

مدیریت

برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو

تدوین استراتژی‌ها در شرایط نامطمئن

برکهارد شوئنکر، تورستن وولف

ترجمه محمدحسین بیرامی

www.ketab.ir



انتشارات
دنیای اقتصاد

سرشناسه: شوئکر، بورکهارت / Schwenker, Burkhard / عنوان و نام پدید آور: برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو، تدوین استراتژی‌ها در دنیایی نامطمئن / برکهارت شوئکر، تورستن وولف، ترجمه محمد حسین بیرامی / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۳ / مشخصات ظاهری: ۲۳۹ص: جدول، نمودار / فروست، مدیریت / شابک: ۴-۵۹-۷۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست‌نویسی: فیا/ یادداشت: عنوان اصلی: Scenario-based strategic planning: developing strategies in an uncertain world, 2013 / یادداشت: کتابنامه / عنوان دیگر: تدوین استراتژی‌ها در دنیایی نامطمئن / عنوان دیگر: برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو، توسعه استراتژی‌ها در یک دنیای نامطمئن / موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی / شناسه افزوده: ولف، تورستن، ۱۹۶۸-م. / شناسه افزوده: Wulf, Torsten / شناسه افزوده: بیرامی، محمد حسین، ۱۳۴۵- / مترجم / رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ ب۴۸۷۲ش / HD30/۲۸ / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۵۵۵۷۹

برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولف: برکهارد شوئنکر، تورستن
وولف / ترجمه: محمدحسین بیرامی / طراح جلد و یونیفورم: حسن کریم‌زاده / صفحه‌آرا: مریم فتاحی / ناظر فنی،
انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: سوم-۱۴۰۲ / شمارگان: ۵۰۰ نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۰۶-۵۹-۴ /
چاپ: پردیس / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی فروشگاه و انتشارات: تهران،
خیابان قائم‌مقام فراهانی، ضلع شمال غربی میدان شعاع، شماره ۱۰۸ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۷ / پست الکترونیک:
book.den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

www.ketab.ir

| | |
|---|----|
| فصل ۱: دیباچه | ۹ |
| دنیایی نامطمئن | ۹ |
| برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو | ۱۲ |
| هدف این کتاب | ۱۳ |
| فصل ۲: چالش‌های مدیریت استراتژیک در قرن بیست و یکم | ۱۷ |
| عوامل تعیین‌کننده عدم اطمینان محیطی | ۱۷ |
| بی‌ثباتی | ۲۰ |
| پیچیدگی | ۲۲ |
| ابهام | ۲۶ |
| تکامل تدریجی برنامه‌ریزی استراتژیک | ۲۷ |
| فنونی برای پیش‌بینی آینده | ۳۵ |
| نتیجه‌گیری | ۳۷ |
| فصل ۳: برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو: رویکردی جدید برای مقابله با عدم اطمینان | ۴۱ |
| مقدمه | ۴۱ |
| برنامه‌ریزی سناریو - مبنایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک مدرن | ۴۳ |
| طراحی یک رویکرد سناریومحور به برنامه‌ریزی استراتژیک | ۴۸ |
| نتیجه‌گیری | ۶۴ |
| فصل ۴: شش ابزار برای برنامه‌ریزی سناریو و کاربرد آنها | ۶۷ |
| معرفی ابزارهای یک و دو: چک‌لیست قاب‌بندی و بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان | ۶۷ |
| چک‌لیست قاب‌بندی | ۶۸ |
| بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان | ۷۷ |
| به‌کارگیری چارچوب‌های یک و دو: چک‌لیست قاب‌بندی و بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان در صنعت هواپیمایی اروپا | ۸۹ |

