انتشارات ادیبان روز

طرح‌ریزی کسب‌وکارها:

مدل‌ها و برنامه‌ریزی

با رویکرد راهبردی و سیستمی

دکتر محمّدرضا حمیدی‌زاده

عضو هیات علمی دانشگاه شهیدبهشتی

سرشناسه:	حمیدی‌زاده، محمّدرضا، ۱۳۳۵–
عنوان و نام پدیدآور:	طرح‌ریزی کسب‌وکارها: مدل‌ها و برنامه‌ریزی با رویکرد راهبردی و سیستمی / محمّدرضا حمیدی‌زاده.
مشخصات نشر:	تهران: ادیبان روز، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری:	۳۸۶ ص.
شابک:	۹۷۸–۶۲۲–۶۱۵۶–۶۶–۰
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیپا
موضوع:	موفقیت در کسب‌وکار
موضوع:	Success in business
رده‌بندی کنگره:	HF۵۷۱۸
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۵۳
شماره کتابشناسی ملی:	۵۸۴۱۴۹۶
صفحه‌آرا:	**الهه شریفات**
طراح جلد:	**مریم هنرمند**
شمارگان:	**۱۰۰۰ جلد**
قیمت:	**۵۹۰۰۰ تومان**
تاریخ انتشار:	**۱۳۹۸**
نوبت چاپ:	**اول**
چاپ و صحافی:	**سرمدی**

کلیه حقوق این اثر متعلق به ***انتشارات ادیبان روز*** می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵

تلفن: ۱۵–۶۶۵۶۸۱۲

www.adibanbook.ir

Info@adibanbook.ir

پیشگفتار

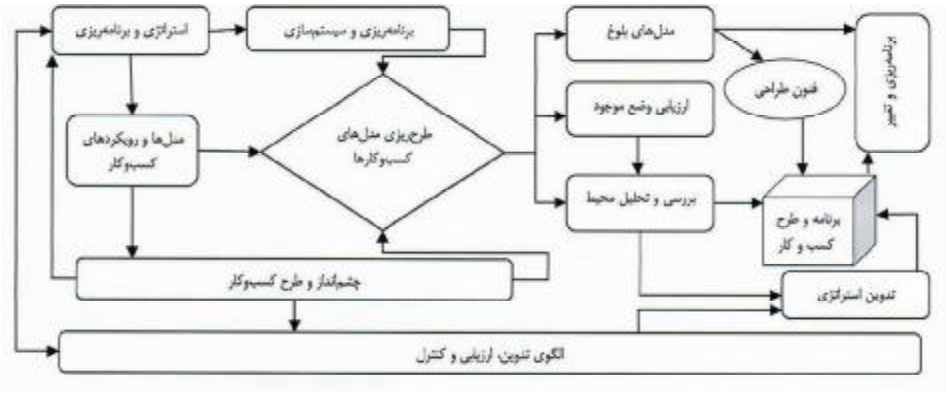
حضرت امام علی (ع) می‌فرمایند: علم، چراغ عقل است و تنها از طریق عقل می‌توان بر زمانه (رویدادها، شرایط و حالات آن) پیروز شد.

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. اندوختهٔ دانشی افراد در چارچوب خصایص خرد ایشان جلوهٔ بروز می‌یابد و ارتقای آن به تعامل مستقیم و درونی ورودی‌های فردی نظیر تجربه، اطلاعات، علم، درایت (افُق 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 همگرائی 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 صوّر 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، هدف اصلی کتاب شکافتن، توصیف و تبیین دانش طرح‌ریزی کسب‌وکارها است؛ لذا، کتاب با رویکرد بنیادیِ تفسیری به جنبه‌های طرح‌ریزی کسب‌وکارها، مدل‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد. این کتاب مطابق نقشه۱، 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؛ ٤) استراتژی و برنامه‌ریزی دارای دو فصل؛ ٥) برنامه‌ریزی و الگوها حاوی دو فصل، هستند. از این‌رو، اگر کتاب برای تدریس دروس دو واحدی مورد استفاده قرار گیرد هشت فصل ۳، ٤، ٥، ٦، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۳ 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، ٤، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ پیشنهاد می‌شود.



محمّدرضا 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 به‌وجود 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 الگوها، 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 بر دارد.

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 هرحال، 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، کسب مزیت در اجرای راهبردها، کیفیت عملکرد، بهره‌گیری از زمان، نوآوری و خلاقیت ذکر کرد. پایدار بودن در مزیت و توانمندی اجرای چشم‌اندازها از منابع‌محور 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. لازمهٔ برقراری و تداوم تعامل، داشتن مدل‌ها، الگوها و تابلوهای برنامه‌ریزی‌شده 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 ماموریت خود ایفا نماید.

