

برنامه ریزی استراتژیک

چگونگی ارایه حداکثر ارزش از طریق استراتژی کسب و کار مؤثر

پروفسور رابرت. جی. ویتمن

دکتر ماتیاس. پی. دویتر

ترجمه:

دکتر محمدمهدی یوسفی

(مدیر ارشد تحقیق و توسعه استراتژیک)

ویتمن، رابرت. - Robert G Wittmann

سر شناسه

برنامه‌ریزی استراتژیک چگونگی ارایه حداکثر ارزش از طریق استراتژی کسب و کار مؤثر/ نویسنده: رابرت. جی. ویتمن، ماتیاس. پی. رویتر ترجمه: محمدمهدی یوسفی

عنوان و پدیدآور

تهران: نشر نور علم، ۱۴۰۳.

مشخصات نشر

۱۹۰ ص.

مشخصات ظاهری

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۱۶۹-۶۰۹-۱

شابک

STRATEGIC PLANNING

عنوان اصلی

کتابنامه ص. ۲۱۳.

یادداشت

یوسفی، محمدمهدی، ۱۳۶۷، مترجم.

شناسه افزوده

برنامه‌ریزی راهبردی - Strategic planning

موضوع

کسب و کار - Business

برنامه‌ریزی سازمانی - Business planning

HD ۳۰/۲۸

رده بندی کنگره

۶۵۸/۴۲

رده‌بندی دیویی

نشر نور علم و بخش قلم سینا: تهران انقلاب - خ ۱۲ فروردین - پ ۲۸۶ - تلفن ۶۶۴۰۵۸۸۰ و ۶۶۹۵۷۰۲۱

۶۶۹۵۷۱۲۰ - ۰۹۱۲۲۰۷۹۸۴۹

وب سایت - <https://www.modiranketab.ir> پیج اینستاگرام - @modiranketab

برنامه‌ریزی استراتژیک

چگونگی ارایه حداکثر ارزش از طریق استراتژی کسب و کار مؤثر

نویسنده: پروفیسور رابرت. جی. ویتمن - دکتر ماتیاس. پی. رویتر

ترجمه: دکتر محمدمهدی یوسفی

ناشر: نور علم

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۶۹-۶۰۹-۱

چاپ و صحافی: سورنا

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۳

شمارگان: ۲۰۰ جلد

قیمت: ۱۸۵۰۰۰ تومان

در صورت عدم دسترسی به کتاب‌ها، از طریق تماس با شماره
۰۹۱۲۳۳۳۴۲۲۹ کتاب‌ها به تمام نقاط ایران ارسال می‌شود.

حق چاپ و هرگونه حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	پیشگفتار نویسندگان.....
۸	درباره نویسندگان.....
۹	مقدمه مترجم.....
۱۱	فصل اول / مدل کلی؛ درکی یکپارچه از استراتژی.....
۱۱	سؤال کلیدی: استراتژی چیست؟.....
۲۳	فصل دوم / مدیریت مبتنی بر ارزش؛ خلق یک سازمان موفق.....
۲۴	سؤال کلیدی: آیا تیم بر روی چشم اندازی متمرکز است که منجر به اشتیاق خواهد شد؟.....
۲۶	سؤال کلیدی: ارزش کسب و کار چگونه برای ذینفعان محقق می شود؟.....
۳۷	فصل سوم / محیط و جایگاه یابی؛ شناسایی فرصت ها و ریسک ها.....
۳۷	سؤال کلیدی: کدام روندهای خارجی بر موفقیت آینده تأثیر می گذارد؟.....
۴۱	سؤال کلیدی: کیفیت رقابت در صنعت چگونه است؟.....
۴۶	سؤال کلیدی: کدام سناریوها ممکن است؟.....
۵۱	سؤال کلیدی: نقاط قوت و ضعف رقبا چیست؟.....
۵۴	سؤال کلیدی: اندازه بازار چقدر است؟.....
۵۸	سؤال کلیدی: موقعیت کسب و کار چگونه باید باشد؟.....
۶۴	سؤال کلیدی: چگونه می توان یک سبد سرمایه متوازن ایجاد کرد؟.....
۷۵	فصل چهارم / پیشنهاد و بازاریابی؛ تمرکز بر مزیت مشتری.....
۷۵	سؤال کلیدی: کدام استراتژی محصول / بازار دنبال می شود؟.....
۸۰	سؤال کلیدی: بخش های هدف چگونه گشایش می یابند؟.....
۸۷	فصل پنجم / دانش و شایستگی ها؛ ایجاد قدرت استراتژیک.....
۸۷	سؤال کلیدی: کدام شایستگی های اصلی موفقیت را تضمین می کنند؟.....
۹۳	سؤال کلیدی: دانش چگونه در دسترس قرار می گیرد؟.....
۹۷	فصل ششم / زنجیره ارزش و سازمان؛ ارائه مزیت های رقابتی.....
۹۷	سؤال کلیدی: خلق ارزش چگونه حاصل می شود؟.....
۱۰۲	سؤال کلیدی: سازمان تأثیر گذار چیست؟.....

