

ارائه رویکرد سناریوپردازی دوسطحی صنعت و بنگاه (مطالعه موردی: سناریوهای آینده کفش در ایران)

محمدامین قلمبر*

سیدمحمد مقیمی**

سیدمحمد حسینی***

فاطمه تقفی****

چکیده

برنامه‌ریزی برای آینده صنایع در شرایط عدم قطعیت، نیازمند تدوین سناریوی آینده‌پژوهانه است. این کار نیازمند دانش، هزینه و زمان است و انجام آن برای همه بنگاه‌های کوچک و بزرگ امکان‌پذیر نیست. از طرف دیگر، گاهی سناریوهای موجود تدوین شده در سطوح مختلف و با رویکردهای مختلف، می‌تواند برای ذینفعان این حوزه قابل استفاده باشد. هدف از این تحقیق آن است که نحوه ارتباط بین سناریو سطح صنعت و سطح بنگاه را در قالب مطالعه موردی صنعت کفش استخراج کند. ابتدا رویکردهای مختلف ادغام سناریوها شناسایی شد. سپس با روش PESTEL و پورتر و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با نظر خبرگان صنعت ۳۰ عامل مؤثر بر صنعت شناسایی شد و ۱۱ عامل بااهمیت و دارای عدم قطعیت تشخیص داده شد و در نهایت با ابزار میک مک دو عدم قطعیت مهم اندازه بنگاه و توان رقابت شناسایی شد و با روش GBN، چهار سناریوی فیل‌های پرنده، گیوه بابانوئل، عصر دایناسورها و آل استار کدخدا برای صنعت کفش استخراج شد. در گام بعدی با استفاده از رویکرد زورک در اتصال سناریوها و استفاده از نظر خبرگان، سناریوهای سطح صنعت به سناریوهای باورپذیر در سطح بنگاه در دو اندازه بنگاه بزرگ و کوچک تعمیم داده شد تا باعث تصمیم‌گیری بهتر مدیران این بنگاه‌ها شود. نتایج این تجربه می‌تواند گامی برای توسعه و اتصال سناریوها باشد.

واژه‌های کلیدی: سناریوپردازی چندسطحی، صنعت، بنگاه، GBN، تحلیل اثرات متقابل

* دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران Aminghalambor@gmail.com

** استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران Moghimi@ut.ac.ir

*** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی SM-Hosseini@sbu.ac.ir

**** دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) Fsaghafi@ut.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۷

فصلنامه راهبرد، سال بیست‌وهشتم، شماره نودویک، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۰۷-۸۱

مقدمه

امروزه محیط کسب و کار، مرتباً تغییر می‌کند و این امر باعث پیچیدگی زیاد شرایط محیطی و پرمخاطره شدن و افزایش شدید عدم قطعیت است. بنابراین، در این محیط شرکت‌ها تنها در تعامل با محیط کسب و کار خود قادر به ادامه حیات هستند (Chesbrough, 2010) در شرایط ابهام و عدم قطعیت برنامه‌ریزی آینده‌نگر برای شرکت‌ها دشوار است. لذا باید با آینده‌پژوهی سناریوهایی برای آینده تدوین شود تا شرکت‌ها بتوانند وضعیت خود را در سناریوهای آینده مشاهده کرده و با چشم‌انداز آینده‌نگر به تدوین برنامه خود بپردازند و منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌های کنونی خود را برای کسب جایگاه برتر توسعه دهند (Parrett, 2017).

سناریوها نحوه تعامل بین پیشران‌های داخلی و خارجی را در قالب روایت داستانی یکپارچه به تصویر می‌کشد. سناریوها با برنامه‌ریزی اقتضایی متفاوتند، زیرا این برنامه‌ها تفسیرهای خود را بر پایه یک انتظار خاص در یک مطالعه موردی قرار می‌دهد و با تحلیل حساسیت به آزمون اثر تغییرات در یک متغیر می‌پردازد. سناریوها بر درک بهتر عدم قطعیت‌های آینده تمرکز دارند، ولی پیش‌بینی بر بررسی تخمینی برای روندی واحد متمرکز است. متخصصان سناریوها را به عنوان تحلیل دورنگری از آینده‌های چندگانه قبل از اینکه ارزیابی عملکردشان ظاهر شود، تعریف می‌کنند (Palermo, 2018). بنابراین نوشتن سناریو از نوع اکتشاف آینده است، اما آیا استفاده از سناریوهای موجود می‌تواند پاسخگوی نیاز شرکت‌ها و بنگاه‌ها برای شناخت وضعیت پرابهام آینده باشد؟ آیا در دست داشتن سناریوهایی در سطح بین‌المللی در یک حوزه فرضی می‌تواند برای برنامه‌ریزی در

سطح ملی در آن حوزه استفاده شود؟ یا اگر سناریوهایی در سطح ملی در حوزه‌ای موجود باشد می‌تواند برای سطح بخش و محلی مورد استفاده قرار گیرد؟ تدوین سناریو و ترسیم آینده کاری زمان‌بر بوده و نیازمند تخصص و بصیرت در حوزه آینده‌پژوهی است. انجام این فرایند برای شرکت‌های کوچک یا بزرگ هزینه‌هایی را دربر دارد. بی‌توجهی به عوامل تأثیرگذار بر آینده در انجام برنامه‌ریزی‌های استراتژیک می‌تواند ضربات جبران‌ناپذیری را بر شرکت‌ها وارد کند.

مطالعات حاکی از آن است که متخصصانی مانند زورک (Zurek, 2007)، استراتیگا (Stratigea, 2012)، فولس (Folhes, 2015)، شوئیتر و همکاران (Schweizer, 2016) مفاهیم و روش‌هایی برای توسعه سناریوها در سطوح مختلف را توسعه دادند ولی هنوز توسعه و ادغام سناریوها در هاله‌ای از ابهام قرار دارد و روش شفافی برای ادغام و توسعه آن‌ها وجود ندارد. در این زمینه جستجو در منابع داخل کشور نتیجه‌ای را دربر نداشت.

در این مقاله هدف اصلی، ارائه رویکردی برای سناریوپردازی دوسطحی در سطح صنعت و بنگاه است. پرسش اصلی این است که وقتی سناریوهایی در سطح صنعت تدوین شده است، شرکت‌های زیرمجموعه صنعت چگونه می‌توانند از دانش ایجادشده استفاده کرده و سناریوهایی برای خود در این حوزه توسعه دهند؟ به این منظور ابتدا مطالعات نظری حوزه سناریوهای چندسطحی مرور شد. سپس برای ساده‌سازی کار از یک‌سو و استفاده از دانش تخصصی موجود از سوی دیگر حوزه صنعت کفش به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شد. زیرا این حوزه علی‌رغم پیشرفت‌هایی که در گذشته در کشور داشته است، در حال اضمحلال است و نیازمند بازآفرینی است. در ادامه با روش‌های موجود، سناریوهایی برای آینده صنعت کفش تدوین شد و سپس با نظر خبرگان روش‌هایی برای توسعه این سناریوها و به‌کارگیری آن‌ها در سطح بنگاه به‌کار گرفته شد. برای این کار سناریو در دو بنگاه یکی بنگاه‌های بزرگ و دیگری بنگاه‌های کوچک توسعه داده شد. توسعه مدل سناریوپردازی چندسطحی می‌تواند امکان تحقق سیاست‌های کلان را افزایش داده و بستری مناسب‌تر جهت جاری‌سازی اقدامات راهبردی ایجاد کند.

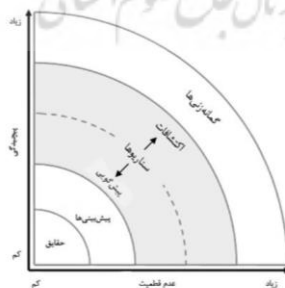
۱. چارچوب نظری سناریوهای چندسطحی و پیشینه پژوهش

پیش‌بینی یک آینده محتمل و برنامه‌ریزی بر مبنای آن در شرایط پیچیده اغلب مشکل و دارای ریسک بسیار است. با این حال، تصمیم‌گیرندگان باید به فشارهای جاری پاسخ داده و برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده نیز راهبردی پابرجا و منعطف که بتواند در طیفی از آینده قابل اجرا باشد را اتخاذ نمایند (Mason-D'Croz, 2016). سناریوپردازی روشی است که به صورت کارایی قابلیت ارزیابی عدم قطعیت‌ها را ایجاد می‌کند (Ghalambor, 2012). تحلیل سناریویی، ابزار مدیریت استراتژیک برای کشف تغییرات آینده به منظور حمایت از تصمیمات در شرایط عدم قطعیت است (Kebede, 2018).

