



ادبیان روز

طرح ریزی کسب و کارها:

مدل ها و برنامه ریزی

با رویکرد راهبردی و سیستمی

مؤلف:

دکتر سیمین محمدی ضا حمیدی زاده

عضو هیات علمی: دانشگاه شهید بهشتی

سرشناسه:	حمیدی زاده، محمدرضا، ۱۳۳۵-
عنوان و نام پدیدآور:	طرح ریزی کسب و کارها: مدل‌ها و برنامه‌ریزی با رویکرد راهبردی و سیستمی / محمدرضا حمیدی زاده.
مشخصات نشر:	تهران: ادیبان روز، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری:	۳۸۰ ص.
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۱۵۶-۶۶-۰
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیا
موضوع:	موفقیت در کسب و کار
موضوع:	Success in business
رده‌بندی کنگره:	HF۵۷۱۸
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۵۳
شماره کتابخانه ملی:	۵۸۴۱۴۹۶
صفحات:	الله شریفات
طرح جلد:	مریم هنرمند
شماره ان:	جلد ۱
قیمت:	۴۸۰۰۰ 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 بیکره فائزی دارد.

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

تلفن: ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

www.adibanbook.ir

Info@adibanbook.ir



انتشارات ادیبان روز



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، نهادهای جامعه برای ایفای نقش کلیدی در ایجاد ارزش افزوده، خلق سعادت بنگاه‌های اقتصادی با رعایت منافع ملی بر می‌آید؛ در حالی که اخلاق، نگرش‌محور و معرکرا 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، جامع رأیند 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 بر اساس آن، الگوسازی می‌کنند. انسان‌ها همدم الگوهایشان می‌شوند و با این زاویه فکری می‌توانند چارچوب‌ها، فضاها، مشکلات، ضعف‌ها، تهدیدها و عیوب بالقوه و بالفعل کسب‌وکارها و فعالیت‌های آن را شناخته تا پس از قصد و اراده شخص در کانال همت و تلاش‌گری او، اقدام به بهره‌گیری و یا رفع آن‌ها کند. شناخت مسئله، فعالیت 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 دانش؛ پس، دانش، منطق، بصیرت و میزان درک حاکم در سطوح شناخت‌شناسی، طیف ظرفیت و عمل ذهنی 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 (افق 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 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،

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۷	بخش ۱: استراتژی و سیستم
۴۲-۱۹	فصل اول: استراتژی و برنامه‌ریزی سیستمی
	چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ استراتژی؛ مدیریت استراتژیک؛ ویژگی‌های مدیریت استراتژیک؛ سیستم مدیریت استراتژیک؛ دیدگاه تجویزی، دیدگاه تکوینی، دیدگاه توافقی؛ نهاده‌سازی؛ تدوین برنامه استراتژیک، تغییر موفقیت‌آمیز، بازاریابی و به‌هنگام‌سازی برنامه استراتژیک؛ شناخت حقایق؛ فرایند مدیریت و رهبری؛ سطوح سیستمی؛ زیرسیستمی؛ نقطه عطف تمرکز رهبری؛ محتوی؛ تمرکز بر خروجی‌ها؛ سازمان‌های مشتری‌گرا؛ فرامین کلیدی سازمان‌های مشتری‌گرا؛ نقش‌های کلیدی هیئت مدیره؛ مداومت، پیگیری توانمندی با انضباط؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.
۷۱-۴۳	فصل دوم: برنامه‌ریزی و سیستم‌سازی
	چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ تصاویر و الگوها؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تفکر و برنامه‌ریزی؛ انواع تفکر؛ برنامه‌ریزی و مدیریت؛ سیستم مدیریتی؛ نظریه عمومی سیستمی؛ رویای شناسی سیستم‌ها، سطوح سیستم‌های زنده، مدل سیستم، چرخه طبیعی تغییر؛ دستاوردها؛ تفکر پارسا؛ ویژگی سیستم‌ها؛ سیستم‌های بازپس‌اندیش؛ کاربرد فرایند پنج‌گانه؛ برنامه‌ریزی استراتژیک جامع، برنامه‌ریزی استراتژیک سریع، برنامه‌ریزی سه‌ساله، برنامه‌ریزی استراتژیک خرد، برنامه‌ریزی پروژه و تغییرات استراتژیک؛ برنامه‌ریزی استراتژیک برای زندگی شخصی، جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.
۷۳	بخش ۲: مدل‌ها، طرح‌ریزی و بلوغ
۱۰۳-۷۵	فصل سوم: مدل‌ها و رویکردهای کسب‌وکار
	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 شرکی؛ 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.