عنوان

صفحه

۱۰۹	سؤال کلیدی: کدام فرهنگ می تواند از استراتژی حمایت کند؟.....
۱۱۳	فصل هفتم/ اقدامات و کنترل؛ مدیریت اجرا.....
۱۱۳	سؤال کلیدی: اجرا چگونه کنترل می شود؟.....
۱۲۰	سؤال کلیدی: درجه اجرا چگونه اندازه گیری می شود؟.....
۱۲۵	فصل هشتم/ رهبری و بسیج؛ استیلا بر کارکنان.....
۱۲۵	سؤال کلیدی: آیا اهداف و سیستم های انگیزشی با استراتژی مرتبط هستند؟.....
۱۲۸	سؤال کلیدی: چگونه می توان استراتژی را هم در اندیشه و هم در عمل گنجاند؟.....
۱۴۳	فصل نهم/ مالی و ارزیابی؛ اندازه گیری ارزش استراتژی.....
۱۴۳	سؤال کلیدی: آیا استراتژی منجر به خلق ارزش خواهد شد؟.....
۱۵۱	فصل دهم/ فرصت ها و ریسک ها؛ مدیریت عدم قطعیت.....
۱۵۱	سؤال کلیدی: چگونه می توان ریسک ها را به فرصت تبدیل کرد؟.....
۱۵۹	فصل یازدهم/ نتیجه گیری؛ توجه به موارد ضروری.....
۱۵۹	نتیجه گیری - سان تزو چه چیزی برای گفتن دارد؟.....
۱۶	مطالعه موردی.....
۱۸۷	منابع و مطالعه بیشتر.....

پیشگفتار نویسندگان

وقتی افراد مؤثر در کسب و کار، استراتژی‌هایی را توسعه می‌دهند، با چالش‌هایی در سطوح مختلف مواجه می‌شوند. آنها باید مشتریان را متقاعد کنند که پیشنهاد آنها را از طریق راه حل‌های رقابتی بپذیرند. آنها باید برای اهداف سازمانی خود در سراسر تیم شرکت، اشتیاق ایجاد کنند. آنها وارد شراکت‌های سودآور می‌شوند. آنها باید هم سرمایه‌گذاران و هم مدیریت سازمانی را نسبت به مدل کسب و کار خود متقاعد کنند. تنها کسانی که موفق می‌شوند تمام فرصت‌ها را در محیط شرکت خود تشخیص دهند، کسانی که قادرند ایده‌های برجسته را به عنوان مفاهیم موفق تحقق بخشند و به طور مؤثر و انعطاف‌پذیر عمل کنند، می‌توانند سازمان خود را به سمت موفقیت پایدار هدایت کنند. ایده این کتاب در زمینه این چالش‌ها در ارتباط با تعدادی از پروژه‌های مشاوره انجام شده توسط نویسندگان کتاب مطرح شد. هم کارآفرینان و هم تیم‌های آنها بارها و بارها خواستار رویه‌ای یکپارچه و به یاد ماندنی برای تعریف استراتژی‌های خلق ارزش و اندازه‌گیری‌های لازم برای تحقق آنها شده‌اند.

این کتاب برای کمک به:

- افراد فعال در کسب و کار که نیاز به تغییر جهت کسب و کار موجود در یک محیط رقابتی جدید دارند؛
- جانشینان کارآفرینانی که نیاز به توسعه و اجرای استراتژی‌هایی برای تضمین موفقیت مداوم یک کسب و کار موجود دارند؛
- مدیران با مسئولیت شرکتی (کارآفرینان داخلی) که مسئول توسعه واحد تجاری خود از نظر استراتژیک و عملیاتی هستند؛

- نوآوران و تیم‌های آنها که محصولات، پردازش و بازار نوآوری‌ها را در یک سازمان جوان و در حال توسعه هدایت می‌کنند؛
- شرکای همکاری که از طریق مشارکت سیستماتیک، هم‌افزایی را در زنجیره خلق ارزش، شناسایی و توسعه می‌دهند؛
- مشاورانی که از کارآفرینان و تیم‌های آنها در توسعه کسب و کار مبتنی بر ارزش حمایت می‌کنند؛
- سرمایه‌گذارانی که مفاهیم کسب و کار را برای ارزش ذاتی آن و بر اساس پرسش‌های مبتنی بر استراتژی تحلیل می‌کنند؛ می‌تواند مفید واقع شود.
- هر فصل شامل سوالات اصلی، ابزار، تمرینات کارگاهی، نکات کاربردی و پیشنهاداتی برای مطالعه بیشتر است. این طرح کلی، خواننده را قادر می‌سازد تا:
 - تمرکز بر تمامی عناصر استراتژیک مربوط به سوالات اصلی (در هر فصل)؛
 - استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک که در یک استراتژی منسجم با مزیت‌های رقابتی به وضوح قابل تشخیص نشان داده شده است؛
 - ایجاد پایه و اساس طرح‌های کسب و کار در کارگاه‌ها؛
 - استفاده از نکات کاربردی؛
 - افزایش دانش در مورد جنبه‌های مختلف استراتژی نشان داده شده در هر فصل از طریق خواندن مطالب بیشتر را کسب کند.
- به منظور ساده‌سازی انتقال دانش به دست‌آمده از پرسش‌ها و ابزارهای کلیدی استراتژیک و کاربرد آن‌ها در کسب و کار خواننده، هر بخش دارای یک کارگاه ساختاری با دستورالعمل‌هایی برای اجرای آن است. علاوه بر این، ساختار پیشنهادی می‌تواند توسط اعضای یک تیم استراتژی که قادر به ایجاد درک مشترک از استراتژی و تدوین آن در یک طرح تجاری هستند، استفاده شود. در این کتاب

