

تفکر راهبردی
رویکرد نه مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری
مدیران و بازاریابان

تألیف

سایمون ووتون و تری هورنه

ترجمه

ابوالقاسم عربیون

حسن صمدیار

مهدی تاج‌پور



شماره مسلسل ۹۱۸۸

شماره انتشار ۳۸۵۸

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	ووتن، سایمون Wootton, Simon
عنوان و نام پدیدآور	تفکر راهبردی: رویکرد نه مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری مدیران و بازاریابان/ تألیف سایمون ووتن، تری هورنه؛ ترجمه ابوالقاسم عربیون، حسن صمدیار، مهدی تاج‌پور.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۱۸۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۵۸.
شابک	978-964-03-7128-2
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Strategic Thinking: A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers, 3rd ed, c2010
عنوان دیگر	رویکرد نه مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری مدیران و بازاریابان.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
شناسه افزوده	هورن، تری Horne, Terry
شناسه افزوده	عربیون، ابوالقاسم، ۱۳۵۳-، مترجم
شناسه افزوده	صمدیار، حسن، ۱۳۵۹-، مترجم
شناسه افزوده	تاج‌پور، مهدی، ۱۳۶۳-، مترجم
شناسه افزوده	دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۶ ت۷ و ۲۸/۳۰ HD
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۴۷۷۳۱۰۴

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

عنوان: تفکر راهبردی: رویکرد نه‌مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری مدیران و بازاریابان

ISBN:978-964-03-7128-2



9 789640 371282

تألیف: سایمون ووتن - تری هورنه

ترجمه: دکتر ابوالقاسم عربیون - حسن صمدیار - مهدی تاج‌پور

ویرایش ادبی: سپیده دبیریان

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۱۳۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

پیشگفتار.....	ر
درباره این کتاب.....	۱
بند ۱.....	۴
رهبری راهبردی.....	۴
رهبری راهبردی و روش مکالمه.....	۴
روش‌های رهبری راهبردپردازان.....	۴
بند ۲.....	۷
رهبری راهبردی - ارتباط مبتنی بر مغز.....	۷
بند ۳.....	۹
رهبری راهبردی - مهارت اندیشه‌ای مورد نیاز.....	۹
پنج مهارت اصلی اندیشه.....	۹
مهارت اصلی ۱. حافظه.....	۹
خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره تجدید خاطره و حافظه.....	۱۱
مهارت اصلی ۲- تجسم.....	۱۲
خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره تجسم و تفکر تجسمی.....	۱۲
مهارت اصلی ۳- همدلی و عاطفه.....	۱۳
خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره همدلی و تفکر عاطفی.....	۱۴
مهارت اصلی ۴- شمارفهمی و تفکر عددی.....	۱۵
خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره شمارفهمی و تفکر عددی.....	۱۵
مهارت اصلی ۵- کلمات در کار - تفکر شفاهی.....	۱۶
پنج مهارت ترکیب.....	۱۶
ترکیب ۱- پیش‌بینی آینده.....	۱۶
خلاصه علوم اعصاب درباره پیش‌بینی و تفکر پیش‌بینانه.....	۱۸
ترکیب ۲. اندیشه اخلاقی.....	۱۹
خلاصه علوم اعصاب از اخلاق و استدلال اخلاقی.....	۲۰

ث □ تفکر راهبردی رویکرد نه مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری مدیران و بازاریابان

۲۳	خلاصه علوم اعصاب درباره اندیشه و بررسی منتقدانه.....
۲۳	ترکیب ۴. تفکر خلاق و نوآوری.....
۲۴	خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره تفکر خلاقانه و نوآوری.....
۲۴	ترکیب ۵. ترکیب اندیشه انعکاسی.....
۲۶	خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره تفکر انعکاسی.....
۲۷	سه ابزار پیشرفته اندیشیدن برای مدیران راهبردی.....
۲۷	تشبیه‌ها، مدل‌ها و تفکر سیستمی.....
۳۱	خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره مدل‌های سیستمی و تفکر سیستمی.....
۳۱	تفکر و عمل استعاری.....
۳۳	تشبیه‌ها به‌عنوان کمک به حافظه و تجدید خاطره.....
۳۳	استفاده از تشبیه برای یکپارچه کردن تفکر رتبه بالاتر.....
۳۴	مهارت‌های قابل انتقال.....
۳۴	نقشه‌های روانی.....
۳۴	نوآفرینی.....
۳۵	کلاه اندیشه را بر سر بگذار.....
۳۶	خلاصه یافته‌های علوم اعصاب درباره تفکر تشبیهی و شباهت.....
۳۷	مطالعه موردی.....
۳۷	رهبری بازاریابی و اقدام مدیریتی.....
۳۷	مقدمه.....
۳۸	بازاریابی و مدیریت در زمان‌های آشفته.....
۳۸	پیش‌گویی آینده در زمان‌های نامعلوم.....
۳۹	رقابت در میان هرج و مرج.....
۳۹	به پول فکر کردن.....
۴۰	خلق دانش در زمان‌های گیج‌کننده.....
۴۱	توجه به خط سود و خط عرضه.....
۴۱	ایجاد بینش.....
۴۱	کوچک‌سازی در رکود اقتصادی.....
۴۲	گرفتن تصمیم در زمان‌های سخت.....
۴۲	هیأت بالای هیأت.....