| | |
|--|------------|
| چک لیست قاب بندی | ۹۰ |
| بازخورد ۳۶۰ درجه ذی نفعان | ۹۲ |
| معرفی ابزارهای سه و چهار: شبکه تأثیر گذاری/عدم اطمینان و ماتریس سناریو | ۹۸ |
| شبکه تأثیر گذاری/عدم اطمینان | ۹۸ |
| تشریح شبکه تأثیر گذاری / عدم اطمینان | ۱۰۱ |
| ماتریس سناریو | ۱۰۳ |
| به کارگیری چارچوب های سه و چهار: شبکه تأثیر گذاری / عدم اطمینان و ماتریس | ۱۱۶ |
| سناریو در صنعت هواپیمایی اروپا | |
| شبکه تأثیر گذاری / عدم اطمینان | ۱۱۷ |
| ماتریس سناریو | ۱۱۹ |
| معرفی ابزارهای پنج و شش: دستورالعمل استراتژی و اتاق فرمان نظارت | ۱۳۹ |
| دستورالعمل استراتژی | ۱۳۹ |
| اتاق فرمان سناریو | ۱۴۸ |
| به کارگیری چارچوب های پنج و شش: دستورالعمل استراتژی و اتاق فرمان سناریو در | ۱۵۵ |
| صنعت هواپیمایی اروپا | |
| اتاق فرمان سناریو | ۱۶۰ |
| فصل ۵: برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو | ۱۶۵ |
| استفاده از برنامه ریزی سناریو برای شناسایی فرصت ها در یک صنعت چندبخشی | ۱۶۵ |
| مقدمه | ۱۶۵ |
| چالش ها و اهداف | ۱۶۶ |
| روش کار / رویکرد | ۱۶۷ |
| شناسایی فرصت ها و ساختن موارد | ۱۸۰ |
| بهترین شیوه های عملی | ۱۸۱ |
| نتیجه گیری | ۱۸۳ |
| فصل ۶: مزایای برنامه ریزی مبتنی بر سناریو (۱) | ۱۸۵ |
| چگونه برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو بر رفتار مدیران تأثیر می گذارد | ۱۸۵ |
| مقدمه | ۱۸۵ |
| جامعیت و سرعت تصمیم گیری | ۱۸۹ |
| سوگیری های شناختی | ۱۹۲ |
| مدلی یکپارچه از کیفیت تصمیم گیری | ۱۹۶ |
| برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو | ۱۹۷ |
| نتیجه گیری | ۲۰۱ |
| فصل ۷: مزایای برنامه ریزی مبتنی بر سناریو (۲) | ۲۰۷ |
| چگونه برنامه ریزی مبتنی بر سناریو استراتژی های منعطفی را می پروراند | ۲۰۷ |
| مقدمه | ۲۰۷ |
| انعطاف پذیری استراتژیک - گشودن در به روی تغییر استراتژیک | ۲۰۸ |
| موانع انعطاف پذیری استراتژیک | ۲۱۲ |

| | |
|---|-----|
| کاربرد عملی | ۲۱۵ |
| برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو به‌منابه ابزاری برای ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک | ۲۱۹ |
| فصل ۸: نتیجه‌گیری - مدیریت خوب و برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو | ۲۲۵ |
| چالش‌های امروزی مدیریت خوب | ۲۲۵ |
| چگونه برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو در مواقع عدم اطمینان از مدیریت خوب حمایت می‌کند | ۲۲۸ |
| درباره ویراستاران و نویسندگان | ۲۳۳ |
| ویراستاران | ۲۳۳ |
| نویسندگان | ۲۳۴ |

www.ketab.ir

فصل ۱

دنیایچه

برکهارد شوئنکر، تورستن وولف

در دنیایی با عدم اطمینان فزاینده که با ویژگی پیچیدگی و بی‌ثباتی شناخته می‌شود، مدیران باید در فرایندهای استراتژی خود منعطف‌تر باشند. چارچوب‌های سنتی مدیریت استراتژیک در فراهم ساختن پاسخ‌های کافی در این بستر ناموفق بوده‌اند. راه‌حل ما «برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو» است، چارچوبی برای مدیریت استراتژیک در دنیای نامطمئن. در این فصل، این رویکرد را معرفی می‌کنیم و ساختار کتاب را مطرح می‌کنیم.

دنیایی نامطمئن

بحران مالی ۲۰۰۸ و ورشکستگی تقریبی یونان که منجر به مباحثاتی درباره آینده ناحیه یورو شد، به روشنی نشان‌دهنده حدی است که مدیریت امروزی تحت تأثیر وقایع محیط عمومی قرار دارد. دنیای مدرن کسب‌وکار گرفتار عدم اطمینان است، بسیار پیچیده‌تر و بی‌ثبات‌تر نسبت به ۳۰ سال پیش. برنامه‌ریزی دشوارتر شده است. عوامل کلیدی به سرعت تغییر می‌کنند و تأثیر عمده‌ای در گوشه و کنار جهان دارند. بحران مالی ۲۰۰۸ از جنبه شدت آن بی‌سابقه بود، و منجر به افت GDP (تولید ناخالص داخلی) جهانی در ۲۰۰۹ شد. پایین همه، وقفه‌های اقتصادی از هر نوعی که باشند اینک متداول‌تر از گذشته‌اند. مطالعه‌ای توسط بوردو و دیگران (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که فراوانی بحران‌های بزرگ از زمان بحران نفتی دهه ۱۹۷۰ دو برابر شده