نخستین کار حوزه سناریوپردازی در مقیاس‌ها و سطوح متفاوت در مقاله زورک و هنریچ (Zurek and Henrichs, 2007) یافت شد. ایشان با طرح موضوع به ارائه چارچوبی برای رفع چالش چگونگی ارتباط بین سناریوها در سطوح متفاوت پرداخته است.

ایده اتصال سناریوها از طریق اجزا و دستاوردهای آن بستگی به سه عامل (۱) مسئله اصلی یا همان موضوع کانونی که هدف نگارش سناریو است؛ (۲) میزان عدم قطعیت‌ها و (۳) میزان پیچیدگی محیطی بستگی دارد. سناریوها در شرایطی که عدم قطعیت و پیچیدگی زیاد ولی در حد معقول و قابل درک باشند، کاربرد دارند. در شرایط عدم قطعیت زیاد باید از گمانه‌زنی استفاده کرد.

شکل ۱. جایگاه سناریو در شرایط عدم قطعیت



شاید بتوان مقاله زورک را بهترین و مبدأ تبیین نظام‌مند سناریوهای چندمقیاسی دانست. زورک بیان می‌کند که ارزیابی توسعه سناریوها در محیط بین‌المللی نه تنها طیفی از اطلاعات در مورد توسعه آینده موجه در مقیاس جهانی ارائه می‌کند، بلکه نکاتی برای توسعه منطقه‌ای نیز ارائه می‌نماید. در واقع، برخی سناریوهای توسعه‌یافته منطقه‌ای و محلی با سناریوهای جهانی مرتبط هستند و در برخی موارد مستقیماً از همان توسعه یافته‌اند (Zurek & Henrichs, 2007).

دلایل زیادی برای اتصال سناریوها در سطوح و مقیاس‌های متفاوت وجود دارد. اتصال سناریوها به صورت عمومی زمانی مفید است که فرایندها در مقیاس‌های متفاوت (جهانی، ملی، منطقه‌ای، محلی، ...) مستقیماً به یکدیگر وابسته باشند. به طور مثال، تغییر اقلیمی در سطح جهانی بسیار محتمل است که بر فرایندهای بیوفیزیک در همان مسیر اثر بگذارد. توسعه‌های اقتصادی اجتماعی منطقه‌ای بر فاجعه‌های اقلیمی در وسعت بزرگ‌تری اثر خواهد گذاشت. به علاوه در بسیاری از مسائل محیطی زمینه‌های جهانی به اندازه توسعه‌های منطقه‌ای حائز اهمیت است. به عبارتی، یک تصمیم‌گیرنده در سطح منطقه‌ای یا محلی باید بداند چگونه می‌تواند در آینده اثرگذار بوده و مؤثر باشد و در کدام توان تأثیرگذاری نداشته و باید خود را با شرایط تطبیق دهد. درک این مسئله که کدام عوامل و پیش‌ران‌های جهانی خارج از کنترل در سطح منطقه‌ای یا محلی هستند برای تشخیص مرز سیستم به منظور توسعه گزینه‌های تصمیم بسیار مهم است. همچنین اتصال سناریوها با مقیاس‌های متفاوت از دو طریق (۱) اجزا و دستاوردها و (۲) ترکیب فرایندهای ساخت سناریوها می‌تواند به نزدیک‌کردن ذینفعان، محققان و تصمیم‌گیرندگان در ارزیابی مسئله کمک کند.

دو دیدگاه برای اتصال سناریوها در مقیاس‌های مختلف وجود دارد (Zurek and Henrichs, 2007: الف) در فرایند توسعه سناریوها ۵ روش (طبق شکل ۳) برای اتصال سناریوهای متفاوت پیشنهاد شده است: (۱) اتصال^۱ (۲) موازی^۲ (۳)

1. Joint

2. Parallel

تقابلی^۱ (۴) متوالی^۲ (۵) مستقل^۳. از طریق اجزاء سناریوها، پنج روش (شکل ۴) برای اتصال سناریوها در مقیاس‌های متفاوت از طرق اجزاء سناریوها با توجه به درجه ارتباط با آن‌ها پیشنهاد شده است: (۱) معادل^۴ (۲) سازگار^۵ (۳) مرتبط^۶ (۴) قابل قیاس^۷ (۵) مکمل^۸. چارچوب اتصال سناریوها توسط زورک طبق جدول ۱ تعریف شده است.

جدول ۱. ارتباط بین اجزا و فرایند سناریوها در مقیاس‌های متفاوت

فرایند مستقل	فرایند متوالی	فرایند تقابلی	فرایند موازی	فرایند اتصالی	
بسیار غیرمتمم - هیچ تناسب و هماهنگی میان سناریو ۱ و ۲ نیست	متمم - اگر سناریو ۱ منابع داده یا ورودی سناریو ۲ را تامین کند	امکان پذیر - با تمم میان سناریو ۱ و ۲ و بخش‌ها و مدل‌ها	غیرمتمم - نیازمند هماهنگی بسیار دقیق بین سناریو ۱ و ۲	بسیار متمم - اگر یک تمم کننده برای سناریو ۱ و ۲ وجود داشته باشد	معادل
غیرمتمم - اگر سناریو ۱ و ۲ متوالی باشند	بسیار متمم - اگر سناریوهای ۱ مرزهای اتصال سناریو ۲ را شکل دهد	بسیار متمم - به شرطی که سناریو ۱ یا ۲ ورودی‌های مربوطه را وارد کنند	امکان پذیر - اما فقط به شرطی که هر دو سناریو هدف روشنی داشته باشند	امکان پذیر - به شرطی که هدف سناریوهای ۱ و ۲ با گروه‌های مشابه وجود داشته باشد	سازگار
غیرمتمم - اگر دو سناریو فقط متوالی باشند	بسیار متمم - به شرطی که سناریو ۱ نقطه شروع سناریو ۲ را فراهم کند	متمم - به شرطی که سناریوها از پارادایم یکسانی پیروی کنند	متمم - به شرطی که سناریوها نقطه آغاز یکسانی داشته و بعد منحرف شوند	امکان پذیر - به شرطی که سناریوهای ۱ و ۲ بر مسائل مختلفی تأکید کنند	مرتبط
امکان پذیر - اگر سناریوهای ۱ و ۲ از چارچوب یکسانی متفاوت اما چارچوب یکسانی داشته باشند	متمم - اگر تمرکز سناریوهای ۱ و ۲ متفاوت اما چارچوب مفهومی یکسانی استفاده کنند	امکان پذیر - به شرطی که سناریوهای ۱ و ۲ به نیازهای متفاوتی پاسخ دهند	بسیار متمم - سناریوهای ۱ و ۲ با چارچوب مفهومی یکسانی سازگار شوند	امکان پذیر - به شرطی که سناریوهای ۱ و ۲ در حالت موازی توسعه یافته باشند	قابل قیاس
بسیار متمم - اگر مساله ۱ و ۲ سناریو یکسانی را به دو صورت متفاوت نشان دهند	امکان پذیر - اگر تنها ۱ سناریو اطلاعات برای فراهم ۲ سناریو آورد	غیرمتمم - این دلالت بر تکرار شکست دارد	متمم - اگر ۱ و ۲ سناریوهای موازی و متمم باشند	غیرمتمم - چون به ۲ و ۱ سناریوهای لحاظ مفهومی متمم از یکدیگرند	متمم

Zurek and Henrichs, 2007

1. Iterative
2. Consecutive
3. Independent
4. Equivalent
5. Consistent
6. Coherent
7. Comparable
8. Complementary

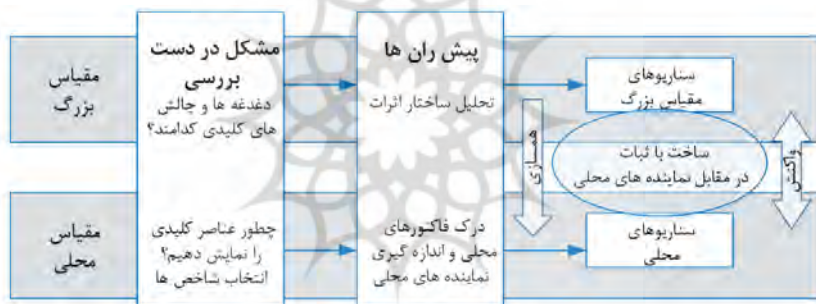
آلکامو^۱ و هنریچ^۲ برای نخستین بار کاربرد سناریوهای چند مقیاسی را به عنوان روشی برای بهبود پایداری و ارتباط سناریوها مطرح کرده‌اند. مسئله مهمی که در سناریوهای چند مقیاسی مطرح است، چگونگی ارتباط بین مقیاس‌ها و فرایند سناریوپردازی است. ارتباط بین مقیاس‌ها می‌تواند از بالا به پایین (سناریوهای جهانی - منطقه‌ای، زمینه‌سازی برای سناریوهای محلی) یا از پایین به بالا (سناریوهای محلی به عنوان ورودی سناریوهای جهانی - منطقه‌ای) باشد (Alcamo & Henrichs, 2008).