فهرست □ ج

۴۳	جلب نیرو در رکود اقتصادی.....
۴۳	فروش در زمان‌های تنگنا.....
۴۴	آموزش در زمان‌های تنگنا.....
۴۴	قیمت‌گذاری محصول در مضیقه اقتصادی.....
۴۵	پژوهش درباره رکود - توسعه در نزول اقتصادی.....
۴۶	بنا کردن کسب‌وکار در زمان‌های بد.....
۴۶	تأمین خط عرضه.....
۴۹	بخش دوم - راهبردی اندیشیدن - شیوه © 9S.....
۵۱	گام ۱.....
۵۱	گردآوری اطلاعات راهبردی.....
۵۲	اعلان ۱-۱: تغییرات در فناوری.....
۵۲	اعلان ۲-۱: تغییرات در اقتصاد.....
۵۳	اعلان ۳-۱: تغییرات در بازار.....
۵۴	اعلان ۴-۱: تغییرات در سیاست.....
۵۵	اعلان ۵-۱: تغییرات در قانون.....
۵۶	اعلان ۶-۱: تغییرات در اخلاق.....
۵۷	اعلان ۷-۱: تغییرات در جامعه.....
۵۹	گام ۲.....
۵۹	ارزیابی توانمندی راهبردی.....
۶۰	اعلان ۱-۲: ویژگی‌های محصول.....
۶۱	اعلان ۲-۲: مشتریان.....
۶۱	اعلان ۳-۲: روحیه.....
۶۲	اعلان ۴-۲: عادات.....
۶۳	اعلان ۵-۲: ماهیچه ذهنی.....
۶۴	اعلان ۶-۲: مدیریت.....
۶۶	اعلان ۷-۲: پول.....
۶۶	الف) عملکرد مالی سازمان شما.....

ح □ تفکر راهبردی رویکرد نه مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری مدیران و بازاریابان

۶۷	ب) گردش نقدی سازمان شما.....
۶۷	پیش‌بینی گردش نقدی.....
۷۲	عملکرد.....
۷۲	نسبت‌های عملکردی.....
۷۳	سلامت.....
۷۵	اعلان ۲-۸: حرکت.....
۷۵	اعلان ۲-۹: دستگاه‌ها.....
۷۶	اعلان ۲-۱۰: مواد.....
۷۷	ارزیابی توانمندی راهبردی - گام ۲ خلاصه.....
۷۹	گام ۳.....
۷۹	ایجاد دانش راهبردی.....
۸۱	گام ۴.....
۸۱	انجام پیش‌بینی‌های راهبردی.....
۸۲	اعلان ۴-۱:.....
۸۲	انجام پیش‌بینی راهبردی - گام ۴ خلاصه.....
۸۳	گام ۵.....
۸۳	ایجاد بینش راهبردی.....
۸۴	شرح جزء به جزء فهرست کنترل «CATSWORLD».....
۸۷	بینش‌ها و بازبینی‌ها - تعیین نشانه‌ها و معیارها.....
۸۸	توسعه بینش راهبردی - گام ۵ خلاصه.....
۸۹	گام ۶.....
۹۰	ایجاد گزینه‌های راهبردی.....
۹۰	خلاقانه اندیشیدن.....
۹۱	موانع رایج اندیشیدن خلاق.....
۹۶	اعلان ۶-۲: بیست راه برای توسعه خلاقیت شما.....
۹۶	خلاقیت - نقش شوخ‌طبعی.....

