

# آینده آزمایی:

## الزامی برای توسعه پایدار مدیریت

شراره عاشدی تهرانی  
s.azedi@enbank.ir

### چکیده

در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان از مهم‌ترین ویژگیهای آن است و کسب و کارها هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبه‌رو هستند، چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد.

از این رو، برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود، تکنیک‌های مختلفی بروز کرده‌اند. آینده‌نگری، آینده‌نگاری، آینده‌آزمایی و... این مقاله روش آینده‌آزمایی را به عنوان رویکردی برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار معرفی می‌کند و پس از برشمردن انواع آینده در بحث آینده‌آزمایی، دو رویکرد مربوط به این بحث، یعنی رویاپردازی و سناریوپردازی را تشریح می‌کند.



## مقدمه

امروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمانهای خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافق بر سر پیگیری انواع برنامه های کاربردی و عملی روبه رو هستند. پرسشی که در اینجا مطرح است، آن است که سازمانهای امروزی چگونه می توانند در شرایطی که محیط نامطمئن است، تکنولوژی در حال تغییر مستمر است و رقابت بر سر منابع به شکلی نادرست در حال شکل گیری است، برنامه های سودمند و معنی دار را توسعه دهند؟

مدیران در عصر نبود اطمینان، آخرین تلاش های مدیریتی خود را برای بیان مشکل، برنامه ریزی کرده اند. تکنیک های منتخب آنها پرشمار هستند: برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلندمدت، برنامه ریزی کوتاه مدت، مدیریت بحران، مهندسی مجدد، طراحی مجدد، چارچوب بندی مجدد.

مدیران موفق بخشهایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را بر می گزینند که در محیط آنها قابل اجرا است و رویکردهای دشوار متون مدیریتی را نادیده می گیرند.

سناریوپردازی، یک تکنیک برنامه ریزی است که توجه آن به محیط نامطمئن امروز معطوف است و رویکردی منعطف را برای مشاهده آینده و محک زنی آن به مدیران می دهد. سناریوپردازی، به مدیران کمک می کند تا مفروضات خود را پیرامون آینده و سازمان شناسایی کرده، مدل های ذهنی شخصی خود از آینده را تشریح کنند و سپس آن اطلاعات را برای بررسی و احیای سازمان به کار گیرند.

**مروری بر مفاهیم کلیدی آینده آزمایی**  
در این بخش به مفاهیم کلیدی مرتبط با مفهوم *آینده آزمایی* (Future Proofing) پرداخته می شود. تصویری که ما برای جایگاه یابی این مفاهیم و واژه ها به کار خواهیم گرفت، در (شکل ۱) نشان داده می شود. SC ها در (شکل ۱) مخفف واژه انگلیسی Scenario به معنی سناریو می باشند.

پیش از هر چیز، *آینده آزمایی* نیازمند آن است که سازمانها یا شرکتهای درک کنند، که:

۱. امروز از لحاظ رقابتی کجا ایستاده اند؟

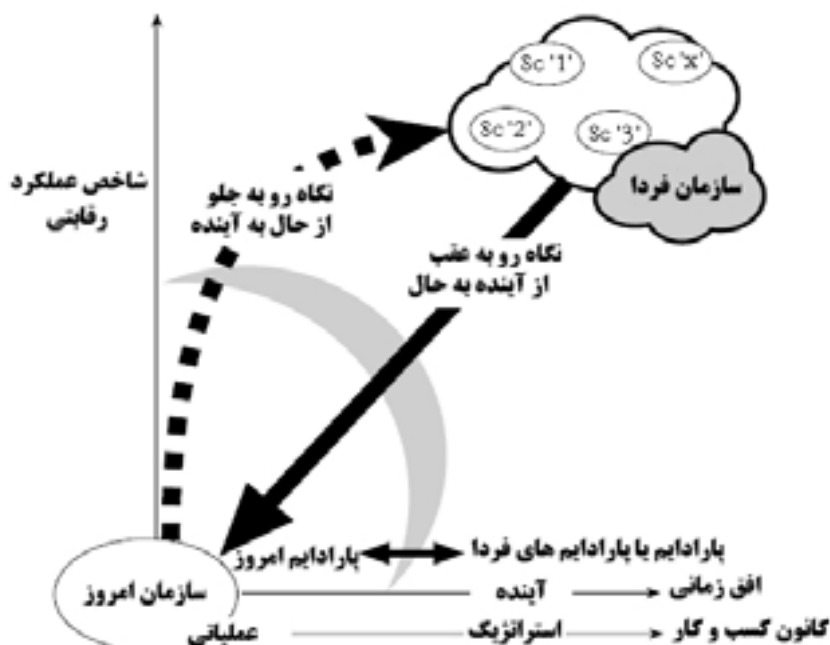
۲. چگونه ابزارهایی را برای خلق یک بینش پایدار توسعه دهند و آینده شرکت را ترسیم کنند؟

در راستای درک این دو مسئله، ضرورت درک مفهوم آینده، آینده آزمایی و مفاهیم کلیدی مرتبط با آن (با توجه به شکل ۱) وجود دارد.