استراتیگا و جیاوتزی (Stratigea & Giaoutzi, 2012)، به صورت مبسوط به بحث پیرامون سناریوهای جهانی تا محلی پرداخته‌اند و ضمن تبیین چالش ارتباط بین مقیاس‌های متفاوت سناریوها، به لزوم ارائه راهکاری مناسب برای حل این مسئله پرداخته‌اند. آنها بیان می‌کنند که فضای مقیاس مرتبط با مطالعات سناریویی می‌تواند تنوعی از فضای جهانی به ملی یا حتی منطقه‌ای/ محلی را شامل شود. شواهد تجربی نشان می‌دهد سناریوهای جهانی معمولاً فعالیت‌های بلندمدتی هستند که با هدف کشف عدم قطعیت‌های بحرانی آینده، دستاوردهای آینده ممکن را برای حمایت از تصمیم‌سازی و تحلیل خط‌مشی‌گذاری مهیا می‌سازند. یک تفاوت کلیدی بین سناریوهای جهانی و منطقه‌ای/ محلی در تمرکز مطالعات سناریو است. در سناریوهای جهانی تمرکز بیشتر بر دستاوردهای^۳ مطالعه بر پایه دانش خبرگان است، در حالی که در سناریوهای منطقه‌ای تمرکز بر فرایند ساخت سناریوها^۴ بر پایه طیفی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان تصمیم‌گیر است (Stratigea & Giaoutzi, 2012). او بر اساس یافته‌هایش، ادعا می‌کند ارتباط بین فضای سناریوهای چندگانه می‌تواند در دو سر طیف بر اساس اهداف قرار گیرد که یک سر آن سناریوهای مقیاس‌های متقاطع^۵ و جفت‌های به هم پیوسته و یک سر آن

-
1. Alcamo (2008)
 2. Henrichs
 3. Outcome
 4. Scenario building process
 5. Tightly coupled' cross-scale scenarios

سناریوهای چند مقیاسه گسسته^۱ است. در سناریوهای مقیاس متقاطع به هم پیوسته، روایت‌ها به صورت به هم پیوسته و تکرارشونده توسعه می‌یابند، به طوری که مقیاس‌های متقاطع پایدار، دارای بازخورد هستند. ارتباطات معمولاً به صورت روبه جلو و با یک فرایند تکرارشوندگی رو به پایین مقیاس‌ها و رو به بالای مقیاس‌ها صورت می‌پذیرد، در فرایند رو به پایین، مقیاس‌ها طیف زیادی از سناریوها به تعداد کمتری از سناریوها تبدیل می‌شوند. سناریوهای مقیاس بزرگ اغلب به صورت بالا به پایین توسعه می‌یابند، زیرا گستردگی و پایداری عناصر روایت در سناریوهای پایین‌تر نسبت به سناریوهای بالاتر بیشتر است، به همین دلیل است که پیشران‌های سطح منطقه‌ای طبق (شکل ۲) بر سطح محلی اثر می‌گذارد تا اینکه برعکس آن اتفاق افتد (Stratigea & Giaoutzi, 2012).

شکل ۲. طبقه‌بندی سناریوها در مقیاس‌های متفاوت



Stratigea & Giaoutzi, 2012

فولس یک گونه‌شناسی از رویکردهای سناریوپردازی ارائه کرد. او طبقه جدیدی به نام سناریوهای منفرد و چندمقیاسی را تعریف کرد (Folhes, 2015: ۱):

- ۱) سناریوی کیفی و کمی؛
- ۲) سناریوی هنجاری و اکتشافی؛
- ۳) سناریوی مشارکتی یا خیره محور؛
- ۴) سناریوی منفرد یا چندمقیاسی.

سناریوهای محیطی اغلب در

1. Loosely linked' multi-scale scenarios
2. Qualitative and quantitative scenarios
3. normative and exploratory scenario
4. participatory or developed by specialist scenarios

مقیاس‌های متفاوت زمانی و قلمرویی ایجاد شده و از مقیاس جهانی تا محلی را دربر می‌گیرند. بازه زمانی سناریوی جهانی ۱۰۰-۵۰ سال و سناریوی منطقه‌ای یا محلی ۳۰-۲۰ سال است. شوئیزر و همکاران با استفاده از تحلیل اثرات متقابل و ارتباط بین سلول‌های ماتریس، روشی برای توسعه سناریوهای چندسطحی مطرح کردند (Schweizer et al, 2016).

هنگام استفاده از روش تحلیل اثرات متقابل می‌توان با استفاده از اجزای ماتریس، تعداد زیادی سناریوی ممکن ایجاد کرد که با لحاظ آن‌ها به یک مجموعه جامع رسید. روش ارائه‌شده به یکی از چالش‌های کلیدی رویکرد سناریوهای چندمقیاسی می‌پردازد که بیان می‌کند چرا سناریوهای مقیاس‌های پایین‌تر باید به‌عنوان مکمل، سازگار با سناریوهای سطح بالاتر باشند.

جدول ۲. جمع‌بندی مطالعات انجام شده در حوزه سناریوهای چندمقیاسی

نویسنده	نوع تحقیق	نقاط قوت	نقاط ضعف
زورک و هنریچ (Zurek and Henrichs, 2007)	توصیفی	تعریف سناریوی چندمقیاسی - روش اتصال سناریوها ارائه چارچوب	شفاف نبودن چارچوب نبود مطالعه موردی و مثال پیشنهادی بودن چارچوب
آلکامو و هنریچ (Alcamo & Henrichs, 2008)	توصیفی	کاربرد سناریوهای چندمقیاسی برای پایداری و ارتباط سناریوها.	نبود چارچوب نبود مطالعه موردی و نمونه کاربردی
استراتیگاو جیاوتزی (Stratigea & Giaoutzi, 2012)	توصیفی و ارائه مورد مطالعه	تبیین چالش ارتباط بین مقیاس‌های متفاوت سناریوها ارائه یک مورد مطالعه	توصیف نکردن شرایط مورد مطالعه برای فهم دقیق مطالعه و نبود چارچوب
فولس (Folhes, 2015)	توصیفی	طبقه‌بندی سناریوها و افزودن دسته سناریوهای منفرد و چندمقیاسی	توضیح ناکافی در مورد سناریوها عدم ارائه چارچوب
شوئیزر و همکاران (Schweizer et al. 2016)	روشی ترکیبی کیفی و کمی	راهکار توسعه سناریوهای چند سطحی با تحلیل اثرات متقابل	شفاف نبودن روش نبود مثال کاربردی شفاف نبودن شرایط اتصال سناریو
مطالعه حاضر	مطالعه موردی	ایده زورک به‌عنوان مبنا تدوین سناریو برای صنعت نیازسنجی سناریو برای بنگاه‌های زیرمجموعه تدوین سناریو در سطح بنگاه	نبود چارچوب نیاز به مطالعه موردی و استخراج چالش‌های عملی و توسعه چارچوب زورک

جدول ۲ به جمع‌بندی مطالعات بالا پرداخته است. مطالعه زورک جامع‌ترین مطالعه در این حوزه بوده که علاوه بر طرح موضوع و تبیین اهمیت پرداختن به

چالش سناریوهای چندمقیاسی، چارچوبی برای چگونگی پردازش سناریوها ارائه کرده است. بعد از زورک، مقالات اندکی در این زمینه منتشر شده است، ولی هیچ کدام به صورت جامع، روشی نظام مند برای حل چالش ادغام و پیوستن و توسعه سناریوهای چندسطحی ارائه نداده اند و بیشتر به صورت شهودی و تجربی در برخی مطالعات راه کارهایی اقتضایی ارائه شده است. همچنین علی رغم مطرح شدن این چالش در برخی مقالات سناریوهای چندمقیاسی / چندسطحی همچنان مغفول مانده اند.

