

## سناریو ها، استراتژی ها و فرایند استراتژی

(قسمت دوم)

علیرضا نوربخش - سجاد جوکار

طرح کلی ایده تجاری به صورت یک فرایند است که بایستی به صورت مفصل مورد بحث قرار گیرد و می تواند برای سازمانهایی که سناریو مبنای تجزیه و تحلیل استراتژیک آنهاست مفید باشد:

- ✓ مشتری کیست؟ (آنچه در صورت حسابها تعریف می شود)
  - ✓ ماهیت انتقال بین مشتری و سازمان چیست؟
  - ✓ نحوه استخراج ارزش برای مشتری از تعامل ایجاد شده چگونه است؟
  - ✓ عامل منحصر به فرد کننده تعامل چیست که تنها به وسیله سازمان قابل ارائه است؟
  - ✓ ویژگی خاص سازمان که اجازه این تعامل منحصر به فرد را میدهد چیست؟
  - ✓ منابع به کار گرفته شده برای نگهداری این ویژگی خاص چیست؟
  - ✓ منابع لازم برای نوسازی این ویژگی خاص چه می باشد؟
- ایده تجاری سازمان را توانمند می سازد تا در یک محیط رقابتی بالا به بقای خود ادامه دهد.

### تعریف مشتری

تعریف مشتری وابسته به تعریفی است که ما از نظر تجاری از سازمان داریم. در ایده تجاری مشتری طرف مقابلی است در مورد انتخاب یکی از رقیبان برای تعاملی که ایجاد ارزش می کند به تصمیم گیری می پردازد.

### توانمندی ها و شایستگی های خاص

تقریباً تمامی شایستگی های خاص قابل تقلید است و با این فرض این ویژگی ها یک پدیده زود گذراست و لازم است که پیوسته مورد تجدید نظر و نوسازی قرار گیرند. نکته ای که در اینجاست این است که این توانمندی ها مستلزم زمان، منابع و انرژی است و خود مانعی می شود برای ورود رقبای بالقوه و در نهایت اجازه می دهد که سازمان در دوره محدودی از زمان از توانمندی های خاص خود بهره مند شود.

در کل قابلیت‌ها و توانمندی‌های خاص را می‌توان به دو گروه کلی تقسیم کرد:

✓ توانمندی‌های متمایز تولیدی

✓ توانمندی‌های متمایز رابطه‌ای

از توانمندی‌های متمایز تولیدی می‌توان به نیروی کار خبره و آموزش دیده، دانش تکنولوژیکی *know-how* ریشه دار در سازمان، مالکیت حق اختراع یا *patent*، سیستم انعطاف پذیر تولید، سهم بازار بالا که منجر به صرفه جویی در مقیاس می‌شود، اشاره کرد.

طبقه بندی دیگری که بوسیله *Teec* مطرح شده است شامل قابلیت‌هایی است که در گذشته سرمایه گذاری‌هایی بر روی آن انجام شده است و نمی‌تواند برگردد و در واقع دارایی‌هایی هستند که که سازمان از آنها میتواند در تعامل با مشتری استفاده کند و متحمل هزینه فرصت کمتری شود. از طرف دیگر تازه واردها مجبور هستند که برای ورود به صنعت این سرمایه گذاری‌ها را انجام دهند. از این قابلیت‌ها می‌توان به دارایی‌های ثابت، سرمایه گذاری‌های انجام شده برای ایجاد برند و *Patent*‌های ایجاد شده اشاره کرد.

قابلیت‌های نوع دوم در این نوع طبقه بندی همان دانش *Un codified* یا *Tacit* است که افراد درونی شده و قابلیت مکتوب شدن را ندارد و از جمله منابعی می‌باشد که در سازمان و به مرور زمان انباشته می‌شود. حقیقتی که در اینجا نهفته است این است که اغلب دانش ضمنی در سازمان بیشتر ناشی از تصادف است تا برنامه و این توانایی را از رقیبان می‌گیرد که بتوانند این دانش ضمنی را تقلید کنند. از جمله این قابلیت‌ها می‌توان به دانش *Know-how*، فرهنگ سازمانی، تعهد و هویت افراد سازمانی اشاره کرد. صحبت درباره ایده تجاری باعث می‌شود که نقش قابلیت‌های خاص در زمینه استفاده از آنها در سیستم ارزش مشتری واضح تر شود.

