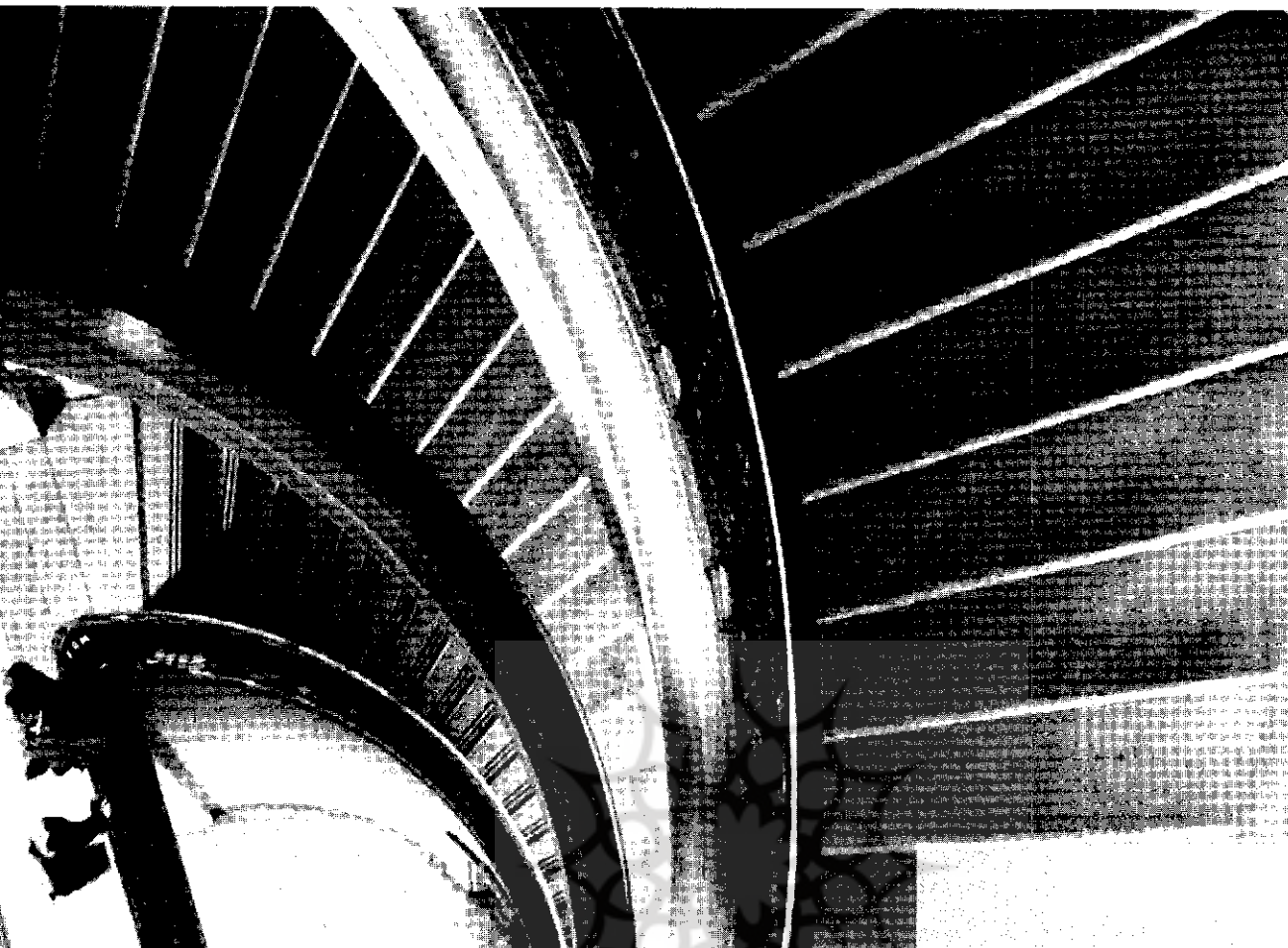


هدف

اصلی این بخش ارائه
نوشته‌هایی در باره مسائل کلیدی
کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن
دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و
کار دنیا برای خوانندگان است.