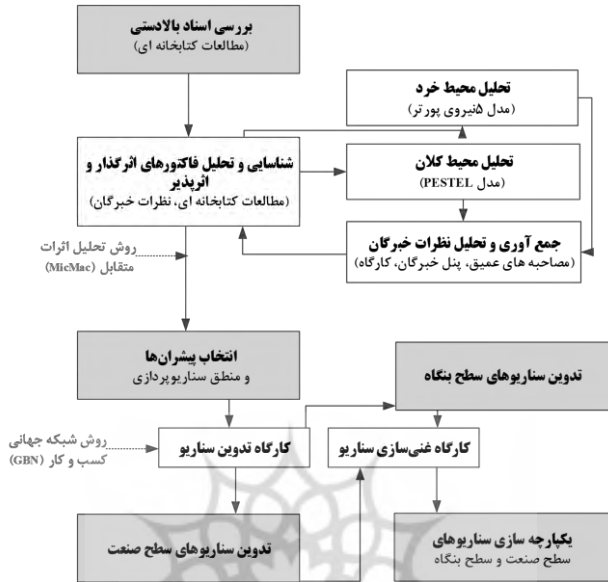
مرور مطالعات داخل کشور نمونه ای که ارتباط بین سطوح سناریوها را برقرار کرده باشد پیدا نشد، ولی در مطالعات خارجی استراتیگا و جیاوتزی (Stratigea & Giaoutzi, 2012). مطالعه موردی سناریوهای سطح اتحادیه اروپا و سطح منطقه ای ترسیم شده و اجزای سناریوها هنگام نگارش با هم مرتبط شده اند. تحقیق حاضر به منظور شناخت نظریه زورک و هنریچ (Zurek and Henrichs, 2007) و نظریه استراتیگا و جیاوتزی (Stratigea & Giaoutzi, 2012) انجام می شود. در این دو نظریه تأکید دارند که سناریوی مقیاس بالاتر بر سناریوی مقیاس پایین تر تأثیرگذار است و برای توسعه سناریوهای سطح پایین تر می توان از پیشران های سطح بالاتر کمک گرفت.

۲. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس مدل پیاز تحقیق، یک تحقیق از لایه های مختلفی تشکیل شده است (Saunders, Lewis and Thornhill, 2016): از منظر فلسفه تحقیق تفسیری؛ از منظر رویکرد تحقیق، استقرایی و قیاسی؛ از منظر نوع تحقیق، کاربردی؛ از منظر هدف پژوهش اکتشافی و تجویزی؛ از منظر افق زمانی پژوهش، مقطعی و از منظر روش گردآوری اطلاعات، مطالعه اسناد، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده است. در زمینه استراتژی پژوهش از مطالعه موردی صنعت کفش استفاده و از روش کیفی استفاده شده است، در اینجا فرایند تحقیق مرور می شود. لازم به ذکر است با توجه به اینکه تأکید مقاله بر ارتباط بین سناریوها است، از پرداختن به جزئیات سناریوپردازی خودداری شده و بر نحوه ارتباط بین

سناریوها تأکید شده است.

شکل ۳. فرایند اجرای پژوهش



توسعه سناریوی این تحقیق با رهیافت GBN با ۷ پیاده‌سازی شده است. گام نخست، تشخیص و شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی است. در این بخش اهداف سناریوپردازی تعیین شد و منابع مورد نیاز برای اجرای سناریوها برآورد شد. هدف این مرحله تعیین مسئله مورد نظر با بحث در مورد مهم ترین چالش های صنعت کفش شروع و با مشخص کردن فرضیات در مورد چالش های یافت شده و نقشی که می‌توانند در آینده بازی کنند، ادامه یافت. گام دوم، شناسایی عوامل کلیدی و مؤثر در صنعت با مرور ادبیات و گام سوم، تعیین فهرست نیروهای پیشران از مرور ادبیات. در این تحقیق، در تحلیل محیط نزدیک صنعت از نیروهای بازار پورتر (Porter, 2008) مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا به عنوان ذینفعان در نظر گرفته شدند (Gnatzy, & Moser, 2012). عوامل کلیدی هم می‌توانند به صورت عوامل قابل پیش‌بینی و هم عدم قطعیت باشند.

گام سوم، رتبه‌بندی عوامل کلیدی و پیشرانها بر اساس درجه تأثیرگذاری و عدم قطعیت است. در این بخش برای گروه‌بندی عوامل استخراج شده از ادبیات از

روش تحلیل محتوای کیفی عرفی (ایمانی و نوشادی ۱۳۹۳) استفاده شد. گام چهارم، تعیین منطق حاکم بر سناریو با تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی است. در این مرحله، عوامل شناخته‌شده، جداسازی شد و نیروهای مؤثر را بر اساس دو عامل (۱) درجه اهمیت و تأثیر بر روی پرسش یا مسئله کانون و (۲) درجه عدم قطعیت عوامل کلیدی، اولویت‌بندی شد. گام پنجم، پربارکردن محتوای سناریوها که با پنل خبرگان و جمع‌بندی نظرات آن‌ها و دریافت تأیید آن‌ها انجام شد. گام ششم، کندوکاو مضامین سناریوها است. گام هفتم، انتخاب شاخص‌های راهنما به‌عنوان معیاری برای تحقق سناریوها است.

قابلیت اعتبار تحقیق کیفی به توانایی و تلاش پژوهشگر بستگی دارد، هرچند در مطالعات کمی با روایی و پایایی به‌طور مجزا برخورد می‌شود، ولی در تحقیق کیفی این اصطلاحات به‌طور مجزا نیست و شاخصه‌ای دیگری نظیر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال و قابلیت اعتماد دارد (دانایی‌فرد و همکاران ۱۳۸۸). بنابراین طبق ممیزی پژوهش کیفی دانایی‌فرد و همکاران، تحقیق حاضر به دلایل زیر اعتبار دارد. (۱) دقت در جمع‌آوری داده‌ها؛ (۲) پیاده‌سازی مصاحبه بدون سوگیری؛ (۳) استفاده از نظر خبرگان برای تعیین عدم قطعیت؛ (۴) انتخاب افراد خبره به‌صورت صحیح و با دقت، با معرفی فرد برجسته این حوزه و در ادامه با روش گلوله برفی انجام شده است؛ (۵) انجام چند مرحله جمع‌آوری و پایش داده؛ (۶) کسب تأیید خبرگان برای جامعیت پرسش‌ها و افزودن موارد تکمیلی خبرگان؛ (۸) قضاوت استادان و کارشناسان نسبت به پرسش‌های مصاحبه‌ها و روش انجام مراحل تحقیق؛ (۹) تدوین سناریوها با کمک خبرگان صنعت و اساتید و تأیید مجدد آن‌ها.

تا اینجا سناریوهای سطح صنعت نوشته شد، اکنون باید سناریوها را به سطح شرکت تعمیم داد. برای این کار سناریوهای سطح صنعت در اختیار مدیران، برنامه‌ریزان شرکت قرار گرفت. آن‌ها بیان کردند علی‌رغم اینکه این سناریوها دید کلانی به آن‌ها می‌دهد، ولی زوایای پنهان آن مشخص نیست. طبق نظریه زورک و هنریچ (Zurek and Henrichs, 2007) ارتباط بین دو سطح سناریویی امکان‌پذیر است. طبق جدول ۱ مسئله سناریوی صنعت کفش در ارتباط با سناریوی بنگاه‌های

زیرمجموعه از منظر درجه ارتباط بین اجزاء یا دستاوردهای سناریوها از نوع سازگارند و از نظر نوع، فرایند متوالی هستند، پس مقیاس‌بندی سناریویی، اگر سناریوهای ۱ مرزهای اتصال سناریو ۲ را شکل دهد؛ بسیار محتمل است. لذا سناریوی سطح صنعت کفش را می‌توان به‌عنوان شکل‌دهنده مرز سناریوی بنگاه در نظر گرفت. استراتیگا و جیاوتزی (Stratigea & Giaoutzi, 2012)، دو سطح بزرگ و کوچک سناریویی باهم ارتباط دارند و سطح بزرگ‌تر مشرف بر سطح کوچک‌تر است، لذا با این نظریه هم سازگار است. در ادامه، سناریوهای صنعت کفش ایران در دو سطح صنعت و بنگاه ترسیم می‌شود.

۳. بررسی اسناد بالادستی

در این مرحله با بررسی و مطالعه این اسناد و جایگاه صنعت در چشم‌انداز وزارت صنعت، معدن و تجارت مسیر تحقیق مشخص شد. زنجیره تأمین و ارزش این صنعت برای نخستین بار به‌دقت شناسایی و ترسیم شد و مطالعات الگوبرداری از کشورهای پیشرو و رقیب همچون چین، ترکیه، تایوان، برزیل و ایتالیا صورت پذیرفت.

۴. شناسایی و تحلیل عامل‌های اثرگذار و اثرپذیر

مطالعات این مراحل که به همراه برگزاری یک سمینار (با حضور ۵۰ نفر از مدیران صنعت)، یک کارگاه (با حضور ۱۴ نفر از متخصصان صنعت) و یک پنل (با حضور ۱۱ نفر از متخصصان صنعت) به استخراج ۳۸ عامل مؤثر بر صنعت منتهی شد که در دو گروه عامل‌های درون و برون صنعت طبق جدول ۳ طبقه‌بندی شدند.