۱۴۰-۱۰۵

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 سکوهای 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؛ مهم؛ 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 شکل‌دهنده موضوع؛ مسائل؛ نقشه‌های جایگاه روابط متقابل سازه‌ها، ابعاد و متغیرهای پدیده‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۱۷۳-۱۴۱

فصل پنجم: فنون طراحی

چشم‌انداز فصل: مقدمه؛ طراحی؛ بینش مشتری؛ راه‌پیمایی؛ کانون‌های نوآوری؛ سناریونویسی؛ فرایند ایده‌پردازی؛ تفکر تصویری؛ نمونه‌سازی؛ قصه‌گویی؛ سناریوهای آینده؛ 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.

۲۰۰-۱۷۵

فصل ششم: مدل‌های بلوغ

چشم‌انداز فصل: مقدمه؛ رقابت و بلوغ؛ مدل‌های بلوغ؛ مبانی، مدل‌ها، چرخه 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 فشرده؛ 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.

۲۰۱

بخش ۳: ارزیابی و چشم‌انداز

۲۲۳-۲۰۳

فصل هفتم: ارزیابی وضع موجود

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ مبدا 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 منابعی اصلی، - چرخه بیرونی؛ پاداش عملکرد؛ پاداش‌های مالی و غیرمالی؛ کارهای تیمی چند وظیفه‌ای و ماتریسی؛ ارزیابی فنآوری؛ ارزیابی وضعیت برون سازمان؛ چرخه زندگی سازمان و محصولات؛ بررسی و تحلیل ساختار بازار؛ بررسی و تحلیل سیستم توزیع؛ 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 محوره‌های درونی و بیرونی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۲۵۳-۲۲۵

فصل هشتم: چشم‌انداز و آینده‌نگری

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ تفکر سیستمی؛ تفکر استراتژیک؛ تفکر انتقادی؛ مقابله با زوایای فکری؛ اندیشه استراتژیک؛ چالش‌های تصویر آینده ایده‌آل؛ اشتباهات رایج در تدوین بیانیه مأموریت؛ سازمان‌های مشتری‌گرا؛ کاربرد ارزش‌ها؛ فرهنگ سازمانی؛ موقعیتیابی تعیین‌کننده؛ اشتباهات و سردرگمی؛ وضعیت هزینه‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

۲۷۸-۲۵۵

فصل نهم: بررسی و تحلیل محیط

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ محیط؛ سیستم بررسی محیط؛ بررسی‌های محیطی، کام‌ها، چارچوب الگوی ارزیابی؛ هوش رقابتی؛ سازوکارهای بازخورد و بازنگری؛ ارزیابی محیط بیرونی؛ گروه‌های ذی‌منافع؛ تهدیدهای 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.

۲۷۹

بخش ۴: استراتژی و برنامه‌ریزی

۳۰۰-۲۸۱

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.

فصل یازدهم: برنامه‌ها

۳۲۴-۳۰۱

چشم‌انداز؛ فلسفه؛ بازمینی واقعیت‌ها؛ بازنگری و تصویب برنامه؛ سطح عملکرد فردی؛ بودجه‌بندی؛ بودجه‌بندی و منابع؛ الزامات کارایی؛ برنامه‌های تازه ابداعی؛ مهار گسترش ساختار سازمانی؛ آموختن و فراگیری؛ قدرت‌دانی و پاداش؛ عذر و توجیه؛ 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 سیستمی و ضمانت؛ رهیافت‌ها؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

بخش ۵: برنامه‌ریزی و کنترل

۳۲۵

فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی و تغییر

۳۴۶-۳۲۷

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بازآفرینی؛ تجسم محصول ایده‌ال در آینده؛ برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی، تجسم آینده ایده‌ال؛ بازخورد معیارهای کلیدی موفقیت؛ معیارهای کالبدی؛ رده‌های 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 اجرای استراتژی (تغییر)، بازنگری و بهنگام‌سازی سالانه برنامه استراتژیک؛ راه‌حل‌های ناقص سیستمی؛ تفکر سیستمی، آسانز ترکیب اجزا و راه‌حل‌ها با یکدیگر، تفکر سیستمی واقعی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک، نشانگر راه؛ نمایانگرها؛ راه؛ بکان برنامه‌ریزی؛ سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک، سطوح برنامه‌ریزی سالانه؛ راه‌کارهای استراتژیک؛ فواید تفکر و کارکرد سیستمی؛ جمع‌بندی؛ سؤال برای بحث و گفت‌وگو.

فصل سیزدهم: الگوی تدوین، ارزیابی و کنترل برنامه‌ها

۳۷۶-۳۴۷

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.