### توضیح ایده تجاری

در زمینه استفاده از ایده تجاری در محیط کاری پیشنهاد می‌شود که یک مدیریت تسهیل کننده گفتگو و دیالوگ ساختار یافته‌ای را در سازمان رهبری کند. ابتدا بایستی قابلیت خاص سازمان شناسایی شود و مشتری اصلی که تعامل با سازمان برای او ایجاد ارزش می‌کند مشخص شود.

## کار با سناریوها

### تجزیه و تحلیل ایده تجاری با استفاده از سناریوها

ایده تجاری شامل یک فرمول موفقیت است که با این سوال شروع می شود که تمایل سازمان در رابطه با آینده چه می باشد. سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که چطور ایده تجاری می تواند یک فرمول صحیح و قدرتمند را برای برخورد با وضعیتهای پیش آمده در آینده ایجاد کند. در این رابطه می توانیم از سناریو ها استفاده کنیم. تمرکز ما در این زمینه بر روی این است که عمل صحیح سازمان برای روبرو شدن با آینده ای که در سناریوها توسعه یافته است چیست؟

سناریوها بایستی شرایط مناسب تست را برای ایده تجاری فراهم کنند. روش موثر برای دستیابی به این هدف توضیح مفصل ایده تجاری در تیم مدیریت قبل از زمانی است که برنامه زمانی سناریو تعیین شود.

### دیدگاه کارآفرینانه فرایند محور

تمرکز این دیدگاه بر این سوال است که چطور یک کمپانی شرایط ایده آل برای آینده را دارا می باشد. مراحل آن عبارتند از:

- ✓ شناسایی تحول انجام شده در سیستم ارزشی مشتریان در هر کدام از سناریوها (طیف کلی سهام داران چه تغییری کرده است؟ نیازهای هر کدام از آنها چیست؟)
- ✓ مطالعه عملکرد ایده تجاری در ایجاد و شکل گیری سیستم ارزش برای هر کدام از سناریوها (شناسایی نقاط قوت و ضعف)
- ✓ ایجاد گزینه هایی برای پاسخگویی به ارزشهای جدید مشتریان چه با بهره بردن از یک ایده تجاری قوی و یا با ارتقاء و بهبود یکی از ایده های تجاری های ضعیف
- ✓ ترکیب گزینه ها با هم و رسیدن به استراتژی
- ✓ ارزشیابی هر استراتژی با توجه به کل سناریوها
- ✓ تکرار این فرایند

### گزینه های فرصت و ظرفیت

این فرایند حول حوش ایجاد گزینه های استراتژیک که در دسترس سازمان باشد می باشد. در این مرحله به سناریوها به عنوان محرک ها و برانگیزاننده ایده ها توجه می شود. در مورد هر کدام از سناریوها ذی نفعان شناسایی شده و به نحوه شکل گیری سیستم ارزش آنها توجه می شود. سپس در مورد این که موثرترین رقیب چه می خواهد

تحقیق شده و مشخص می شود که آیا سازمان امکان رسیدن به آن را دارد یا نه؟ چنانچه پاسخ مثبت باشد گزینه هایی در مورد این که چگونه می توان از ایده جدید در حوزه مورد نظر بهره برداری کرد ایجاد شده و بر آن تمرکز می شود. مثال هایی از این دست عبارتند از :

- ✓ توسعه بازار
- ✓ توسعه محصول
- ✓ بازار های جدید برای محصولات مشابه (صادرات به بازارهای جدید)
- ✓ تنوع سازی هم مرکز (استفاده از قابلیت های موجود در عرصه های جدید)
- ✓ ادغام یا اکتساب با سازمان های مشابه

چنانچه ایده تجاری ضعیف باشد نیازمند آن خواهد بود که مورد بازنگری قرار گرفته و در اولین فرصت بر تقویت آن تمرکز شود. مثال هایی از این دست عبارتند از:

- ✓ ساختن قابلیت های جدید نظیر مهارت های *R&D*
- ✓ ساختن مهارت های دستیابی به مشتریان یا فرهنگ خدمت محور
- ✓ سرمایه گذاری بر روی استراتژی هزینه کم