فهرست □ خ

۹۶ مکان خلاق: جایی برای من.....
۹۷ اعلان ۳-۶: مدلی برای اندیشیدن خلاق.....
۹۸ اعلان ۴-۶: روش‌هایی برای کمک به خلاقیت.....
۹۸ ایده‌های عجیب در کار- سه شرط خلاق.....
۹۸ سه روشی که باید آزموده شوند.....
۱۰۰ اعلان ۵-۶: گزینه‌های ویژه‌ای که باید بررسی شوند.....
۱۰۱ اعلان ۶-۶: گزینه‌های راهبردی.....
۱۰۱ توجه و تمرکز.....
۱۰۳ گام هفتم.....
۱۰۳ گرفتن تصمیمات راهبردی.....
۱۰۳ گرفتن تصمیمات منطقی در زمان‌های آشفته.....
۱۰۳ سبک‌های تصمیم‌گیری رهبران راهبردی.....
۱۰۵ عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیران مدیریتی.....
۱۰۵ تصمیم‌گیری - قدرت مغزی که احتیاج دارید.....
۱۰۶ ارزش‌ها و راستی رهبران راهبردی.....
۱۰۶ نقش بصیرت در تصمیم‌گیری.....
۱۰۶ تصمیم‌گیری کارشناسی.....
۱۰۷ ایجاد قریحه کارآفرینی در تصمیم‌گیری.....
۱۰۹ اعلان ۱-۷: سنجش گزینه‌ها.....
۱۰۹ اعلان ۲-۷: معیارهای سنجش تغییر راهبردی.....
۱۱۰ اعلان ۳-۷: سنجش رقابتی بودن.....
۱۱۱ اعلان ۴-۷: سنجش سازگاری.....
۱۱۱ اعلان ۵-۷: سنجش قابل کنترل بودن.....
۱۱۲ اعلان ۶-۷: سنجش امکان‌پذیری.....
۱۱۳ اعلان ۷-۷: سنجش اثر.....
۱۱۳ اعلان ۸-۷: سنجش ریسک‌ها.....
۱۱۵ گام هشتم.....
۱۱۵ ایجاد و اطلاع‌رسانی راهبرد بازار.....

د □ تفکر راهبردی رویکرد نه مرحله‌ای در دستیابی به راهبرد و رهبری مدیران و بازاریابان

- ۱۱۷..... امکان اول: راهبردهای برند.....
- ۱۱۷..... امکان ۲: راهبردهای رشد.....
- ۱۱۷..... امکان ۳: راهبردهای بقا.....
- ۱۱۸..... اعلان ۸-۰: خودسر، منفعل یا سازگار؟.....
- ۱۱۸..... مقدمه.....
- ۱۲۰..... اعلان ۸-۱: ایجاد مزیت رقابتی پایدار - سه راه بررسی.....
- ۱۲۴..... اعلان ۸-۲: ایجاد ارزش مشتری.....
- ۱۲۸..... اعلان ۸-۳: ساخت برند - برابری و هویت.....
- ۱۳۱..... اعلان ۸-۴: نیرو بخشیدن به کسب‌وکار موجود.....
- ۱۳۵..... اعلان ۸-۵: ایجاد یک کسب‌وکار جدید.....
- ۱۳۵..... اعلان ۸-۶: جهانی شدن ۹ چیزی که باید به آنها فکر شود.....
- ۱۴۱..... اعلان ۸-۷: راهبردهای انقباض و ادغام.....
- ۱۴۱..... اعلان ۸-۸: نوشتن راهبردتان.....
- ۱۴۲..... پیش‌نویس مقدماتی خلاصه اجرایی.....
- ۱۴۳..... ارائه راهبردتان.....
- ۱۴۴..... مقدمه.....
- ۱۴۷..... گام نهم.....
- ۱۴۷..... طراحی و برنامه‌ریزی پروژه‌ها برای اجرای تغییر.....
- ۱۴۸..... مقدمه.....
- ۱۵۰..... اعلان ۹-۱: آماده کردن افرادتان برای تغییر.....
- ۱۵۲..... اعلان ۹-۲: پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر.....
- ۱۵۳..... اعلان ۹-۳: غلبه بر مقاومت به تغییر.....
- ۱۵۶..... اعلان ۹-۴: مردم مکالمه رودررو را ترجیح می‌دهند.....
- ۱۵۹..... اعلان ۹-۳-۴: تفویض اختیار.....
- ۱۶۱..... چه قدر باید مشارکت کنید؟.....
- ۱۶۱..... اعلان ۹-۵: برنامه‌ریزی راهبردی.....
- ۱۶۴..... اعلان ۹-۶: شناسایی کارهای لازم.....
- ۱۶۴..... اعلان ۹-۷: شناسایی منابع.....
- ۱۶۵..... اعلان ۹-۸: زمان‌بندی کارهای در یک خط زمانی.....