## تعریف آینده آزمایی

آینده آزمایی، رویکردی است برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار و توانمند ساختن سازمان ها در انتخاب مؤثرترین روش برای رویارویی با آینده.

آینده آزمایی نشان می دهد که هیچ راهکار واحدی وجود ندارد، لیکن سازمان نیاز دارد تا بینشی قوی و مسیرهایی منعطف را برای دستیابی به آرمان مطلوب خود داشته باشد. برخی عناصر موجود در این گذرگاه نسبت به سایرین بیشتر قابل پیش بینی هستند، لیکن با درک آن حوزه هایی که سازمان در آنها دچار ریسک بیشتری است، علایم هشدار اولیه نسبت به انحراف موجود، می توانند آشکار



شکل ۱: خلق بینش از سازمان آینده

شوند و برنامه‌هایی برای کسب مزیت از فرصت‌های جدید ایجاد شوند.

آینده آزمایی، مفهومی است، برگرفته از حوزه مدیریت تکنولوژی؛ جایی که سازمانها در جستجوی حداقل ساختن ریسکهای سرمایه گذاری در تکنولوژی‌هایی هستند که به زودی منسوخ و کهنه می شوند و جایگزین کردن آنها به شکلی بازدارنده، هزینه بر است. هدف کلی، تضمین این مسئله است که کهنگی و فرسودگی ناشی از گذر زمان، از راه طراحی تسهیلات یا تجهیزاتی حداقل شود که انعطاف پذیر بوده و به اندازه کافی برای فراهم سازی امکان رشد نامحدود باشند، نیازهای متغیر کاربران را مورد نظر قرار دهند و هزینه بر نباشند.

همواره یک رابطه جایگزینی در هزینه، میان طراحی متناسب با هدف و طراحی برای خلق/انعطاف پذیری و قابلیت/انطباق و سازگاری وجود دارد. برای سازمانها، دوراندیشی توسعه یافته می تواند امکان تدوین و فرمول بندی استراتژیک آگاهانه و توسعه و استقرار مؤثرتر منابع را در راستای تأمین و برآوردن طیفی از آینده‌های ممکن (قابل وقوع) فراهم سازد.

#### آینده، مفهومی ناشناخته

به لحاظ تعریف، آینده ناشناخته است. این بدین معنا است که احتمالات بسیاری پیرامون چیرستی آن وجود دارد. همه افراد و سازمان ها، گزینه های بی شماری برای آینده دارند. به نظر می رسد، با توجه به ایده آینده های احتمالی متعدد، آینده‌هایی چندگانه وجود داشته باشند که در این

راستا، کارکنان و سازمانها باید آینده های ویژه خود را بسازند. ما نمی توانیم اجازه دهیم تا هر رویدادی برای ما رخ دهد. ما می توانیم آینده را از طریق مد نظر قرار دادن راهکارها، هم اکنون ایجاد کنیم؛ یعنی اکنون کجا هستیم و چگونه عمل می کنیم.

سپس ما آینده را از راه آزمون گزینه‌ها برای فعالیتهای مقبول و لحاظ کردن استراتژی های جدید برای اجرا می سازیم. در نهایت، ما آینده را از راه توجه به احتمالات بی شمار، از آنچه ممکن است وجود داشته باشد، شکل می دهیم. ما اقدامهای ویژه‌ای را برای کسب مزیت از فرصت هایی که در آینده خود دیده‌ایم، و دوری از مشکلاتی که آنها را پیش بینی می کنیم، انجام می دهیم. ما امروز را برای دستیابی به آینده های ایده آل و ایجاد آنها طراحی می کنیم.

در ارتباط با آینده، ناشناخته‌های بسیاری وجود دارد. ما چگونه می توانیم آینده را کشف و مطالعه کنیم؟ چه استراتژی هایی برای مطالعه آینده وجود دارند؟

آینده پژوهان راه‌های بسیاری برای کشف این حوزه جالب دارند. یک ابزار مفهومی سودمند که در (جدول ۱) نشان داده شده است، ماتریسی است که ابتدا توسط بیشاپ و کینگ ( Bishop & King, 1996) توسعه یافت. این ماتریس سه رویکرد را برای درک تفکر پیرامون آینده مشخص می کند: *آینده های محتمل، آینده های ممکن و آینده های مرجح*. با وجود آنکه این آینده ها به گونه جداگانه مورد بحث واقع می شوند، لیکن آینده پژوهان به گونه متناوب آنها را ترکیب می کنند.