پیشگفتار نویسندگان ۷

می‌خواهیم هم جهت‌گیری و هم پیشنهادات کاربردی را به خوانندگان خود ارائه دهیم. مطالعه موردی، پیوست نمونه‌ای از نحوه به کارگیری ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که در این کتاب نشان داده شده است. تشکر ویژه از «الکساندرا لیمبک»^۱ برای مشارکت در این مطالعه موردی.

www.ketab.ir

¹. Alexandra Leimbeck

درباره نویسندگان

پروفسور «رابرت. جی. ویتمن»^۱، متولد ۱۹۶۲ میلادی، استاد مدیریت نوآوری در دانشگاه علوم کاربردی اینگولشتات^۲ است. او در توسعه مفهومی و اجرای استراتژی‌های مبتنی بر ارزش در تعداد زیادی پروژه برای مشتریان بین‌المللی مانند آئودی^۳، مترو^۴، زیمنس^۵ و تیسن‌کروپ^۶ مشارکت داشته است. پروفسور ویتمن همچنین به شرکت‌ها در مراحل راه‌اندازی و رشد آنها مشاوره می‌دهد و ایجاد مداوم یک شبکه کارآفرینی را همراه با شرکای جهان علم، تجارت و توسعه اقتصادی ترویج می‌کند.

دکتر «ماتیاس. پی. رویتر»^۷، متولد ۱۹۷۴ میلادی، کار خود را در تجارت بصری آغاز کرد و پس از آن در راه‌اندازی و توسعه یک مشاوره بازاریابی مشارکت داشت. تمرکز او در تحقیقات اقتصادی بر اجرای استراتژی است. وی به عنوان مشاور ارشد استراتژی و امور مالی، مسئولیت پروژه‌های اجرایی مختلفی را در زیمنس در زمینه‌های مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی کسب و کار بر عهده داشته است. دکتر رویتر در حال حاضر رئیس بخش استراتژی، فروش و امور مالی در بخش آموزش زیمنس AG است که برنامه‌های عملکرد شرکت را اجرا می‌کند.

¹. Robert G Wittmann

². Ingolstadt

³. Audi

⁴. Metro

⁵. Siemens

⁶. Thyssen-Krupp

⁷. Matthias P Reuter

مقدمه مترجم

تخصص دانشگاهی من در رشته علوم اجتماعی و گرایش جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه است. سال‌های مدیدی در همین زمینه به پژوهش و نگارش نتایج حاصل از آن در قالب کتاب و مقالات مشغول بودم. در سال ۱۳۹۸ به‌عنوان پژوهشگر اجتماعی در مؤسسه نسیم صبح رویش (فعال در حیطه کودکان کار و در معرض آسیب‌های اجتماعی) فعالیت خود را آغاز کردم. یکسال بعد، به پیشنهاد مدیرعامل سازمان، معاونتی با نام «تحقیق و توسعه استراتژیک»^۱ را بنا نهادم. معاونت تازه تأسیس شده متشکل از دو واحد تخصصی پژوهشکده و طراحی و برنامه‌ریزی بود.

کار واحد پژوهشکده انجام مطالعات میدانی در راستای شناسایی ریشه‌های کار کودک و تهیه داده‌های مورد نیاز برای واحد طراحی؛ و کار واحد طراحی و برنامه‌ریزی نیز طراحی خدمات^۲ و هم‌چنین، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بود. از این‌جا بود که من در جایگاه مدیر ارشد معاونت RSD نیازمند آن بودم تا به ادبیات و دانش مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک مسلط گردم. در همین راستا با گذراندن دوره‌های گوناگون و خوانش کتاب‌های مرجع، سعی در این پختگی داشتم؛ اما آن‌چه که همیشه توجه من را جلب می‌کرد، جامع نبودن کتاب‌های موجود بود. در این سفر هیجان‌انگیز بود که با کتاب کنونی آشنا شدم. به واسطه ویژگی‌های منحصر به فرد این کتاب و جامعیت و کاربرد عملی آن، به ترجمه آن پرداختم. امید آن است که مطالب کتاب حاضر مورد استفاده تمامی خوانندگان قرار گیرد.

محمد مهدی یوسفی

تهران/دی‌ماه ۱۴۰۲

^۱ Research & Strategic Development

^۲ Services Design