فهرست □ ذ

اعلان ۹-۹: مدیریت پروژه ۱۶۶

بخش سوم - مراحل بعدی ۱۷۳

مراحل بعد ۱۷۵

ضمیمه ۱ ۱۷۸

ضمیمه ۲ ۱۷۸

ضمیمه ۳ ۱۷۹

مراجع و منابع پیشنهادی برای مطالعه ۱۸۱

نمایه ۱۸۳

پیشگفتار

این کتاب برای درک و تشخیص فرصت‌ها در هنگام هرج‌ومرج قابل استفاده است و با مطالعه آن می‌آموزید که حتی در زمان هرج‌ومرج، اعتماد فراگیر^۱ را نشان دهید. شما برای خط تولید و خط مقدم خود، به راهبرد نیاز دارید و برای دفترهای پشتیبان نیز مانند گردانندگان و سیاستمداران دفتر خویش نیازمند راهبرد هستید. چه رهبر یک گروه بازاریابی کوچک باشید، یا مدیر یک شرکت بزرگ، باید آن را اداره کنید و کارمندانان در مواجهه با آینده‌ای تاریک، از شما انتظار اطمینان‌بخشی و راهنمایی دارند. مخصوصاً اغتشاش، اعتماد شما را به توانایی‌هایتان نشان خواهد داد. شما با داشتن تفکری روشن و راهبردی، حتی در زمان‌های ناآرام، به رهبر آنها تبدیل خواهید شد. تفکر راهبردی، هنگام استفاده از شیوه‌نه‌مرحله‌ای دشوار نیست: شیوه‌نه‌مرحله‌ای عملی برای برنامه‌ریزان بازار و به‌منظور یافتن مشتریان جدید و رفع نیازمندیهای قابل استفاده که برای خرسندی آنها لازم است. مدیران از شیوه‌نه‌مرحله‌ای عملی برای پی بردن به منابع و زمان‌بندی کارهایی استفاده می‌کنند که باید برای پیاده‌سازی برنامه به اجرا درآید. اندیشه‌ راهبردی ضمن معرفی اقدام حاضر، عملکرد آینده را بهبود می‌بخشد. به‌عنوان راهبردپرداز^۲ نباید ترس خود از پیشامدهای آینده را بروز دهید، باید آن را قبل از دیگران ببینید و حتی در زمان‌های ناآرام از فرصت‌ها استفاده کنید.

1- Contagious Confidence

2- Strategist

مقدمه مترجمان:

امروزه مفاهیم تفکر راهبردی چه در برنامه های آموزشی مدیران و چه در گفتگوها و تصمیمات مدیریتی نقش مهم و قابل توجهی را به خود اختصاص داده اند. چرا که تقریباً تمامی تصمیمات مهم کسب و کار و بازاریابان با استفاده از تفکر راهبردی و رهبری ارزیابی می شود. این کتاب راهنمای جامعی برای مدیران و اعضاء تیم بازاریابی است که به جمع آوری و ارزیابی اطلاعات، خلق و اطلاع رسانی راهبردی بازار، گرفتن تصمیمات راهبردی، نوشتن طرح های راهبردی و مدیریت پروژه ها برای به اجرا درآوردن، تغییر نیاز دارند. این کتاب برای کارآفرینان خلاق، رهبران مادرزاد یا کسانی که از توانایی ذاتی پیشگویی برخوردارند، نیست. بلکه برای انسان های عادی است که از آنها خواسته می شود راهبردها را ایجاد و اطلاع رسانی کنند و تغییر را حتی در زمان های سخت به اجرا درآورند. در ایجاد راهبرد از راه گفت و گو با دیگران از چیزی که گارنر، گولمن و دیگران آن را «هوش اجتماعی» نامیده اند استفاده می شود. تفکر راهبردی مستلزم تبدیل اندیشه به عمل است. اعمالی که از نظر اجتماعی هوشمندانه باشند، مقرون به صرفه نخواهند بود، آنها هم دلانه، نوع دوستانه، دلسوزانه و علاقه مند به امور اجتماعی خواهند بود. آگاهی از مسائل فقر، تغییر اقلیم، تروریسم، تکثیر هسته ای و بحران مالی که اکنون با آن روبه رو هستیم، نتیجه اندیشه خام اقتصادی قرن بیستم است، همچنین تفکر راهبردی ممکن است در قرن بیست و یکم از نظر اجتماعی هوشمندتر باشد.

هدف از ترجمه این کتاب، در اختیار گذاردن منابع آموزشی و دست اول در فرآیندهای مدیریتی و روندهای موجود در سطح بین المللی بود. این کتاب می تواند به عنوان منبع آموزشی برای دانشجویان رشته های مهندسی صنایع، بازرگانی، مدیریت و بازاریابی و کارآفرینی و نیز MBA و DBA مورد استفاده قرار گیرد و امید است راهگشای این عزیزان باشد.

در پایان، لازم است از زحمات تمامی دوستانی که به ما در ارتقای این کتاب کمک نمودند تشکر و قدردانی نماییم. همچنین از اساتید، دانشجویان، صاحب نظران، دست اندرکاران امور اجرایی در بخش دولتی و خصوصی تقاضا داریم تا نظرات و پیشنهادات ارزنده خود را به آدرس مترجمان tajpour@ut.ac.ir ارسال نمایند تا در ویرایش های بعدی مدنظر قرار گیرد.

ابوالقاسم عربیون - حسن صمدیار - مهدی تاج پور