ابزارها و تکنیک های بسیاری به گونه همزمان برای ارائه دیدگاهی عینی و قوی به برنامه ریزان پیرامون آینده، به کار گرفته می شوند.

#### آینده‌های محتمل (قابل وقوع)

آینده‌های محتمل، آشناترین مفهوم هستند. روندها و گرایشهای کلیدی و محدودیت‌های موقعیت‌های فعلی، عناصری کلیدی هستند که محرک آینده‌های محتمل (قابل وقوع) می باشند. این نوع از آینده اندیشی یا آینده پژوهی، راه‌هایی قطعی، تحلیلی و منطقی را پیرامون لحاظ کردن آنچه روی خواهد داد و آنچه محتمل است، به کار می گیرد.

برای مطالعه و طراحی آینده های محتمل، ما از حال به سمت آینده اقدام به برون یابی (استقراء) کرده، روندهای جمعیت شناختی را آزمون می کنیم و مفاهیم کاربردی را برای استمرار، افزایش یا کاهش در بسیاری از خدمات توسعه می دهیم. قیاسها و تاریخ نیز به تعیین و توصیف آنچه ممکن است وقوع آن در آینده محتمل باشد، کمک می کند. برای مثال: در برخی نهادهای دولتی، در پایان سال مالی، ترخیص یا آزادسازی پول ها یا مبالغ ذخیره شده یا باز یافت شده ای صورت می گیرد که ممکن است برای تجهیزات صرف شوند.

این تاریخ ترخیص یا آزادسازی پول، ممکن است تا اندازه ای بر مبنای سالیانه ثابت باشد. در نتیجه، بسیاری از تصمیم گیرندگان ممکن است حتی برنامه ریزی هزینه را بر مبنای این پول توسعه

انواع آینده	نیروهای محرک	انواع تفکر	تکنیک های مطالعه/ طراحی
محتمل (قابل وقوع) (Probable)	رویدادهای پایدار گرایشها و تمایلهای	قطعی علمی	برون یابی قیاس تاریخی
ممکن (احتمال وقوع)	عدم پیوستگی‌ها رویدادهای غیرمنتظره	انتزاعی خیالی	توسعه سناریو تکنیک دلفی
مرجح (Preferable)	انتخابها تصویرها	آرمانی تقویت شده (توانمند)	آرمان گرایی برنامه ریزی استراتژیک

جدول ۱: ماتریس آینده پژوهی

دهند: یک آینده محتمل و مورد انتظار بر مبنای گذشته.

### آینده های ممکن (احتمال وقوع)

گروهی متفاوت از آینده ها، در قالب آینده های ممکن (احتمال وقوع) جای می گیرند. در آینده های ممکن، ما در جستجوی رویدادهای غیرمنتظره هستیم. ما گرایشها و تمایلات فراتر از تصور (رو به آینده) و پیشین را برای کشف عدم پیوستگی های رویدادهای امروزی کاوش می کنیم. چه چیزی در حال تغییر است که ما نمی توانیم ببینیم؟ در صورتی که ما می توانستیم بهتر ببینیم یا دیدگاه متفاوتی داشتیم، چه چیزی ممکن بود تغییر کند؟ اگر ما داده های بهتر، بیشتر و دیگری داشتیم، چه رویاهایی در سر می پروراندیم؟ قوه تخیل و تفکر انتزاعی، ابزارهای مفهومی قوی در ارتباط با این رویکرد هستند. توسعه سناریو یا سناریوپردازی، یک تکنیک شناخته شده و جافتاده برای اندیشیدن پیرامون آینده های ممکن می باشد.

### آینده های مرجح

در آینده های مرجح، افراد یا سازمانها، تصاویر یا آرمان هایی را از آن چه ترجیح می دهند و برایشان در اولویت است، توسعه و پرورش می دهند. آنها بیانیه ها یا شرایط تنظیم شده را به دلخواه خود مورد بحث قرار می دهند. فرایندهای آینده های مرجح، اغلب سرشار از انرژی می باشند و دارای جهت و دستورکارهای عالی برای اجرا هستند. با این وجود، فرایند باید فراتر از بحث تحول حرکت کند. سپس گروه ها با به کارگیری بینش توسعه یافته خود، آن را به دستورکاری های اجرایی ویژه از راه تکنیک هایی نظیر برنامه ریزی استراتژیک تبدیل می کنند. کارکنان اغلب در طول فرایندهای گروهی توانمند می شوند، به گونه ای که به تصویرسازی ذهنی (تخیل) و انتخاب آینده های مرجح، کمک می کنند.