جدول ۳. عامل‌های شناسایی‌شده حاصل از مطالعات خرد و کلان صنعت کفش ایران

عامل	ردیف	عامل	ردیف	طبقه‌بندی
طراحی و نوآوری در تولید	۹	گردش مالی	۱	درون صنعت
کیفیت تولیدات	۱۰	هزینه انرژی	۲	
توانمندی فناوریانه	۱۱	نیروی متخصص	۳	
ارتباط میان اصناف و انجمن‌ها	۱۲	مواد اولیه	۴	
شبکه توزیع فیزیکی	۱۳	حق بیمه	۵	

۶	برند و هویت سازمانی	۱۴	شبکه توزیع مجازی
۷	قیمت گذاری	۱۵	توانمندی مدیریت
۸	بازاریابی و تبلیغات	۱۶	هزینه آموزش
۱۷	تسهیلات بانکی	۲۸	هدفمندی سازی پارانه‌ها
۱۸	کیفیت دسترسی به شرکت خدماتی	۲۹	قدرت خرید مردم
۱۹	تعرفه گمرکی	۳۰	وضعیت اقتصاد جهانی
۲۰	مالیات	۳۱	روابط سیاسی با عراق و افغانستان
۲۱	واردات قانونی	۳۲	روابط سیاسی با کشورهای همسایه
۲۲	قاچاق	۳۳	روابط سیاسی با سایر کشورهای دنیا
۲۳	تحریم بانکی	۳۴	امنیت کشورهای منطقه
۲۴	تحریم فناوری	۳۵	پیرشدن جمعیت
۲۵	تحریم صادرات و واردات	۳۶	فرهنگ و تغییر سبک زندگی
۲۶	نرخ تورم	۳۷	مد
۲۷	نرخ ارز	۳۸	تغییرات آب و هوایی

۵. انتخاب پیشران‌ها و تدوین سناریوها

پس از استخراج ۳۸ عامل مؤثر بر صنعت کفش، عامل‌ها با استفاده از دو شاخص عدم قطعیت و اهمیت وضعیت مطابق شکل ۹ بررسی شد و در نهایت به کمک نظرات خبرگان ۱۱ عامل کلیدی دارای عدم قطعیت به شرح جدول ۴ استخراج شدند.

شکل ۴. ماتریس اهمیت-عدم قطعیت برای تعیین عامل‌های دارای عدم قطعیت مؤثر بر صنعت کفش

ایران



جدول ۴. عامل‌های کلیدی دارای عدم قطعیت برای تدوین سناریوهای صنعت کفش ایران

ردیف	عامل	ردیف	عامل
۱	نوع تولیدات	۷	گردش و هزینه مالی
۲	هزینه آموزش	۸	توانمندی فناوریانه
۳	سایز بنگاه	۹	طراحی و نوآوری
۴	توانمندی مدیریت	۱۰	برند و هویت سازمانی
۵	رقابت در کلاس جهانی	۱۱	نرخ تورم
۶	شبکه توزیع		

۶. وضعیت کلی صنعت کفش از نظر متغیرها

نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از وضعیت ناپایدار سیستم است. اکثر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده هستند که نشان می‌دهند دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به همدیگر برخوردارند که فقط شدت و ضعفشان متفاوت است.

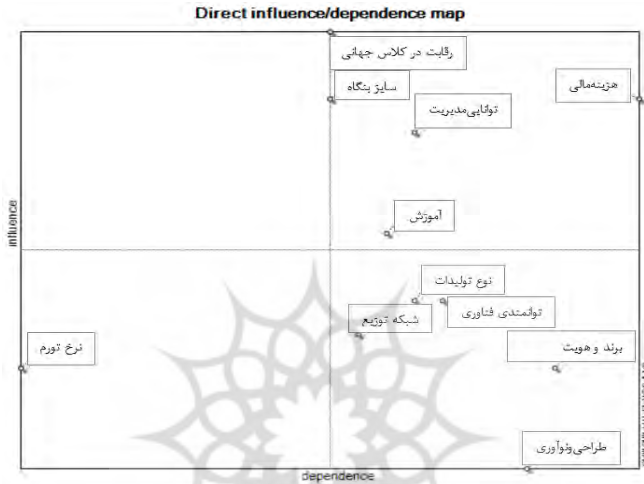
۷. انتخاب عدم قطعیت‌های کلیدی

از میان ۱۱ عامل مورد بررسی در این تحقیق، با استفاده از روش تأثیرات متقابل و نظر خبرگان، عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی شد. در این تحقیق با توجه به اینکه تنها دو عامل رقابت در کلاس جهانی و اندازه بنگاه‌های صنعت کفش در گروه متغیرهای تعیین‌کننده و همچنین اثرگذارترین متغیرها می‌باشد، انتخاب مطمئنی است. خبرگان ۱۷ نفر از متخصصان صنعت کفش ایران شامل تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، رئیس اتحادیه صنعت کفش و کارشناس وزارت صنعت، معدن و تجارت بودند.

جدول ۵، شکل ۱۰ و ۱۱ نتایج تحلیل میک مک را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد از میان ۱۱ عامل کلیدی دارای عدم قطعیت از نظر خبرگان که عبارتند از سایز بنگاه، نوع تولیدات، رقابت در کلاس جهانی، توانایی مدیریت، هزینه مالی، توانمندی‌های فناوری، آموزش، طراحی و نوآوری، برند و هویت سازمانی، نرخ تورم و شبکه توزیع، دو عامل رقابت در کلاس جهانی و سایز بنگاه، در جایی قرار گرفتند که بیشترین اثرگذاری و کمترین تأثیرپذیری را بر روی سیستم صنعت کفش ایران دارند. پس به‌عنوان عدم قطعیت بحرانی شناخته می‌شوند. همچنین

هزینه مالی و توانایی مدیریت به عنوان عامل های دوگانه، آموزش، طراحی شبکه توزیع، توانمندی های فناوری و نوع تولیدات به عنوان عامل های تنظیمی، نرخ تورم به عنوان عامل مستقل و در نهایت طراحی، نوآوری، برند و هویت سازمانی به عنوان عامل های تاثیرپذیر از سیستم مشخص شدند.

شکل ۵. نحوه پراکندگی متغیرها در ماتریس اثرگذاری و اثرپذیری



جدول ۵. تحلیل اولیه داده های ماتریس و تأثیرات متقابل

شاخص	ارزش
ابعاد ماتریس	۱۱
تعداد تکرار	۲
تعداد صفر	۱۶
تعداد یک	۵
تعداد دو	۳۰
تعداد سه	۴۰
جمع کل	۱۰۵
درجه پرشدگی	۸۶,۷۷۶۸۶٪

۸. تدوین سناریوها

سناریوها به عنوان دستاورد نهایی پروژه آینده پژوهی موجب وحدت بخشی به تمامی روش های استفاده شده در یک بررسی آینده پژوهانه هستند. سناریوها به خوبی کل فضای عدم قطعیت و ابهام پیش روی تصمیم گیران را پوشش داده و بصیرت هایی

جهت یاری‌رساندن به مدیران به‌منظور درک آینده فراهم می‌سازند (Bell, 2009). با توجه به منطق سناریوپردازی ماتریسی دو عامل کلیدی در دو سر طیف یک محور قرار گرفته و چهار سناریو را تشکیل خواهند داد. توان رقابت صنعت کفش در دو سر طیف توان بالا و توان پایین قرار گرفته و سائز بنگاه به شکل ساختار بنگاه‌های بزرگ تا کوچک و متوسط قرار می‌گیرد. بر این مبنا، چهار سناریوی فیل‌های پرنده، گیوه بابانوئل، آل استار کدخدا و عصر دایناسورها به شکل ۱۲ از تعامل محورهای ماتریس ایجاد شد.

