

مدل دلتا

بازآفرینی استراتژی کسب و کار

نویسنده:

آرنولدو سی هکس

مترجمان:

محمد مهدی مهدی خواه

سعید حسین زاده

با نظارت: دکتر بهمن حاجی پور

انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
تهران: بزرگراه شهید چمران،
پل مدیریت
تلفکس: ۸۸۳۷۰۱۴۲
صندوق پستی: ۱۴۶۵۵-۱۵۹
E-mail: isu.press@yahoo.com



دانشگاه امام صادق

مدل دلتا (بازآفرینی استراتژی کسب و کار) ■ تألیف: آرنولدو سی هکس ■ ترجمه: محمد مهدی مهدی‌خواه
سعید حسین‌زاده ■ با نظارت دکتر بهمن حاجی‌پور ■ ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) ■ ویراستار ادبی: احسان مقصودی
چاپ اول: ۱۳۹۱ ■ قیمت: ۵۰۰۰ ریال ■ شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه ■ چاپ و صحافی: زلال کوثر
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۲۰۴-۷

همه حقوق محفوظ و متعلق به ناشر است.

این اثر ترجمه‌ای است از:

Hax, Arnaldo C.; The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy, Springer

سرشناسه: هکس، آرنولد سی، ۱۹۲۶ - م.

Hax, Arnaldo C

عنوان و نام پدیدآور: مدل دلتا: بازآفرینی استراتژی کسب و کار/نویسنده آرنولد سی هکس؛

مترجمان محمد مهدی مهدی‌خواه، سعید حسین‌زاده؛ با نظارت بهمن حاجی‌پور.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: ۴۲۲ص: جتول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۲۰۴-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی:

The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy.

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک

موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی

شناسه افزوده: مهدی‌خواه، محمد مهدی، ۱۳۶۸ - مترجم

شناسه افزوده: حسین‌زاده، سعید، مترجم

شناسه افزوده: حاجی‌پور، بهمن، ۱۳۴۴ - ناظر

ردیاب کنگره: ۱۳۹۱ م ۴ ۲۸۷۲ / HD

رده بندی دیویی: ۴۰۱۲/۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۲۷۶۹۱۲۲

فهرست تفصیلی

سخن ناشر	۱۵
پیشگفتار مترجم	۱۷
تمجید صاحب نظران از مدل دلتا	۱۹
دیباچه	۲۳
پرسش های کلیدی بی پاسخ	۲۵
۱. چگونه باید تغییر دهیم؟	۲۶
۲. چگونه در پی رشد سودآور باشیم؟	۲۶
۳. چگونه جرقه خلاقیت را بزنیم؟	۲۷
سپاس و قدردانی	۲۹
فصل نخست: ضرورت بازآفرینی استراتژی	۳۵
۱-۱. آسیب های تعریف مرسوم استراتژی: استراتژی به مثابه رقابت	۳۶
۱-۲. مقابله با هم رنگی: جوهره استراتژی، دستیابی به پیوندی عمیق با مشتری است	۳۷
۱-۳. مدیریت در اندازه بزرگ و کوچک: نگاه گسترده و مشتری منفرد شده	۳۹
۱-۴. انتخاب استراتژی و شناسایی قابلیت های لازم: نمایی از مدل دلتا	۴۱
۱-۵. وظایف استراتژیک مدل دلتا	۴۵
۱-۵-۱. وظیفه نخست: بخش بندی مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان (فصل سوم)	۴۶
۱-۵-۲. وظیفه دوم: قابلیت های موجود و مطلوب شرکت (فصل چهارم)	۴۷
۱-۵-۳. وظیفه سوم: مأموریت کسب و کار (فصل پنجم)	۴۸
۱-۵-۴. وظیفه چهارم: دستورالعمل استراتژیک (فصل ششم)	۴۸
۱-۵-۵. وظیفه پنجم: ردگیری اجرای استراتژی (فصل هفتم)	۴۸
۱-۶. اصول هکسی	۵۰