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

انجمن مدیریت راهبردی ایران

فهرست مندرجات

عنوان	صفحات
بخش ۱: استراتژی و سیستم	۱۷
فصل اول: استراتژی و برنامه‌ریزی سیستمی	۱۹-۴۲

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.

فصل دوم: برنامه‌ریزی و سیستم‌سازی	۴۳-۷۱

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 خُرد، برنامه‌ریزی پروژه و تغییرات استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک برای زندگی شخصی، جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

بخش ۲: مدل‌ها، طرح‌ریزی و بلوغ	۷۳
فصل سوم: مدل‌ها و رویکردهای کسب‌وکار	۷۵-۱۰۳

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ مدل کسب‌وکار؛ اکو سیستم 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.

فصل چهارم: طرح‌ریزی مدل‌های کسب‌وکار ۱۰۵-۱۴۰

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 سَکوهای 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 علیّت و پویایی سیستم‌ها؛ نقشه‌های ساختار بحث و نتیجه‌گیری؛ نقشه‌های چارچوب‌ها و رموز ادراک و نیز محتوی مؤلفه‌های شکل‌دهندهٔ موضوع‌ها و مسائل؛ نقشه‌های جایگاه روابط متقابل سازه‌ها، ابعاد و متغیرهای پدیده‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

فصل پنجم: فنون طراحی ۱۴۱-۱۷۳

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ طراحی؛ بینش مشتری: ایده‌پردازی؛ کانون‌های نوآوری؛ سناریونویسی؛ فرایند ایده‌پردازی؛ تفکر تصویری؛ نمونه‌سازی؛ قصه‌گویی؛ سناریوپردازی؛ نقشه‌های شناخت؛ حوزه‌های استراتژی؛ محیط مدل کسب‌وکار؛ استراتژی اقیانوس آبی؛ مدیریت چندین مدل کسب‌وکار؛ فرایند طراحی مدل کسب‌وکار؛ نوآوری در مدل کسب‌وکار؛ دورنما؛ صفحه داشبورد طرح و مدل کسب‌وکار؛ الگوی پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار در سازمان‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

فصل ششم: مدل‌های بلوغ ۱۷۵-۲۰۰

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ رقابت و بلوغ؛ مدل‌های بلوغ: مبانی، مدل‌ها، چرخه سطوح بلوغ؛ مدل بلوغ مدیریت فرایند کسب‌وکار: هم‌راستایی استراتژیک، حاکمیت، روش‌شناختی، 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.

بخش ۳: ارزیابی و چشم‌انداز — ۲۰۱

فصل هفتم: ارزیابی وضع موجود — ۲۰۳-۲۲٤

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 عزّت؛ بررسی و تحلیل محورهای درونی و برونی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

فصل هشتم: چشم‌انداز و آینده‌نگاری — ۲۲۵-۲۵۳

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ تفکر سیستمی؛ نحوه کار: نظریه اقیانوس آبی؛ مقابله با زوایای فکری؛ اندیشهٔ 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.

فصل نهم: بررسی و تحلیل محیط — ۲۵۵-۲۷۸

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؛ کاربست‌ها: نمونه دستور و موضوع جلسه فرایند تعاملی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

بخش ٤: استراتژی و برنامه‌ریزی — ۲۷۹

فصل دهم: تدوین استراتری — ۲۸۱-۳۰۱

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 تک به تک 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.

فصل یازدهم: برنامه‌ها ۳۰۳–۳۲۶

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بازبینی واقعیت‌ها؛ بازنگری و تصویب برنامه؛ سطح عملکرد فردی؛ بودجه‌بندی؛ بودجه‌بندی و منابع؛ الزامات کارایی؛ برنامه‌های تازه ابداعی؛ مهار گسترش ساختارسازمانی؛ 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، تحقیق‌وتوسعه و فناوری، ریسک عملیات، اطلاعات پشتیبانی و ضمائم؛ رهیافت‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

بخش۵: برنامه‌ریزی و الگوها ۳۲۷

فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی و تغییر ۳۲۹–۳۴۹

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؛ فؤاید تفکر و کارکرد سیستمی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

فصل سیزدهم: الگوی تدوین، ارزیابی و کنترل برنامه‌ها ۳۵۱–۳۸۱

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.

منابع

۳۸۳-۳۸۶