شکل ۶. سناریوهای سطح صنعت برای صنعت کفش ایران



۸-۱. سناریوی آل استار کدخدا

در این سناریو از یک سو توان رقابتی، به‌ویژه در کلاس جهانی پائین و اندازه بنگاه‌های ما کوچک است. این فضا نمایانگر عدم شکل‌گیری ساختار جامع صنعت کفش ایران است و کارگاه‌های کوچک متنوع، متعدد و پراکنده در برخی قطب‌های تولید کفش مانند تهران، قم، تبریز و مشهد با مقیاس تولید پائین مشغول فعالیت هستند؛ این کارگاه‌ها تنها به بازارهای محدود سنتی خود توجه دارند. آل استار کدخدا نماد بازارهای ازدست‌رفته ملی است که با واردات دیگر کشورها تسخیر شده است. در این روزگار، صنعت کفش از نداشتن ساختار بنگاه‌های بزرگ رنج برده و علاوه بر نداشتن رهبری توانمند در داخل از مزیت‌های تولید به مقیاس نیز بی‌بهره است. بنگاه‌های متوسط و کوچک باقی‌مانده در صنعت کفش اکثراً با کپی‌برداری از برندها و مدهای جامعه به گذران محدود کسب‌وکار خود مشغول

می‌باشند. همچنین موفقیت در این فضا منوط به بالاماندن قیمت دلار و غیررقابتی شدن واردات کفش است؛ هرچند ظهور کارگاه‌های کفش حاشیه‌ای مهاجران غیر ایرانی نیز زنگ خطری محسوب می‌شود.

۸-۲. سناریوی عصر دایناسورها

در این سناریو بنگاه‌های بزرگ و خوشه‌های صنعتی در صنعت کفش ایران توسعه یافته و تعداد و تنوع بالایی از ساختار صنعت را به خود اختصاص داده‌اند. در این فضا برخی فعالان صنعت کفش، اصناف و اتحادیه‌ها توانسته‌اند با ایجاد یک مدیریت واحد، SME‌های پراکنده موجود در بازار تولید کفش کشور را زیر چتر یک مدیریت واحد یکپارچه نماید و هزینه‌های تولید، بازاریابی و پخش را کاهش دهد، اما نتوانستند به‌درستی از مزیت‌های موجود در زنجیره تأمین و ارزش صنعت بهره‌برداری کنند. با توجه به روند الحاق کشورهای منطقه به WTO هر روز بازار و مشتریان خارجی ایران کاهش خواهد یافت. حجم بالای سرمایه‌گذاری و اشتغال بالا در این ساختار بدون توجه به افزایش رقابت‌پذیری جهانی، این صنعت را در ایران با چالش‌های بزرگی مواجه ساخته است. عصر دایناسورها نمادی است از بنگاه‌های بزرگی که توانایی انعطاف‌پذیری و چالاکی مورد نیاز عصر نوین را ندارد، عصری که بر پایه مد، سبک زندگی و تنوع بسیار پویا و سریع تغییر می‌کند. در این روزگار احتمال فروپاشی بنگاه‌های بزرگ زیاد است که علاوه بر ایجاد موجی از بیکاری و ناامیدی، صنعت را از مزیت‌های صرفه به مقیاس، داشتن رهبر و تحقیق و توسعه بی‌بهره خواهد کرد.

۸-۳. سناریوی گیوه بابانوئل

در این سناریو ساختار بنگاه‌های ایران به شکل بنگاه‌های متوسط و کوچک است، از مهم‌ترین ویژگی‌های این ساختار چابکی و انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها است. بنگاه‌های کوچک با الگوبرداری از کشورهای پیشرو بر پایه SME‌ها به مزیت‌های رقابتی قابل توجهی دست یافته‌اند، به طوری که در سطح جهانی البته به شکلی محدود به رقابت می‌پردازند. گیوه بابانوئل نماد این سناریو نشان می‌دهد که گیوه،

به‌عنوان یکی از پایپوش‌های ایرانی قابل‌تولید در بنگاه‌های کوچک به‌قدری توانمند شده است که در دیگر کشورها نیز برای آن تقاضا وجود دارد. توان بالای تغییر و تطابق با مد و سلاقی مشتریان و استفاده بهینه از مزیت‌های زنجیره تأمین (مانند چرم) منجر به تولید پایپوش‌هایی با برندهای ایرانی شده است؛ به‌طوری‌که نه تنها بازار کشورهای ثروتمند عربی را تسخیر نموده، بلکه بازاری در کشورهای توسعه‌یافته نیز برای خود ایجاد کرده است. ثبات مالکیت معنوی، ایجاد برندهای ایرانی در بنگاه‌های متوسط و کوچک ازجمله مسائلی است که توانایی رقابت در حوزه‌هایی محدود و خاص را برای ساختار صنعت کفش در این سناریو فراهم ساخته است.

۸-۴. سناریوی فیل‌های پرنده

در این سناریو علاوه‌بر آنکه بنگاه‌های بزرگ موفق‌تر در صنعت کفش ایران ظهور یافته‌اند؛ توان رقابتی به‌ویژه در کلاس جهانی نیز پدید آمده است. تعداد و حجم تولیدات، تولیدکنندگان بزرگ و خوشه‌های صنعتی در این سناریو قابل‌ملاحظه است، به‌طوری‌که علاوه‌بر تصاحب اکثریت سهم بازار داخلی به بازارهای جهانی نیز نفوذ کرده‌اند. در این زمان تنوع تولیدات و برندهای ایرانی شکل‌گرفته‌اند و مردم نه تنها برای خرید کفش‌های با پرستیژ، برندهای ایرانی را خریداری می‌کنند؛ بلکه سایر تولیدات نیز در طیف درآمدی مردم مورد استقبال قرار می‌گیرد. فیل‌های پرنده استعاره‌ای از به‌کارگیری توانمندی‌های ناشی از بزرگ‌بودن بر پایه مزیت‌هایی مانند صرفه به مقیاس، ریسک‌پذیری و توان ایجاد شبکه‌های توزیع گسترده و به‌روز همراه با توانایی‌های انعطاف‌پذیری و چابکی است که با رهبریت بازار سایر بنگاه‌های متوسط و کوچک را نیز به تحرک واداشته‌اند. در این سناریو بنگاه‌های بزرگ با توانایی رقابت در کلاس جهانی امکان سرمایه‌گذاری‌های خارجی، انعقاد قراردادهای همکاری با برندهای معتبر جهانی را نیز فراهم ساخته‌اند.

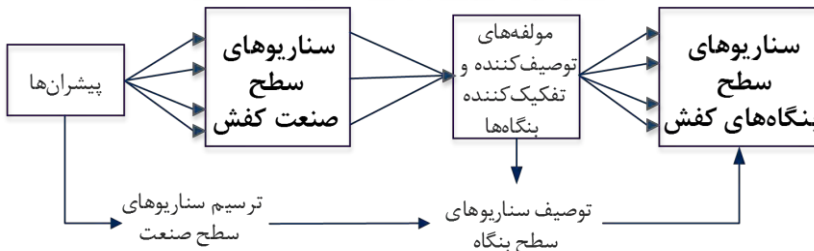
۹. یکپارچه‌سازی سناریوهای سطح صنعت و بنگاه

از آنجایی که ساختار صنعت کفش متشکل از ۹۵ درصد بنگاه‌های خرد و کوچک و ۵ درصد متوسط و بزرگ است در این بخش با استفاده از رویکرد زورک دستاوردهای سناریوپردازی در دو سطح صنعت و بنگاه با یکدیگر مرتبط شدند. برای اتصال دستاوردها در سطح بنگاه با توجه به ساختار صنعت کفش دو بنگاه بزرگ و کوچک برای روایت سناریوهای سطح بنگاه انتخاب شد، سپس با مدیران و خبرگان آن‌ها مصاحبه شد. از میان ۳۰ عامل استخراج شده در سطح صنعت در جدول ۴، این مدیران ۶ عامل را در سطح بنگاه تأثیرگذار دانسته‌اند، ولی اثر آن را مانند اثر صنعت ندانستند و گفتند باید نحوه اثر آن در بنگاه شفاف‌تر شود.

این امر نشان‌دهنده آن است که دیدگاه فرایندی زورک بر این سناریوی دو مقیاسی حاکم است. از طرف دیگر، از منظر نحوه ارتباط این دو سطح باهم سازگار هستند؛ زیرا عامل جدیدی اضافه نشد ولی همان عامل‌ها باید شفاف‌تر شود.

برای هر کدام از مؤلفه‌های اصلی که قابلیت این بنگاه‌ها را در سطح بنگاه نشان دهد، انتخاب و سناریوهای سطح صنعت در سطح بنگاه روایت شد. تسری سناریوهای سطح صنعت کفش به بنگاه‌ها، به‌خصوص بنگاه‌های کوچک علاوه‌بر بهبود کارایی سناریوها به درک بهتر فعالان صنعت از آینده‌های بدیل خود کمک قابل توجهی کرد. در زیر سناریوهای سطح صنعت به تفکیک بنگاه‌های بزرگ و کوچک روایت شده است.