- ۱-۶-۱. مشتری عنصر محوری استراتژی است..... ۵۰
- ۱-۶-۲. با موفقیت در رقابت پیروز نمی‌شوید؛ در اثر پیوند با مشتری پیروز می‌شوید..... ۵۰
- ۱-۶-۳. استراتژی جنگ نیست؛ عشق است..... ۵۰
- ۱-۶-۴. ذهنیت محصول محور، محدودکننده است؛ ذهن خود را باز کنید تا مشتریان، تأمین کنندگان و تکمیل کنندگان به عنوان فعالان قلمرو کاری شما به حساب آیند..... ۵۱
- ۱-۶-۵. تلاش کنید مشتری خود را عمیقاً درک کنید؛ هر مشتری یک استراتژی..... ۵۱
- ۱-۶-۶. هم‌رنگ شدن تنها در ذهن یک نادان وجود دارد..... ۵۱
- ۱-۶-۷. دو مفهوم بنیادین در استراتژی..... ۵۲
- ۱-۶-۸. کنار گذاشتن دو جمله بدیهی..... ۵۳
- ۱-۶-۹. فرایند برنامه ریزی استراتژیک در واقع گفتگویی میان مدیران اصلی سازمان است؛ در جست‌وجوی توافق جمعی درباره جهت حرکت سازمان..... ۵۳
- ۱-۶-۱۰. شاخص‌ها ضروری؛ آزمون حیاتی است..... ۵۴

فصل دوم: مدل دلتا؛ ایجاد منابع جدید رشد و سودآوری در اقتصاد شبکه‌ای..... ۵۷

- ۲-۱. چگونه به پیوند عمیق با مشتری دست پیدا کنیم؛ سه گزینه استراتژیک اصلی در مدل دلتا..... ۵۷
- ۲-۱-۱. بهترین محصول..... ۵۸
- ۲-۱-۲. راه حل جامع مشتریان..... ۶۴
- ۲-۱-۳. پایبندسازی به سیستم..... ۷۲
- ۲-۲. ابعاد مختلف سه‌وجهی؛ به‌طور خلاصه..... ۸۲

فصل سوم: بخش بندی مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان: اولین وظیفه حیاتی استراتژی..... ۸۹

- ۳-۱. پیش درآمدی بر فرایند بخش‌بندی مشتریان..... ۸۹
- ۳-۱-۱. مشتری کیست؟..... ۹۱
- ۳-۱-۲. ملاک تفاوت مشتریان چیست؟..... ۹۱
- ۳-۲. معیارهای کلی و عمومی بخش‌بندی..... ۹۲
- ۳-۲-۱. بخش‌بندی براساس گرایش‌های مشتریان و تمایلاتشان به کسب‌وکار با ما..... ۹۳
- ۳-۲-۲. بخش‌بندی براساس درجه‌های مختلف ارزش افزوده..... ۹۹
- ۳-۲-۳. بخش‌بندی براساس چرخه عمر مشتریان..... ۱۰۷
- ۳-۲-۴. بخش‌بندی براساس الگوهای متنوع خرید..... ۱۱۶
- ۳-۲-۵. بخش‌بندی براساس انطباق با کانال توزیع..... ۱۲۳
- ۳-۳. آفات بخش‌بندی مرسوم مشتریان..... ۱۳۴

۱۳۵	۳-۳-۱. مثال‌هایی در راستای آسیب‌شناسی بخش‌بندی مرسوم
۱۵۰	۳-۴. ارزیابی کیفیت پیشنهاد ارزشی مشتریان
۱۵۰	۳-۴-۱. آزمون‌های سنجش کیفیت پیشنهاد ارزشی مشتریان
۱۵۳	یک. جذاب‌ترین مشتری کیست؟
۱۵۴	دو. نیاز به پایگاه داده مشتری
۱۵۵	سه. نیاز به آزمایش و سنجش

فصل چهارم: شرکت به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها: شناخت عمق و گستره