در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی،
فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات
(IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نو سازی،
تولید و اثربخشی کارکنان و
تقدیم خواهد شد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
برنامه ریزی فناوری‌های نوین
کتابخانه دیجیتال
پرتال جامع علوم انسانی

کتابخانه دیجیتال

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

برنامه ریزی سناریوهای کسب و کار به عنوان الگوهای دنیای آینده

یکی از بهترین تعاریف سناریو را مایکل پورتر^۱ ارایه کرده است: "نگرشی درونی از آنچه ممکن است آینده را شکل دهد؛ البته نه یک پیش بینی بلکه یک نتیجه احتمالی آتی." در زمان تغییر و تحول، مدیران باید بتوانند چارچوب کاری خود را به اجرا در آورند و دنیای آینده را تصور کنند (که ممکن است زودتر از آنچه تصور می شود، رخ دهد). برنامه ریزی سناریو، مجموعه فرآیندهایی برای ایجاد چندین سناریو از الگوهای ذهنی و استفاده از آنها برای کمک به روند تصمیم سازی است. سناریوها دربرگیرنده طیفی از پاسخهای متفاوت به پرسشهایی هستند که سازمان با آنها دست به گریبان است.

● در سال ۱۹۸۵، تاثیر سقوط دیوار برلین بر کسب و کار شرکت‌های بیمه اتریشی چه بود؟

● یک شرکت تولید کننده کابل‌های مفتولی که محصولاتش را در اختیار صنعت ارتباطات قرار می دهد، با چه بازارهای نوینی مواجه خواهد بود؟

ایجاد سناریو، ابزاری عالی برای توسعه مدیریت یک تیم است و باعث می شود که اعضای تیمها فراتر از اهدافی که برایشان تعیین شده، عمل کنند. برای تیمهای مدیریتی مفید است تا بر مبنای اطلاعات موجود، یک یا دو روز را به تعیین سناریوها اختصاص دهند.

● در یک شرکت رایانه ای، عوامل تامین منابع از بیرون چه هستند و این امر چه آثاری به دنبال دارد؟
از سناریوهایی که با پاسخهای احتمالی به این پرسشها و سوالات مشابه در ارتباط هستند، برای توسعه قطعیت طرحها یا ایجاد طرحهای جدید بر مبنای گزینه های ملموس و جدید استفاده خواهد شد.

پیش بینی و سناریوها

تاریخچه اندیشیدن درباره سناریوها به بعد از جنگ جهانی دوم بازمی گردد. در آن زمان، هرمان کان^۲ پیشگام روش اندیشیدن درباره آینده بود. هدف از این شیوه که کان درباره بحث توسعه سلاحهای هسته ای مطرح کرد، استفاده از تجزیه و تحلیل‌های دقیق برای تهیه گزارشی جامع پیرامون رخدادهایی بود که ممکن است در آینده با قلم افراد گوناگون به رشته تحریر درآیند.

رایج ترین کاربردهای سناریوها در قبال اهداف مد نظر "کان" عبارتند از:

● تهییج مباحثه در مورد انتخابها؛

● توسعه یک استراتژی انعطاف پذیر در قبال آینده؛

● آزمودن طرحهای کسب و کار در قبال آینده؛

● تلاش برای پیش بینی آینده جهت کمک به تصمیم سازیها.

در حالی که می توان از پیش بینی ها بویژه پیش بینی درباره رشد بالا یا پایین (که این نیز گاهی اوقات سناریو نامیده می شود) در قبال چنین اهدافی استفاده کرد، اما استفاده از تفاوت‌های کیفی و قابل تصور، یک موضوع محوری در قبال اکثر موارد استفاده از سناریوها است. پیش بینی هایی که هدفشان دستیابی به اطلاعاتی دقیق و صحیح است، از شیوه هایی استفاده می کنند که به دنبال یافتن ابهامات در آینده هستند.

پرسشهایی که غالباً پرسیده می شوند، عبارتند از:

● چه تعداد سناریو؟

● چه مدت زمانی؟

در برنامه ریزی سناریوها در سطح گروههای کاری، معمولاً سناریوهای متوسط به عنوان سناریوهای صحیح و مناسب تلقی می شوند. مدت زمان برنامه ریزی سناریوها، باید طولانی تر از مدت زمانی برنامه ریزی بودجه باشد زیرا ابهامات بیشتری در این زمینه وجود دارد.