### شکافها و تجزیه و تحلیل شکاف

آینده آزمایی نیازمند آن است که شکافهای فرصت و عملکرد شناسایی و پر

شوند. شکافها نشان دهنده تفاوت های میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینده) و عملکرد رقابتی عملی (فعالی) می باشند. شکافها تفاوت میان آنچه شرکت باور دارد که باید انجام دهد (قصد و نیت استراتژیک) و آنچه شرکت می تواند/انجام دهد (واقعیت فعلی شرکت) را نشان می دهند.

شرکت می تواند در هر نقطه ای از زمان دارای شکاف استراتژیک و نیز شکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه باید انجام و دانسته شود، نشان می دهند که از راه گزاره ارزشی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می شوند؛ گزاره ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می تواند انجام دهد و می داند. شکافها محدودیت های رقابتی شرکت را منعکس و تعیین می کنند و نشان می دهند که شرکت در چه نقاطی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف). شکافها نشان دهنده تحول سازمانی و نیز فرصت هایی برای بهبود هستند. گزینه های تحول می توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند.

**سناریوها، فرهنگ یا زبانی مشترک خلق می کنند که با بهره گیری از آنها، آینده به تصویر کشیده می شود.**



شکافهای استراتژیک و دانش می توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت که نتیجه آن، ره نگاری (Road mapping) توانمندی های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. تجزیه و تحلیل نشان می دهد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، نشان دهنده حوزه هایی است که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیتی از رقابت آتی، سرمایه گذاری شوند.

### ایده ها و مفاهیم نوظهور

بسته شدن شکاف میان شرکت امروز و شرکت رویایی یا مطلوب آینده، نیازمند نوعی از تحول سازمانی یا چند نوع آن است. در حقیقت، تحول، پای ثابت مدیریت مدرن یا در واقع مهم ترین الزام آن شده است. امروزه یادگیری کسب توانایی پاسخ یا واکنش به تحول و تبدیل تحول خارجی به مزیت رقابتی، شاید اولویت های ارشد مدیریت را تشکیل داده اند. به منظور محدود سازی و کاهش این تفاوت یا اختلاف، شرکتها باید در مسیر تحول گام بردارند.

لیکن مدیران چگونه در بستن این شکاف گام برمی دارند؟ با توجه به (شکل ۱)، شکاف از راه دو نقطه در طول افق زمانی سازمان تعریف می شود. سازمانی ممکن است خط زمان را *کانون* کسب و کار قلمداد کند، پس در زمان حال، *کانون*، عملیاتی و تاکتیکی خواهد بود؛ یعنی شرکت، در پی حفظ موقعیت رقابتی قوی به مفهوم *امروز*، برای *امروز* خواهد بود. با نگاه به آینده، *کانون* کسب و کار *استراتژیک* خواهد بود، پس شرکت بر *امروز* برای *فردا* تمرکز خواهد کرد.

بنابراین، شکاف بیانگر تفاوت میان نقطه فعلی که نمایانگر شرکت امروزی و نقطه آتی که توصیف کننده شرکت آرمانی آتی

است، بر حسب تعداد سناریوهای احتمالی - است (شکل ۱ را مشاهده کنید). شکاف ممکن است نشان دهنده شماری از تفاوتها میان دو وضعیت یا حالت شرکت تفسیر شود. تفاوت ممکن است در دو پرتفولیو یا دو سبد از توانمندی ها، یا بین روشهای تفکر آنها یا پارادایم های آنها باشد. نیز ممکن است تفاوت در فرهنگهای آنها و چگونگی فکر سازمانی باشد. شکاف ممکن است نشان دهنده چارچوب های زمانی باشد که سالها ادامه دارد، بنابراین مدیران نیازمند مدل های ذهنی و رویکردهایی برای کمک به خود در اندیشیدن به آینده و مسیر رسیدن به آن هستند. ما می توانیم دو رویکرد را برای تفکر پیرامون آینده تصور کنیم.

**نگریستن رو به جلو، از حال به آینده**  
 با به کارگیری این رویکرد، ما موقعیت حال را آزمون می کنیم؛ یعنی اینجا و هم اکنون. با تجزیه و تحلیل حال، مباحث کوتاه مدت مهمی شناسایی می شوند. شاخص های حل این مباحث شناسایی و مطرح می شوند. بنابراین مباحث کوتاه مدت و تاکتیکی محرکهای اولیه تحول هستند. یک خطر ویژه که هنگام اتخاذ این رویکرد در کمین است، آن است که فوریت ممکن است جایگزین اهمیت شود. مزیت این رویکرد آن است که مسایل و مشکلات کوتاه مدت حل می شوند. به هر حال، هزینه ممکن است آن باشد که شرکت در تمرکز بر مباحث وسیع تر، بلندمدت و چالش هایی که ممکن است کلید ایجاد یک موقعیت رقابتی قوی در آینده باشند، ناکام بماند.