همانطور که قبلا دیدیم سناریوها در این مرحله به عنوان راه اندازهای ایده مورد توجه قرار می گیرد. در اینجا استفاده از تکنیک طوفان مغزی می تواند راه گشا باشد و گزینه های بدست آمده در طول طیفی از فعالیتهای ممکن و در سطوح مختلف از استراتژیک تا عملیاتی دسته بندی و مفهوم سازی می شود. قدم بعدی این است که استراتژی برای فعالیتهایی که اهداف مشابه دارند و در تعامل با هم هستند طراحی شود. بهترین حالت هنگامی است که بتوان استراتژیهای مختلف را را خوشه بندی نموده و بتوان آنها را بر اساس نوع روشی که مشکلات مدیریت را حل می کنند از هم تشخیص داد. در مورد اینکه کدام استراتژی بایستی انتخاب شود تنها با مراجعه به ایده تجاری مشخص خواهد شد که تا چه حدی با ایده تجاری انتخاب شده تطابق داشته باشد. خوشه بندی استراتژی ها هم میتواند بر اساس روشهای کمی و بحث مفصل و هم بر اساس فعالیتهای شهودی و تجربیات انتخاب کنندگان انجام شود و نتیجه نهایی بایستی بر اساسی ترین انتخابهایی که سازمان با آن روبروست متمرکز باشد.

### معیارهای برای ارزیابی استراتژی ها

قدم بعدی بحث در مورد پیامدهای احتمالی استراتژی ها می باشد. در زمینه مدیریت علاقه مند است تا از میزان تاثیر استراتژی ها بردستیابی به اهداف آگاهی داشته باشد. در این رابطه ۴ دسته معیار وجود دارد که در زیر به آنها اشاره می شود:

۱. عملکرد مالی: نمایانگر میزان سود اضافه ای است که باعث تحریک رشد آینده می شود .
۲. عملکرد ریسک: اغلب یک فعالیت شهودی و بر اساس تجربه صورت می گیرد. از سناریو ها می توان برای ارزیابی ریسکها استفاده کرد و این امر بوسیله توجه به ستاده های ممکن در طول طیفی از محیط های گوناگون آینده صورت می گیرد.
۳. هماهنگی استراتژیک: موفقیت هر سازمانی به قدرت ایده تجاری آن بستگی دارد که بر اساس سیستم قابلیت های خاص آن می باشد که این دو باید در هماهنگی با هم فعالیت کنند. استراتژی که بر اساس بهره بردن از یک قابلیت و توانمندی خاص باشد خیلی معقول تر از استراتژی است که ایجاد کلی یک ایده تجاری را مد نظر دارد.
۴. هماهنگی فرهنگی: فرهنگ یک شرکت از ویژگی های پایدار یک سازمان محسوب می شود. هر استراتژی که هدفش ایجاد تغییرات چشم گیر در این حوزه باشد با موانع جدی روبرو می شود. موفقیت در زمینه تغییر در فرهنگ مستلزم درگیری بیش از یک نسل از کارکنان در فرایند تغییر است.

### ماتریس سناریو/استراتژی

این ماتریس می تواند به مدیران کمک کند تا یک دید استراتژیک در مورد موقعیتی که در آن قرار دارند بدست آورند. در ماتریس سناریو/استراتژی ستون ها نمایانگر سناریوها و سطرها نمایانگر استراتژی ها است. همگی استراتژی ها در رابطه با تمام سناریو ها مورد ارزیابی قرار می گیرند قبل از اینکه هرگونه قضاوتی در مورد ارزش نسبی آنها صورت گیرد. بایستی به ستاده های مختلف هر استراتژی با توجه به سناریو مربوطه توجه کرد و بر اساس ۴ معیار ذکر شده در بالا مورد تحلیل قرار گیرد .

در این مرحله پیشنهاد خرد گراها این است که تصمیم گیری با استفاده از اصول تئوری تصمیم گیری چند شاخصه انجام شود در حالیکه در واقعیت مدیران اغلب در استفاده از این تئوری ها طفره می روند. خواست آنها این است که تا حد امکان بر روی اجزاء مختلف یک استراتژی کار کنند و آنقدر در آن تغییر بدهند تا موقعیت انتخاب شده با استفاده از معیارهای تصمیم روشن شود که در واقع همان ایجاد انعطاف پذیری بیشتر در استراتژی می باشد. این امر شامل یک جستجوی مداوم برای گزینه هایی است که در کل سناریوها تناسب بیشتری داشته باشد.

