶-۱- مقدمه
۲۴۶	۶-۶-۲- وضعیت و مشکلات کنونی
۲۴۷	۶-۶-۳- طراحی فرایند کسب‌وکار با موارد کاربری کسب‌وکار
۲۴۹	۶-۶-۴- حاکمیت گزارش‌گیری
۲۵۱	۶-۶-۵- ساختارها و ابعاد انبار داده
۲۵۳	۶-۶-۶- جمع‌بندی
۲۵۵	۶-۷- اجرای استراتژی پنهانی در میدوست بل منجر به تعارض منافع و مقاومت می‌شود
۲۵۵	۶-۷-۱- مقدمه
۲۵۶	۶-۷-۲- ارتقا از میان رده‌های سازمانی
۲۵۹	۶-۷-۳- شرکت
۲۶۱	۶-۷-۴- ژانویه
۲۶۲	۶-۷-۵- فوریه
۲۶۲	۶-۷-۶- مارس
۲۶۴	۶-۷-۷- آوریل
۲۶۶	۶-۷-۸- می
۲۶۸	۶-۷-۹- ژوئن
۲۷۰	۶-۷-۱۰- جولای

۲۷۰	۱۱-۷-۶- آگوست
۲۷۳	۱۲-۷-۶- تجدید حیات طرح
۲۷۴	درباره نویسنده
۲۷۸	واژه نامه
۲۸۶	کتابشناسی