**نگریستن از آینده به حال**  
 با به کارگیری این رویکرد، نگرانی های شرکت امروزی، هنوز اهمیت دارند، لیکن با وجود یک آرمان جذاب از آینده متعادل می شوند. این آرمان، در تفکر بسیاری از کارکنان سازمان مطرح می شود؛ این آرمان دغدغه نیازهای شرکت آینده را بر حسب ساختارهای سازمانی، فرهنگ و ارزش ها، مهارت ها و توانمندی ها، فرایند و دانش دارد. این رویکرد، قدرت به فکر واداشتن بسیاری از کارکنان سازمان را در مورد

آینده دارد. در ادامه بر اساس رویکرد دوم، شماری از ایده ها، مفاهیم مدیریت و تکنیک ها را برای آینده آزمایی معرفی می شود.

### رویاپردازی

رویاپردازی، توانایی و ظرفیت ایجاد و توسعه یک آرمان از آینده است که جذاب، گستاخانه و جالب توجه باشد. این آرمان باید قوه تخیل همه ذینفعان را برانگیخته، جذب کند، به گونه ای که باید دیدگاهی مشترک از آنچه می تواند ممکن باشد و چگونگی امکان دستیابی به آن را فراهم سازد. رویاپردازی می تواند اشکال متعددی داشته باشد.

به طور کلی، رویاپردازی بیانگر این پرسش ها است: ما در چه کسب و کاری هستیم؟ دوست داریم در آینده در چه کسب و کاری باشیم؟ ما چه نوع سازمانی هستیم؟ چه نوع سازمانی می خواهیم باشیم؟ آرمان استراتژیک ما چیست؟ آیا این آرمان در کل سازمان و در سطحی وسیع مشترک است؟ پاسخ این پرسشها دربرگیرنده شناسایی و تشخیص این موارد است:

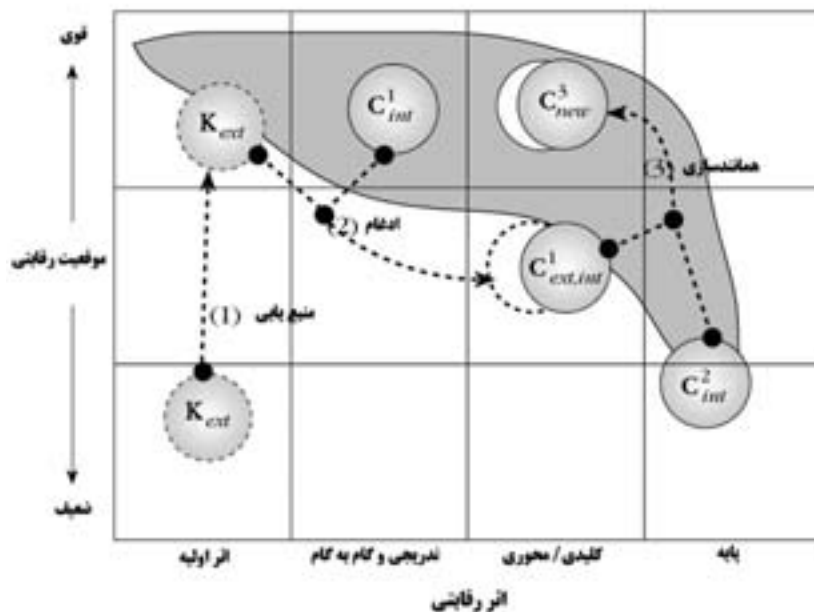
● دامنه کسب و کار - بازارهایی که شرکت برای رقابت انتخاب می کند و بازارهایی که آنها را انتخاب می کند، ولی نه برای رقابت،

● مقاصد و هدفها با توجه به رشد آتی - بازارهای بالقوه و تکنولوژی های آینده،  
 ● منابع، دارایی ها و توانمندی های کلیدی که شرکت بر پایه آنها قرار دارد.

پس فرایند رویاپردازی می تواند برای تولید و گزینش طیف وسیعی از گزینه های استراتژیک به کار گرفته شود. پیامد دیگر فرایند رویاپردازی می تواند تعریف مجدد کسب و کار برای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعانی باشد که ماهیت هدف شرکت، هویت و تعهد را درمی یابند. این عمل می تواند منجر به بینش هایی سودمند شود، به ویژه در صورتی که کسب و کار بر حسب نیازهای فعلی ( و آتی) تعریف شود؛ نه ارزش های محصول.

### تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی ها

تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی ها، یک روش شناسی یا متدولوژی مدیریت است که توسط بیرچال و توستیگا (Birchall & Tovstiga) برای ارزیابی اثر استراتژیک مجموعه توانمندی های یک شرکت توسعه یافت. روش این کار، بر مبنای شماری از مفروضات زیربنایی است. نخست، دانش شرکت، خود را در توانمندی های شرکت آشکار می سازد. دوم، سازمانها نمی توانند آنچه را که نمی دانند دارند، مدیریت کنند. روش شناسی بدین مفهوم، یک ابزار نقشه برداری یا رهنمائی



شکل ۲: مجموعه توانمندی ها و منحنی کسب دانش

از دانش است که به مدیران کمک می کند تا توانمندی های فعلی خود را شناسایی کنند و به تبع آن، راه حل یا روشی را از شرکت امروزی، بر حسب آنچه می داند و توانمندی های آن بر حسب اثر و قدرت رقابتی آنها، فراهم سازند.

روش شناسی فراتر از این نیز عمل می کند و به هدایت مدیران در اندیشیدن پیرامون توانمندی های مورد نیاز سازمان در آینده کمک می کند. متدولوژی یا روش شناسی، *فواصل سفید (White Spaces)* شرکت را روشن می سازد؛ فرصت هایی را که شرکت می تواند مورد بهره برداری قرار دهد. بدین وسیله، روش شناسی نیز یک ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک است.

روش شناسی، با ره نگاری از هر یک از فرایندهای شرکت، از دیدگاه خلق ارزش، آغاز می شود. فرضیه ضمنی در اینجا آن است که دانش باید به فرایند خلق ارزش شرکت کمک کند. یکی از فرایندهای اصلی و محوری کسب و کار، بر حسب عوامل کلیدی موفقیت انتخاب و سپس آزمون می شود. در مرحله بعد مجموعه ای از توانمندی ها و مهارت های مهم انتخاب شده و مطابق با اثر رقابتی (بلوغ) و موقعیت رقابتی (موقعیت قدرت و قوت شرکت با توجه به توانمندی ویژه)، طبقه بندی می شوند؛ هر چه درجه ضمنی بودن توانمندی بیشتر باشد، آن توانمندی نشان دهنده یک ویژگی رقابتی منحصر به فرد شرکت است.

زمانی که مجموعه توانمندی های شرکت، مطابق با اثر رقابتی آن و نقطه قوت رقابتی ترسیم شده باشد (شکل ۲)، نقشه یا طرح حاصل می تواند برای نمایش چگونگی مطرح شدن دانش و توانمندی های جدید در شرکت، به کار گرفته شود.

توانایی یا قابلیت  $C_{int}^1$ ، یک توانایی مهم از لحاظ استراتژیک برای شرکت است، در مراحل اولیه توسعه است و محصولات و خدماتی را پشتیبانی می کند که در بازار اهمیت بسیار یافته و بنابراین مدرن ترین و پیشرفته ترین هستند. از طرف دیگر  $C_{int}^2$ ، توانایی یا قابلیت است که محصولات و خدماتی را پشتیبانی می کند که به آسانی قابل تقلید و کپی



برداری توسط سایر شرکت ها هستند. در مقابل،  $K_{ext}$  دامنه دانشی است که در حال توسعه است و اثر احتمالی بسیار قوی بر محصولات و خدمات عرضه شده توسط شرکت در آینده دارد. این حوزه ای است که انتظار می رود، تسلط و مهارت، برای جایگاه یابی رقابتی دارای اهمیت باشد و بنابراین کنترل وسیع تر مطلوب است. توان یا ظرفیت بالقوه برای ادغام با توانایی های موجود، همانندسازی با سایر توانایی ها، برای شکل دادن ترکیباتی که بیانگر نیازهای جدید بازار هستند، در (شکل ۲) نشان داده می شود، جایی که  $C_{new}^3$  نشانگر توانایی و قابلیت است که شرکت به واسطه آن، به میزان بالایی از اثر رقابتی و موقعیت رقابتی دست می یابد. ارزیابی ریسکهای مرتبط با استراتژی های بدیل یا جایگزین می تواند برای حمایت از تصمیم گیری اجرایی، انجام شود.

### سناریوها: کشف آینده و اندیشیدن درباره آن

سناریوها، ابزارهایی برای پیش بینی مباحث و اقداماتی هستند که هدف آنها، یک پیش بینی یا یک برنامه نیست، بلکه ایجاد تغییر در شیوه اندیشیدن افرادی

است که آنها را به کار می گیرند.