ایجاد سناریوها

ایجاد سناریو، ابزاری عالی برای توسعه مدیریت یک تیم است و باعث می شود که اعضای تیمها فراتر از اهدافی که برایشان تعیین شده، عمل کنند. برای تیمهای مدیریتی مفید است تا بر مبنای اطلاعات موجود، یک یا دو روز را به تعیین سناریوها اختصاص دهند. روش کلاسیک ایجاد سناریوها که بر مبنای پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های یک تیم داخلی یا مشاوران بیرونی استوار است، می تواند بین ۳ نفر در ماه تا ۳۰ نفر در سال را درگیر کند.

استفاده از سناریوهای موجود

در اکثر سازمانها، بر حرکت از توسعه سناریوهای جدید به سمت استفاده از سناریوهای موجود و کار با تیمهای مدیریتی در قبال سناریوهای موجود در کسب و کارها و پروژه های آنان تاکید می شود.

یک کارگاه می تواند به توسعه سناریوهای استراتژی مدار پردازد که این موضوع در جدول ۱ نشان داده شده است. مهم است که این کارگاهها در خارج از محیط کار برگزار شوند تا تاثیر آنها نسبت به کارهای عادی و روزمره مشخص گردد. یک کارگاه دو روزه، برای آگاهی از بازتاب چنین تفاوت‌هایی، بسیار مفید است.

1. Michael Porter

2. Hermann Kahn

جدول ۱

روز اول	کارگاه	استفاده از سناریوهای موجود برای یک تیم
	مقدماتی	خلاصه ای از روندها
	گروهها	بحث در مورد تاثیر روندها بر عرضه محصولات؛ ارائه گزارش
	مقدماتی	خلاصه ای از سناریوها
	گروهها	افزودن به عمق کسب و کارهای خاص، ارائه گزارش
	گروهها	اعلام سناریوها
روز دوم	گروهها	بحث در مورد تاثیر سناریوها بر عرضه محصولات؛ ارائه گزارش
	گروهها	توسعه خط زمانی برای عرضه محصولات جدید
	گروهها	توسعه خط زمانی برای تهدیدهای جدید
	مقدماتی	ارائه گزارش، برنامه ریزی برای اقدامات آتی

برنامه ریزی بر اساس سناریوها

سناریوها و طرحهای کسب و کار

همواره، طرحهای کسب و کار با فرضیات مورد نظر تیمهای مدیریت تلفیق می شوند که غالباً هم فرضیاتی مطلق هستند. مثلاً، آیا یک ویژگی که در گذشته به قدرت رقابتی یک شرکت می افزود، می تواند در بازارهای متغیر امروزی نیز چنین کند؟ با استفاده از سناریوها، یک تیم می تواند در قبال آینده برنامه ریزی کند و احتمالات مختلفی را مد نظر قرار دهد. برخی سازمانها، تمام طرح کسب و کارشان را بر مبنای سناریوها قرار می دهند.

مدیریت شرایط

غالباً از ماتریس جذابیت و ظرفیت یک بازار، برای مدیریت شرایط کسب و کار یک شرکت استفاده می شود که این موضوع در جدول ۲ نشان داده شده است.

ارزیابی شرایط می تواند نمایانگر وضع جدید یک شرکت در آینده باشد. اگرچه بحث در مورد عوامل تاثیرگذار بر هر کسب و کار مفید است، اما توسعه فرآیند تصمیم گیری، اهمیت و سود زیادی دارد.

در ارزیابی احتمال به حقیقت پیوستن یک سناریو، از شاخصه های اولیه - رخدادهایی که در سالهای آتی و مشخصاً تحت یک سناریو رخ خواهند داد - استفاده می شود. اینها موضوعاتی هستند که باید در قالب عناوین برگزیده و از طریق ساز و کارهایی مستمر، مورد بررسی قرار بگیرند.

جدول ۲

ماتریس	ظرفیت	جذابیت بازار	جذابیت بازار
قوت	متوسط	ضعیف	بالا
رهبری	تلاش سخت تر	دو برابر یا خروج	متوسط
توسعه	اجرا با احتیاط	عقب ماندن از مرحله	پایین
ایجاد نقدینگی	عقب ماندن از مرحله	عقب ماندن	

سناریوها در سیاستهای عمومی

از زمان "هرمان کان"، از سناریوها برای موارد زیر استفاده

شده است:

- ایجاد زبان و درکی مشترک، مانند زمانی که قرار بود در آفریقای جنوبی، کنگره ملی آفریقا قدرت را در دست بگیرد؛
- تدوین یک استراتژی در زمان مواجهه با چالشی جدید همانند مواجهه با مضامین یک جامعه اطلاعاتی در کانادا؛
- اطلاع یافتن از مباحث عمومی مانند استفاده از درآمدهای نفتی در نروژ.