شکل ۷. مدل مفهومی توسعه سناریوهای چندسطحی صنعت کفش ایران



همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود به‌منظور تشریح وضعیت سناریوهای سطح بنگاه با استفاده از نظرات خبرگان و مطالعات انجام‌شده ۶ مؤلفه اصلی که قابلیت تفسیر و ترسیم وضعیت بنگاه‌های صنعت کفش را داشته باشند، انتخاب شدند. سپس وضعیت این مؤلفه‌ها در هر سناریو و با توجه به سائز بنگاه که مشخصه اصلی ساختار صنعت کفش است در کارگاهی به‌منظور غنی‌ترکردن سناریوها و با حضور متخصصان تعیین شد. در هر سناریو به دلیل غالب‌بودن یک نوع از سائز بنگاه مطابق جدول ۶ وضعیت ساختار غالب مشخص شد. برای مثال، در سناریوی فیل‌های پرنده از آنجاکه غالب بنگاه‌های تشکیل‌دهنده بنگاه‌های بزرگ هستند وضعیت این نوع از بنگاه‌ها مشخص شد و در روایت سناریوها به وضعیت بنگاه‌های کوچک نیز توجه شد.

جدول ۶. عوامل اصلی مؤثر بر سناریوهای سطح صنعت و مؤثر بر سطح بنگاه

ردیف	مؤلفه	بنگاه بزرگ		بنگاه کوچک	
		بالا	بالا	متوسط	پایین
۱	گردش مالی	گسترده	بالا	متوسط	پایین
۲	شبکه توزیع	گسترده	گسترده اما نامناسب	مناسب	محدود
۳	توانمندی فناوریانه	بهره‌مند از فناوری روز دنیا	بی‌توجه به فناوری	رصدکننده فناوری	ناآشنا با فناوری روز
۴	هزینه برای آموزش	مشخص و مناسب	نامناسب	مناسب	بی‌توجه
۵	توان ریسک‌پذیری	بالا و معقول	ریسک‌پذیری پایین	پایین و معقول	ریسک‌پذیری پایین
۶	توانمندی مدیریتی	مدیریت کارآمد	مدیریت ناکارآمد	مدیریت کارآمد	مدیریت ناکارآمد
	وضعیت در سناریویی غالب	فیل‌های پرنده	عصر دایناسورها	گیوه بابانوئل	آل‌استار کدخدا

۹-۱. ترسیم وضعیت بنگاه‌ها در سناریوی آل‌استار کدخدا

در این حالت تعدد بنگاه‌های کوچک و شرکت‌های استارت‌آپی که روزبه‌روز بر تعدادشان افزوده می‌شود، به دلیل ظرفیت تولید پایین، چابکی زیاد و نیروی کار ارزان و آماده‌به‌کار در داخل کشور خواهند توانست در یک فضای رقابتی، نوآوری‌های جدید برای مشتریان ایجاد کنند و در این فضا پیوسته در پی ایجاد ارتباط بهتر با فروشندگان، خرید و تأمین مواد اولیه ارزان‌تر و حفظ کارگران ماهر

خود باشند. این کارگاه‌ها اغلب برای کاهش هزینه‌ها در فضای رقابتی مجبور به استفاده از ظرفیت کسب‌وکارهای خانگی خواهند شد. توجه به مد و نظر مشتریان تنوع‌طلب از یک‌سو و نیاز به تولید کفش‌های با ارزش افزوده بالا از مهم‌ترین ویژگی‌های بنگاه‌های کوچک موفق در این سناریو است. همچنین رشد بنگاه‌های بزرگ، مسائل بیمه و افزایش توجه به فروش اینترنتی از مخاطرات بقاء کارگاه‌های کوچک خواهد بود. در این سناریو، بنگاه‌های بزرگ در مرحله شکل‌گیری اولیه هستند؛ لذا باید بتوانند به‌خوبی خود را با قواعد کسب‌وکار در فضای ایران و رسوخ در بازارهای سنتی و ایجاد یک بازار مشخص برای محصولات خود آشنا سازند. تثبیت جایگاه این بنگاه‌ها باید با شکل‌گیری ساختار صنعت کفش کشور همراه شود. مسیر بزرگ‌شدن بنگاه‌ها در این فضا به دو صورت متصور است: یا از طریق تجمیع کارگاه‌های کوچک زیر چتر یک مدیریت واحد در قالب خوشه‌های صنعتی و سهامی یا از طریق احداث کارخانه‌های مجهز به فناوری روز دنیا. نشانگر تحقق این سناریو، روند کاهش نرخ بیکاری و افزایش اشتغال در بخش خصوصی است.

۹-۲. ترسیم وضعیت بنگاه‌ها در سناریوی عصر دایناسورها

در این سناریو بنگاه‌های کوچک توان رقابت با محصولات وارداتی در بازار مشتریان عادی از دست خواهند داد، گران‌شدن مواد اولیه به دلیل تحریم، از دست دادن شبکه‌های توزیع سنتی به دلیل رو آوردن به مد، عدم کسب حمایت‌های دولتی از استارت‌آپ‌ها و ناتوانی در جلب سرمایه‌گذاری موجب زیان‌ده شدن بنگاه‌های کوچک در فضای سناریو آل استار کدخدا خواهد بود. لاجرم این کارگاه‌ها به‌صورت پخش‌کننده محصولات خارجی یا ارائه‌دهندگان خدمات کفش برای بنگاه‌های بزرگ داخلی ادامه حیات خواهند داد. بنگاه‌های بزرگ داخلی مشروط به به‌کارگیری ظرفیت‌های استفاده از مالکیت معنوی تولیدات سنتی یا تولیدات دانش‌بنیان و جلب حمایت دولتی و کاهش هزینه با بهره‌وری و تعدیل نیروی انسانی ناکارآمد خواهند توانست سهمی از بازار را حفظ کنند و گام‌هایی را در راستای افزایش توانمندی‌های رقابتی بردارند. ولی در ساختار کلی این بنگاه‌ها

جایگاه خود را از دست داده و تنها از مزیت‌های نسبی همچون داشتن فروشگاه‌های زنجیره‌ای به منظور توزیع محصول به سایر بنگاه‌ها برخوردار خواهند شد.

نشانگر تحقق این سناریو کاهش حمایت قانونی از استارت‌آپ‌ها، کاهش اشتغال در بخش خصوصی و تمایل به تعطیلی استارت‌آپ‌ها و استخدام در بخش دولتی است.

۹-۳. ترسیم وضعیت بنگاه‌ها در سناریوی گیوه بابانوئل

فعالان هوشمند بنگاه‌های کوچک به مرور زمان با مشاهده خروج همکاران خود از صنعت به دلیل ورشکستگی، به فکر بازآفرینی کسب‌وکار خود خواهند افتاد و با سرمایه‌گذاری بر روی تولیداتی با ارزش افزوده بالا مانند کفش‌های چرمی یا طبی یا توجه به بخش‌های خاص بازار مانند کفش شکار، کفش استخر سعی در ایجاد و حفظ بازاری خاص برای خود هستند. بنگاه کوچک در این سناریو توانسته برند و شهرتی برای خود کسب کرده و دهک‌های بالای جامعه را مخاطب اصلی خود قرار دهد. این بنگاه‌ها به صورتی بهینه توانسته‌اند از مزیت‌های ملی و منطقه‌ای شامل دسترسی به مواد اولیه و دهک‌های ثروتمند جامعه حاشیه سود مطلوبی برای خود فراهم آورند.

بنگاه‌های بزرگ مشروط به به‌کارگیری ظرفیت‌های استفاده از مالکیت معنوی تولیدات سنتی یا تولیدات دانش‌بنیان و جلب حمایت دولتی خواهند توانست سهمی از بازار را حفظ کنند، ولی توانایی رقابت در کلاس جهانی را نخواهند داشت. این بنگاه‌ها به دلایل متعدد مانند افق دید کوتاه‌مدت مدیرانشان، عدم سرمایه‌گذاری بر روی آموزش، طراحی، نوآوری، برند، فناوری در طول زمان دارایی‌ها، شایستگی‌ها و مزیت‌های خود را از دست داده یا تغییر کاربری داده‌اند.

نشانگر تحقق این سناریو، افزایش شاخص نوآوری در کشور و افزایش صادرات محصولات لوکس و خاص است.