۱۵۹	توانمندی‌های خودمان
۱۶۰	بهترین محصول
۱۶۱	راه‌حل جامع مشتریان
۱۶۱	پایندسازی به سیستم
۱۶۲	۴-۱. شناسایی مجموعه قابلیت‌ها در عمل
۱۶۳	۴-۱-۱. شرکت‌های سرمایه‌گذاری کوچک (IRC) به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها
۱۶۷	۴-۱-۲. شرکت هواپیمایی سنگاپور به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها
۱۷۲	۴-۲. مدل دلتا و رقابت: رویکردی نوین به تجزیه و تحلیل رقیب
۱۷۳	۴-۲-۱. ویدئو کنفرانس سونی؛ تحلیلی از قابلیت‌های آن
۱۷۴	۴-۲-۲. مقایسه‌ای در حوزه ویدئو کنفرانس در دو شرکت سونی و پولیکام؛ تضاد قابلیت‌ها
۱۸۱	۴-۳. استفاده از مدل دلتا برای ارزیابی مزیت ادغام‌ها و خریدها
۱۸۱	۴-۳-۱. موردکاوی شرکت‌های کوگنوس و IBM
۱۸۵	۴-۴. درس‌هایی از مدل دلتا

فصل پنجم: مأموریت کسب‌وکار: دستیابی به تحول استراتژیک

۱۸۸	۵-۱. استراتژی یعنی تغییر
۱۸۸	۵-۲. مأموریت کسب‌وکار
۱۸۸	۵-۲-۱. افق برنامه‌ریزی
۱۸۹	۵-۲-۲. شرح تغییرات در قلمرو کسب‌وکار
۱۹۲	۵-۲-۳. بیانیه مأموریت
۱۹۲	۵-۳. تحول استراتژیک؛ آنچه دیگران انجام داده‌اند
۱۹۲	۵-۳-۱. موردکاوی شرکت روکش‌های شیمیایی
۲۰۲	۵-۳-۲. موردکاوی شرکت هواپیمایی سنگاپور

فصل ششم: ایجاد دستورالعمل استراتژیک: فراخوانی برای عمل

۲۰۸	۶-۱. مؤلفه‌های دستورالعمل استراتژیک
-----	-------------------------------------

۲۰۹	۶-۱-۱ پیش‌رانه‌های استراتژیک
۲۱۰	۶-۱-۲ ساختار سازمانی
۲۱۱	۶-۱-۳ فرآیندهای کسب‌وکار
۲۱۲	۶-۱-۴ عملکرد
۲۱۳	۶-۱-۵ فرهنگ
۲۱۴	۶-۲ دستورالعمل استراتژیک به‌عنوان یکپارچه‌ساز استراتژی، ساختار، فرآیند، عملکرد
۲۱۴	۶-۱-۱ موردکاوی شرکت روکش‌های شیمیایی
۲۱۶	۶-۲-۱ تراکم جدول اعداد
۲۱۶	۶-۲-۲ ماهیت پیش‌رانه‌های استراتژیک
۲۱۶	ماهیت مسئولیت‌های هر مدیر اجرایی
۲۱۷	ماهیت فرآیندهای کسب‌وکار
۲۱۸	ایجاد سیستم اطلاعاتی و پشتیبانی مدیران اجرایی
۲۱۹	۶-۳ شناسایی اولویت‌های پیش‌رانه‌های استراتژیک
۲۲۱	۶-۴ آزمون کیفیت دستورالعمل استراتژیک
۲۲۱	۶-۴-۱ جامعیت
۲۲۲	۶-۴-۲ کشش
۲۲۲	۶-۴-۳ سهولت پیاده‌سازی
۲۲۲	۶-۴-۴ کیفیت محیط کار
۲۲۲	۶-۴-۵ آسیب‌پذیری
۲۲۳	۶-۵ موردکاوی شرکت هواپیمایی سنگاپور
۲۲۳	۶-۵-۱ فرصت‌ها و چالش‌های استراتژیک
۲۲۷	۶-۵-۲ نتیجه‌گیری