امروزه برای توسعه افکار عمومی، از کارگاههایی استفاده می شود که هدفشان تعیین چنین سناریوهایی است.

اعلام سناریوها

با توجه به افزایش گسترده استفاده از سناریوها در گروههای برنامه ریزی، نتایج حاصل به شکلی فهرست وار ارائه می شوند که ستون سمت چپ شامل فهرستی از عوامل (مانند میزان توسعه، فناوری برتر) می باشد و ستونهای دیگر عوامل مربوط به هر یک از سناریوها را توضیح می دهند. اگرچه اینها ابزار کاری بسیار خوبی هستند اما از نظر ارتباطی، ابزار بسیار بدی محسوب می شوند.

غالباً برای اعلام ماهیت سناریوها، از اسامی استفاده می شود. سناریوهای نشست چاتام هاوس^۳ برای اصول اقتصادی جهان صنعتی در سال ۲۰۲۰، اصطلاحاً طوفان آنالنتیک و نیروهای بازار^۴ نامیده می شود. در این طوفان، اروپا و ایالات متحده در دو سو قرار دارند، در حالیکه بازار آزاد، نیروهای بازار را در ید قدرت خود دارند.

3.Chatham House Forum

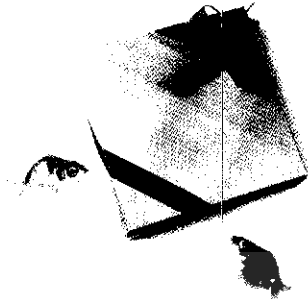
4.Atlantic Storm and Market Forces



نتیجه

۴. برای یک پروژه واحد، سعی کنید با محاسبات دقیق، تفاوت‌های موجود در ارزش روش‌های جایگزین را بسنجید.
۵. برای ارزیابی احتمالی به واقعیت پیوستن یک سناریو، از شاخص‌های اولیه (رخدادهایی که باید در سال‌های بعد مد نظر داشته باشید)، استفاده کنید.
۶. سناریوها را به صورت گرافیکی درآوردید و در آینده آنها را در خبرنامه‌هایی منتشر کنید.

A Gift, Thousand Remainders.



- اکثر افرادی که در خصوص سناریوها کار می‌کنند، در می‌یابند که این حوزه ای جالب و لذتبخش است. مرحله بعد یعنی برنامه ریزی سناریوها، به موارد زیر بستگی دارد:
- تصمیم‌گیری در مورد مشکلاتی که انتظار می‌رود سناریوها به حل آنها کمک کنند.
- ایجاد سناریوهایی که نمایانگر ابهامات هستند.
- تلاش کافی برای تعیین سناریوها در خارج از محیط سازمان.
- استفاده از سناریوها برای تصمیم‌گیری در خصوص مباحث مهم.
- اعلام سناریوها برای استفاده از آنها در تصمیمات و مباحثات.

عملی ساختن آن

۱. از سناریوها برای تحریک مباحث، توسعه استراتژیهای انعطاف پذیر، آزمودن طرحهای کسب و کار نسبت به آینده و تلاش برای پیش بینی آینده استفاده نمایید.
۲. یک یا دو روز را به تیمهای مدیریتی اجازه دهید تا سناریوهای خود را بر مبنای اطلاعات موجود در شرکت، تدوین نمایند.
۳. کارگاههایی را به صورت دو روز اقامت در خارج از محیط کار خود برگزار نمایید تا بتوانید از تفاوتها آگاه و از بازتاب آن در محیط کار آگاه شوید.

www.irgifts.com

برای اطلاعات بیشتر

کتاب

"برنامه ریزی سناریوی کار" -- گیل رینگلند، ۱۹۹۸
"هنر داشتن نگرشی بلند: برنامه ریزی برای آینده در جهانی مبهم" -- پیتر شوارتز، ۱۹۹۷



5. Peter Schwartz

6. Charles Handy

7. Andrew Grove

" ما اندامهایی خود فعال هستیم و می‌توانیم تا حدی بر شأن و واکنشمان نسبت به فشار، کنترل داشته باشیم."
چارلز هندی^۶
" انتخاب شرکتهایی که از عملکرد آنها به هیجان می‌آیید، همانند آن است که بهترین کارتان را انجام می‌دهید."
آندرو گرو^۷