۹-۴. ترسیم وضعیت بنگاه‌ها در سناریوی فیل‌های پرنده

در این سناریو اکوسیستم نوآوری باز تحقق می‌یابد و بنگاه‌های کوچک و بزرگ برای کسب بازارهای جهانی دانش خود را تسهیم کرده و باهم به مشارکت می‌پردازند. شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌های کوچک به‌عنوان بخش تحقیق و توسعه و دیده‌بان شرکت‌های بزرگ عمل می‌کنند. بنگاه‌های کوچک به‌واسطه رهبری بنگاه‌های بزرگ، توانایی رقابت و کسب بخشی از بازار مصرف را خواهند داشت. بنگاه‌های کوچک ایرانی با کپی‌برداری و پیروی از تولیدات به‌روز و باکیفیت بنگاه‌های بزرگ و خوشه‌های صنعتی از حداقل مزایای این سناریو بهره خواهند برد و در بهترین حالت با ایجاد برند و تولیدات سفارشی و خاص حاشیه سود خود را بالا خواهند برد. نکته مهم در این سناریو تثبیت کفش‌های ایرانی در سبد خرید دهک‌های متفاوت مردم است، به‌طوری‌که در تمامی دهک‌های بالا، متوسط و پایین حجم بالایی از بودجه کفش خانوار صرف خرید کفش‌های ایرانی می‌شود. بنگاه‌های بزرگ در طی زمان با یک پارادایم شیفت مدیریتی متحول شده و علاوه بر استفاده از مزیت‌های بزرگ بودن خود از مزیت‌های زنجیره تأمین کشورمان بهره‌برداری خواهند کرد. این بنگاه‌ها با ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه توانایی رقابت خود را با رقبای جهانی بالا برده و واحدهای بازاریابی بین‌الملل آن‌ها فعالیت چشمگیری خواهد داشت. انعقاد قراردادهای همکاری با برندهای مطرح دنیای کفش، یکی دیگر از اقدامات بنگاه‌های بزرگ در این سناریو خواهد بود. جذب نخبگان صنعت، فارغ‌التحصیلان دوره‌های کفش و متخصصان از جمله ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی بنگاه‌های بزرگ در این فضا خواهد بود. نشانگر تحقق این سناریو، ایجاد اکوسیستم نوآوری و افزایش اعتماد اجتماعی و توجه به سرمایه اجتماعی داخل کشور است.

نتیجه‌گیری

میل به ارتقاء، خواسته ذاتی و طبیعی انسان‌ها است. در محیط پرتلاطم و دارای ابهام، کسب این دانش بسیار پیچیده و هزینه‌بر است. لذا استفاده از منابع دانشی موجود و تعمیم عقلایی آن بهترین راهکار خواهد بود. این راهکار اساس نظریه

ارتباط بین سناریوهای چند سطحی را شکل می‌دهد. در این مقاله ارتباط بین یک سناریوی دوسطحی در سطح صنعت و بنگاه‌های کفش برقرار شد. این کار با بررسی روندهای گذشته صنعت، محیط خرد، محیط کلان، الگوبرداری از بهترین‌ها و بهره‌گیری از نظرات خبرگان سناریوهای اکتشافی صنعت کفش ایران انجام شد. با جمع‌آوری ۳۸ عامل اولیه از مطالعات کتابخانه‌ای و تکمیل آن با نظر خبرگان و فعالان صنعت، ۱۱ عامل کلیدی انتخاب شد. در گام بعدی با تحلیل عامل‌های کلیدی ۲ عدم قطعیت کلیدی، رقابت در کلاس جهانی و سایز بنگاه که بیشترین اثر را بر روی سیستم صنعت کفش ایران داشتند، برگزیده شد و ۴ سناریوی پیش روی صنعت تدوین شد. در ادامه به دلیل اهمیت ارتباط فرایندی بین صنعت کفش و بنگاه‌های زیرمجموعه آن از یک سو و سازگار بودن مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سطح صنعت و مؤلفه‌های مؤثر بر بنگاه، با استفاده از نظریه زورک، انتقال مفاهیم و تصاویر ایجادشده از صنعت کفش برای بنگاه‌های این صنعت انجام شد. سناریوهای صنعت در قالب سناریوهای بنگاه‌های بزرگ و کوچک صنعت کفش تدوین و با سناریوهای اصلی یکپارچه شد و مشخص شد در هر سناریوی کلان صنعت، چه سناریو و بدیلی برای بنگاه با سایز کوچک یا بزرگ وجود دارد. از آنجایی که بیش از ۹۵ درصد بنگاه‌های صنعت کفش ایران خرد و کوچک هستند و توانایی دانشی و مالی تدوین سناریو ندارند، تبدیل سناریوهای سطح صنعت به بنگاه خرد و کوچک برای آن‌ها بسیار ملموس و کاربردی بود، ضمن اینکه از اتلاف منابع برای نگارش مجدد سناریوها در سطح بنگاه بزرگ نیز تا حدود زیادی جلوگیری شد. تمرکز اصلی بنگاه‌ها به سمت تدوین راهبردهای آینده‌نگرانه جلب شد تا بتوانند راهبردها و راهکارهای عملیاتی خود را ارتقاء و بهبود بخشند.

منابع

- الوانی، سیدمهدی، عادل آذر و حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
- ایمان، محمدتقی و محمودرضا نوشادی (۱۳۹۰)، «تحلیل محتوای کیفی»، پژوهش، سال ششم، شماره ۲، ۴۴-۱۵.
- Alcamo, J. & Henrichs, T. (2008). "Chapter two towards guidelines for environmental scenario analysis", *Developments in integrated environmental assessment*, Vol.2, 13-35.
- Balarezo, J. & Nielsen, B. B. (2017). "Scenario planning as organizational intervention: an integrative framework and future research directions", *Review of international business and strategy*, Vol.27, No.1, 2-52.
- Bell, W. (2011). *Foundations of futures studies: Human science for a new era: Values, objectivity, and the good society*, Transaction Publishers.
- Chesbrough, H. (2010). "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long range planning*, Vol.43, No.2, 354-363.
- D'Croz, M. D. Vervoort, J. Palazzo, A. Islam, S. Lord, S. Helfgott, A. ... & van Soesbergen, A. (2016). "Multi-factor, multi-state, multi-model scenarios: Exploring food and climate futures for Southeast Asia", *Environmental modelling & software*, Vol.83, 255-270.
- Folhes, R. T. de Aguiar, A. P. D. Stoll, E. Dalla-Nora, E. L. Araújo, R. Coelho, A. & Do Canto, O. (2015). "Multi-scale participatory scenario methods and territorial planning in the Brazilian Amazon", *Futures*, Vol.73, 86-99.
- Ghalambor, M. A. Latifi, M. M. Sadeghian, N. S. & Aghabagher, Z. T. (2012). "Developing Expert Scenarios Facing Iran's Petroleum Industry", *Advances in Petroleum Exploration and Development*, Vol.4, No.1, 28-48.
- Gnatzy, T. & Moser, R. (2012). "Scenario development for an evolving health

- insurance industry in rural India: INPUT for business model innovation”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.79, No.4, 688-699.
- Gordon, T. J. Becker, H. S. & Gerjuoy, H. (1974). *Trend impact analysis: a new forecasting tool*, Futures Group.
- Kebede, A. S. Nicholls, R. J. Allan, A. Arto, I. Cazcarro, I. Fernandes, J. A. ... & Macadam, I. (2018). “Applying the global RCP–SSP–SPA scenario framework at sub-national scale: A multi-scale and participatory scenario approach”, *Science of The Total Environment*, Vol.635, 659-672.
- Oliver, J. J. & Parrett, E. (2017). “Managing uncertainty: harnessing the power of scenario planning”, *Strategic Direction*, Vol.33, No.1, 5-6.
- Palermo, T. (2018). “Accounts of the future: A multiple-case study of scenarios in planning and management control processes”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol.15, No.1, 2-23.
- Porter, M. E. (2008). “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard business review*, Vol.86, No.1, 25-40.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business students* (ed.7th) Harlow.
- Scarce, D. & Fulton, K. (2004). *What if? The art of scenario thinking for nonprofits*, Global Business Network.
- Schweizer, V. J. & Kurniawan, J. H. (2016). “Systematically linking qualitative elements of scenarios across levels, scales, and sectors”, *Environmental modelling & software*, Vol.79, 322-333.
- Stratigea, A. & Giaoutzi, M. (2012). “Linking global to regional scenarios in foresight”, *Futures*, Vol.44, No.10, 847-859.
- Trutnevyte, E. Guivarch, C. Lempert, R. & Strachan, N. (2016). “Reinvigorating the scenario technique to expand uncertainty consideration”, *Climatic change*, Vol.135, No.3-4, 373-379.
- Vervoort, J. M. Thornton, P. K. Kristjanson, P. Förch, W. Ericksen, P. J. Kok, K. & Wilkinson, A. (2014). “Challenges to scenario-guided adaptive action on food security under climate change”, *Global Environmental Change*, Vol.28, 383-394.
- Zurek, M. B. & Henrichs, T. (2007). “Linking scenarios across geographical scales in international environmental assessments”, *Technological forecasting and social change*, Vol.74, No.8, 1282-1295.