فصل هفتم: ردگیری اجرای استراتژی ۲۲۹

۲۲۹	۷-۱. بودجه هوشمند؛ لازمه اجرای مناسب استراتژی
۲۳۶	۷-۲. کارت امتیازی متوازن
۲۳۷	۷-۲-۱. استراتژی در مرکز کارت امتیازی متوازن
۲۳۹	۷-۲-۲. مدل دلتا و کارت امتیازی متوازن
۲۴۱	۷-۲-۳. مدل دلتا و فرآیندهای انطباقی
۲۴۵	۷-۲-۴. فرآیندهای انطباقی و معیارهای تجمعی
۲۴۷	۷-۲-۵. کارت امتیازی متوازن در شرکت روکش‌های شیمیایی
۲۵۶	۷-۲-۶. خلق ارزش به‌وسیله هر کدام از گزینه‌های استراتژیک: شواهد تجربی

فصل هشتم: جمع‌بندی آموخته‌ها: چگونگی یکپارچه‌سازی وظایف اساسی استراتژی:

یک مثال کاربردی..... ۲۵۹

- ۸-۱ موردکاوی شرکت بین‌المللی DMK ۲۶۰
- ۸-۱-۱ بخش‌بندی و پیشنهاد ارزشی مشتریان در DMK ۲۶۲
- ۸-۱-۲ نگاه به‌مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها ۲۷۶
- ۸-۱-۳ مأموریت DMK ۲۸۱
- ۸-۱-۴ دستورالعمل استراتژیک ۲۸۵
- ۸-۱-۵ بودجه هوشمند و کارت‌های امتیازی متوازن ۲۸۷

فصل نهم: مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMES): درس‌هایی از مدل دلتا ۲۹۹

- ۹-۱ اهمیت بنگاه‌های کوچک و متوسط ۲۹۹
- ۹-۲ چالش‌های مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط ۳۰۰
- ۹-۲-۱ استراتژی بهترین محصول ۳۰۰
- ۹-۲-۲ استراتژی راه‌حل جامع مشتریان ۳۰۶
- ۹-۲-۳ استراتژی پایبندسازی به سیستم ۳۱۴
- توضیحات پایانی ۳۲۲

فصل دهم: چالش‌های مدیریت در سازمان‌های غیرانتفاعی ۳۲۵

- ۱۰-۱ مشتری کیست؟ ۳۲۶
- ۱۰-۲ تعدیل قابلیت‌ها متناسب با سازمان‌های غیرانتفاعی ۳۲۷
- ۱۰-۳ تأملاتی در باب چالش‌های استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی ۳۳۰
- ۱۰-۳-۱ استراتژی بهترین محصول ۳۳۱
- ۱۰-۳-۲ استراتژی راه‌حل جامع مشتریان ۳۳۳
- ۱۰-۳-۳ استراتژی پایبندسازی به سیستم ۳۳۷
- ۱۰-۴ پویایی غیرمعمول در تحول سازمان‌های غیرانتفاعی ۳۴۱
- ۱۰-۵ موردکاوی کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور: کاربرد مدل دلتا برای یک سازمان غیرانتفاعی ۳۴۴
- ۱۰-۵-۱ بخش‌بندی مشتریان ۳۴۶
- ۱۰-۵-۲ قابلیت‌های موجود و مطلوب کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور ۳۴۹
- ۱۰-۵-۳ مأموریت کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور ۳۵۴
- ۱۰-۵-۴ دستورالعمل استراتژیک کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور ۳۵۶
- ۱۰-۵-۵ ردگیری اجرای استراتژی ۳۵۹
- ۱۰-۵-۶ فرهنگ کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور ۳۶۱
- ۱۰-۵-۷ نتیجه ۳۶۲

توسعه و تقویت آن‌ها در پرتو عنایات حضرت حق تعالی، اهتمام ورزد. معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق (علیه السلام) با توجه به شرایط، امکانات و نیازمندی جامعه در مقطع کنونی با طرحی جامع نسبت به معرفی دستاوردهای پژوهشی دانشگاه، ارزیابی سازمانی (کارکردی آن‌ها و بالاخره تحلیل شرایط آتی اقدام نموده که نتایج این پژوهش‌ها در قالب کتاب، گزارش، نشریات علمی و... تقدیم علاقه‌مندان می‌گردد). هدف از این اقدام (ضمن قدردانی از تلاش خالصانه تمام کسانی که با آرمان و اندیشه‌های بزرگ و ادعایی اندک در این راه گام نهادند) درک کاستی‌ها و اصلاح آن‌ها است تا از این طریق زمینه پرورش نسل جوان و علاقه‌مند به طی این طریق نیز فراهم گردد؛ هدفی بزرگ که در نهایت مرجعیت مکتب علمی امام صادق (علیه السلام) را در گستره بین‌المللی به همراه خواهد داشت. (ان شاء الله)