سناریو، به گونه واژه به واژه به معنی نسخه ای مکتوب از یک بازی یا داستان است. سناریوهای تجاری، توصیف هایی متمرکز از آینده هایی اساسا متفاوت هستند که به شکل متن جامع یک سند یا به شیوه ای داستانی نشان داده می شوند. سناریوها، داستانهایی باور کردنی و چالش برانگیزاند، لیکن به معنی پیش بینی نیستند. آنها برای پیش بینی آنچه که در آینده روی خواهد داد، در گذشته کاوش نمی کنند، بلکه در عوض داستانهای متعدد و بسیار متفاوتی را از چگونگی امکان نگریستن به آینده ارائه می کنند. سناریوها توسط سازمانها برای آماده ساختن آنها در مقابل ناپوستگی ها و تحولات ناگهانی، به کار گرفته می شوند. سناریوها می توانند برای ایجاد فرهنگ یا زبانی مشترک که آینده با بهره گیری از آنها می تواند به تصویر کشیده شود به کار گرفته شوند. آنها مدل های ذهنی را که به گونه ای متداول توسط اعضای سازمان حفظ شده است، به چالش می کشند. به کارگیری سناریوها می تواند یادگیری سازمانی را در پی داشته باشد.

دست کم سه مکتب سناریوپردازی وجود دارند. مکتب شهودی، برگرفته از تجربه شرکت شل که بسیار کیفی است با فرض این که تصمیمات کسب و کار، از فرایند یافتن و درک تعاملات داخلی میان عوامل داخلی و خارجی (شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی) حاصل می شود. مکتب کمی، تکنیک های تحقیق در عملیات را مانند پیش بینی اقتصادسنجی و تکنیک سریهای زمانی به کار می گیرد. سومین مکتب، مکتب ترکیبی است که هر دو رویکرد شهودی و کمی را به کار می گیرد. سیستم های کامپیوتری ممکن است برای تسهیل تولید ایده، طراحی یا نقشه برداری ادراکی از عوامل و اثرات آنها به کار گرفته شوند و از نرم افزارهای شبیه سازی برای آزمون سناریوها استفاده شود.

سناریوهای چندگانه روی هم گذاشته می شوند، به گونه ای که بیش از یک آینده مورد نظر قرار می گیرد. داشتن دو سناریو پیرامون آینده، اغلب ناکافی است و امکان انتخاب گزینه های کمتری وجود دارد؛



سه سناریو منجر به انتخاب مسیری میانه و متوسط می شوند؛ ولی بیش از چهار سناریو، اغلب موجب همپوشانی بسیار زیاد خواهند شد.

عناصر و اجزای درگیر در فرایند سناریوپردازی عبارتند از:

- بررسی و ملاحظه مجدد آرمان و هدفها،

- شفاف سازی ایده هایی از کسب و کار که منجر به موفقیت خواهند شد،

- شناسایی اولویت های استراتژیک،

- شناسایی شکافهای میان جایگاه فعلی سازمان و جایگاهی که سازمان در آینده طلب می کند،

- شناسایی اقدامات مناسب برای پیشبرد سازمان.

پاول شوemaker (Paul Schoemaker)، مشاور و پروفیسور دانشگاه وارتن، یک فرایند ۱۰ مرحله ای را برای سناریوپردازی بدین گونه عنوان می کند:

۱. تعریف چارچوب زمانی و دامنه تجزیه و تحلیل (برنامه ها، محصولات، تکنولوژی ها) و دانشی که بالاترین ارزش برای سازمان خواهد بود.

۲. مشارکت ذینفعان کلیدی، شامل مشتریان و عرضه کنندگان، از آنجا که سناریوها برای شناسایی استراتژی به کار می روند، نه برای توسعه استراتژی.

۳. شناسایی و شرح خلاصه روندهای اصلی، مشتمل بر چگونگی و چرایی تأثیرگذاری آنها بر سازمان.

۴. شناسایی رویدادهای دارای نتایج نامطمئن که احتمال تأثیرگذاری آنها بر سازمان بیشتر است.

۵. شکل دادن محتوای اولیه سناریو. روندها و عدم اطمینان ها، عناصر سازنده و اصلی سناریوپردازی هستند. عناصر و اجزای از پیش تعیین شده، در همه سناریوها منعکس می شوند و عدم اطمینان ها یا مسایل مبهم، در سناریوهای مختلف به شکلی متفاوت نقش بازی می کنند.

۶. بررسی ثبات و امکان پذیری موضوعها و مطالب سناریو، با لحاظ کردن چارچوب زمانی و پیامدهای ممکن حاصل از عدم اطمینان ها و ابهام ها.

۷. توسعه سناریوهای ساده برای بحث بیشتر.

۸. شناسایی نیازهای تحقیقاتی و جمع آوری اطلاعات اضافی مورد نیاز؛ آزمون مجدد مفروضات سناریو.

۹. توسعه مدل های کمی، در صورتی که تعاملات پیچیده نیازمند ارزیابی باشند.

۱۰. حرکت در جهت تصمیم، از راه آزمون مجدد این موضوع که آیا سناریوها مباحث واقعی را که سازمان با آنها روبه رو است، منعکس می کنند و آیا این سناریوها برای اشتراک یافتن با دیگران آماده هستند یا خیر.

### نتیجه گیری

در یک جهان به هم پیوسته، مناسبات و روابط متقابل و پیچیده ای میان عواملی وجود دارد که موفقیت در کسب و کار وابسته به آنها است و هیچ راهی برای مدل سازی دقیق رفتارها وجود ندارد.

روش های سنتی برنامه ریزی استراتژیک که مبتنی بر پیش بینی های پیچیده هستند، بسیار سخت می نمایند. جهان برای هر شرکت یا سازمانی بسیار پیچیده است، مهم نیست که منابع آن سازمان یا شرکت، برای تولید یک طرح یا برنامه بر مبنای یک رویکرد علمی، چقدر وسیع و بزرگ باشد.

در چنین شرایطی، سناریوها راهی را برای پیشبرد طراحی و ترسیم آینده ارائه می کنند.

شرکت شل در سایت خود برخی پرسش ها را شناسایی کرد که از دید برنامه ریزان خود، یک سازمان جهانی باید آنها را طرح کند و می تواند در سناریوهای مختلف کاربرد داشته باشند.

۱. یک شرکت جهانی به چه معنی است؟  
۲. چه نقاط استراتژیکی می توانند کسب و کارها را قادر سازند تا مزیت پایدار به دست آورند؟

۳. آیا کسب و کارهای آزاد درون یک شرکت عملکرد را بهبود می بخشند؟  
۴. چه ریسک هایی مهم هستند و چگونه می توانند به بهترین شکل ممکن مدیریت شوند؟

۵. حاشیه های سود کجا هستند؟ حوزه هایی که مشتریان مایل به پرداخت بیشتر از هزینه فرصت سرمایه گذاری هستند، کدامند؟

۶. شرکت ها برای داشتن عملکرد بهتر،

نیاز به آموختن چه چیزهایی دارند؟ چگونه می توانند به شکلی مؤثرتر بیاموزند؟

۷. چه میزان اختیار باید به مدیران صف تفویض شود و چه فرایندها و سازمانهایی برای چنین قدرت یا توانمندی ای مورد نیاز است؟

۸. تکنولوژی شرکتها را قادر ساخته است تا در قالب شبکه ها سازماندهی شوند. آیا چنین سازمانهایی سودمند هستند و اگر چنین است، کجا و چگونه؟

۹. کسب و کارها کجا باید راهکارهای مناسب را برای موقعیتها و مشتریان مختلف فراهم سازند و کجا باید یک راهکار واحد بهینه را ارائه کنند؟

۱۰. چگونه یک گزاره یا طرح ارزشی در سطحی بالا می تواند به استراتژی های عملی کسب و کار ترجمه شود؟

۱۱. بهترین رویکرد برای توسعه تکنولوژی و تجاری شدن کدام است؟  
امید است مرور اجمالی این بحث بتواند گامی مؤثر در مطالعات جاری و آتی در راستای ترسیم آینده ای روشن در حوزه های گوناگون، به ویژه عرصه مدیریت باشد و چشم اندازی روشن از فرایند سناریوپردازی را در اختیار آینده پژوهان قرار دهد. □

### منابع

1- Ringland, G. (1997) 'Scenario Planning - Managing for the Future', pp. 146-7, Wiley, Chichester.

2- Giesecke, Joan (1998) "Scenario Planning for Libraries", Library Administration and Management Association, Chicago and London

3-Ruud van der Helm (2006) "Towards a clarification of probability, possibility and plausibility: how semantics could help futures practice to improve", Emerald group Publishing Limited.

4- Birchall David and Tovstig, George (2002), "Future Proofing", Capstone Publishing, United Kingdom.

5. Bishopp, and J. W. King, "Vision-Driven Change in Higher Education: A National Visioning Project" (paper presented at the World Future Society Meeting, Washington, D.C., 17 July 1996).

● شراره عاضدی تهرانی: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و کارشناس حوزه روابط بین الملل بانک اقتصاد نوین