کتاب ارزشمند «مدل دلتا؛ بازآفرینی استراتژی کسب‌وکار» از جمله آثاری است که تحسین اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک و جوامع علمی را برانگیخته است و این انگیزه را در گروه مدیریت بازرگانی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت این دانشگاه ایجاد نمود تا با کمک دانشجویان زبده حوزه این اثر را ترجمه نموده و در اختیار دانش‌پژوهان و فعالان عرصه اقتصاد و تجارت قرار دهد.

ولله الحمد

معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

پیشگفتار مترجم

مقام معظم رهبری: «کاری کنید که دانشگاه امام صادق علیه السلام... مریح تحقیقات مراکز علمی و دانشگاهی دنیا بشود»

بیانات معظم له در دیدار با اساتید و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه السلام

آفرینش اثری مفید و در شأن دانشگاه امام صادق علیه السلام هدفی بود که از همان آغاز و در تمام مدت یک سال و نیم فعالیت مربوط به ترجمه این کتاب، انرژی و انگیزه لازم برای تکاپو و تلاش را در ما ایجاد می‌کرد؛ و صد البته شرط ادب و قدرشناسی ایجاد می‌کند تا از دوستان و عزیزانی که در مدت زمان انجام این کار با همکاری و صبر خود یاریگر ما بودند، تقدیر نمائیم. تشکر ویژه ما از آن جناب آقای دکتر حاجی‌پور است؛ چراکه راهنمایی‌ها و مشاوره‌های ارزشمندشان شایسته تقدیری والاست. همچنین از لطف و عنایت جناب آقای بنی‌اسد نیز به خاطر پیگیری‌های دلسوزانه‌شان کمال تشکر را داریم. صبر و مدارای خانواده‌های بزرگوارمان نیز آن‌ها را شایسته تقدیری به‌خصوص نموده است؛ که در حقیقت این پیشگفتار را فرصتی می‌دانیم برای سپاسگذاری از همه زحماتی که متقبل شدند و همه دشواری‌هایی که صبورانه به جان خریدند؛ و البته دعای خیر شما مخاطبین گرامی را برای خودمان و آن بزرگواران خواستاریم.

این کتاب به تشریح و تبیین ابعاد مختلف مدل دلتا می‌پردازد. مدل دلتا؛ مدلی نوین و کاربردی در عرصه استراتژی کسب‌وکار است که تمامی مراحل تدوین تا اجرا و حتی ارزیابی استراتژی را به عهده می‌گیرد. توجه به رفع نقایص مدل‌های رایج در زمینه استراتژی (مدل پورتر و نگاه مبتنی بر منابع) باعث گشته تا این مدل در صحنه عمل و آزمون نیز خوش‌درخشیده و تحسین صاحب‌نظران را برانگیزد. این کتاب در سال ۱۴۱۰ توسط انتشارات اسپرینگر منتشر گشت و تقریباً از همان زمان تلاش برای برگردان آن به فارسی نیز آغاز شد و اکنون در اختیار شما قرار گرفته است. امیدواریم ترجمه این اثر که به هیچ وجه به معنی تقلید و سرسپردگی ما نسبت به تولیدات علمی غرب نیست، دریچه‌های جدیدی از تفکر و تلاش علمی را بر روی اندیشمندان و دانش‌پژوهان این سرزمین بگشاید.

حال که نتیجه تلاش مایش روی شما قرار گرفته، قضاوت درباره آن نیز با شماست. بازخورها و رهنمودهای گران‌سنگ شما مایه مباهات ما و علاوه بر آن، باعث بهبود کیفیت کتاب در ویرایش‌های بعدی خواهد بود. همچنین امیدواریم مطالعه این اثر آنقدر برایتان مفید باشد که خواندن آن را به دیگران نیز توصیه نمایید.