*Schumer* تقسیم بندی ارائه کرده است که در آن استراتژی های بدست آمده از این مرحله را در ۴ گروه مشخص کرده که عبارتند از:

۱. استراتژی درست و صحیح: بخوبی با توجه به تمام سناریوهای مورد نظر کار می کند. این استراتژی ذاتاً یک پاسخ محافظه کارانه به محیط های غیرقابل پیش بینی است. حمایتی در مقابل باختن و از دست دادن ایجاد می کند. علاوه بر این به دنبال نگه داری یک موقعیت کارآمد است تا این که شرط بندی سنگینی در رسیدن به نتایج چشم گیر و قابل توجه باشد.

۲. استراتژی انعطاف پذیر: ایده ای که در اینجا به کار رفته گزینه ها را تا حد امکان باز نگه می دارد. در عدم اطمینان بالا احتمالاً استفاده از این استراتژی مفید باشد و صحیح ترین راه به شمار می رود که این امر بستگی به میزان عدم اطمینان درک شده و هزینه تاخیر در تصمیم گیری دارد. پیش شرط های استفاده از این نوع استراتژی ها عبارتند از:

✓ تصمیم گیرنده درکی مناسب از چگونگی تطابق استراتژی مورد نظر با سناریوها را داشته باشد.

✓ تصمیم گیرنده در رابطه با کشف ستاده های واقعی هوشیار باشد.

✓ زمان پاسخگویی تا حد امکان کاهش یابد.

۳. استراتژی ریسک: استراتژیست ها استراتژی را انتخاب می کنند که منجر به نتایج امکان پذیر می شود چنانچه بعضی از سناریوهای ممکن توسعه یابند. این نوع استراتژی ها تنها وقتی که بقاء سازمان در صورت انتخاب غلط به خطر نمی افتد مورد توجه هستند.

۴. استراتژی پوشش چندگانه: شرکت هایی که منابع بسیاری در اختیار دارند می توانند به طور همزمان چندین استراتژی را دنبال کنند، به دلیل اینکه این استراتژی مستلزم سرمایه گذاری در چندین استراتژی و پوشش همگی آنها است که بعضی از آنها در نیمه راه، رها می شوند منابع بسیاری در سازمان را لازم دارد در هر حال چنانچه بتوان از این استراتژی استفاده کرد اطمینانی در برابر فرصت های گمراه کننده ایجاد می شود.

## نگرش یادگیری سازمانی

در ابتدای فصل ما دو فرض اساسی را که زیر بنای رویکرد خرد گرایانه در رابطه با طراحی استراتژی بود را شناسایی کردیم:

✓ تنها و تنها یک بهترین جواب در رابطه با طراحی استراتژی وجود دارد

✓ عمل از تفکر جداست بدین معنی که طراحی استراتژی از عمل به آن جدا می باشد. ابتدا استراتژی طراحی شده و سپس به آن عمل می شود.

در عدم قطعیت بالا فرض اول درست بود و معیار فعالیت تجربه تیم مدیریت به شمار می رفت. هم اکنون بحث می شود که این عقیده استراتژی که عمل از تفکر جداست درست نمی باشد و وقت آن رسیده که توجه کنیم عمل از تفکر

پیروی می کند بدین معنی که فعالیت های طراحی استراتژی و عمل به آن دو فرایند جدا از هم نیستند بلکه به موازات هم انجام می شوند در ضمن این فرایند مستلزم وقت و بحث با کسانی است که در سطح عملیاتی بوده و واقعا استراتژی را پیاده می سازند

علاوه بر این مشاهده شده که یک استراتژی کامل به ندرت در یک مکان نوشته شده و اجرا شده بلکه به صورت جز جز و تدریجی و از طریق فعالیت های تجربی و شهودی تکامل می یابد.

نکاتی که به آن اشاره شد ما را به سمت مکتب فرایندی استراتژی گذاری رهنمون می سازد. در این مکتب به مدیران به عنوان افرادی که اولویت بالایی به درگیر شدن در فرایندهای بحث استراتژیک می دهند نگریسته می شود. یکی از نظریه پردازان این مکتب به نکاتی در رابطه با مکتب فرایندی اشاره کرده است:

- ✓ تعقیب در عمل
- ✓ نزدیک بودن به مشتری
- ✓ بزرگ بودن و کوچک عمل کردن
- ✓ فرم های ساده، کارکنان ناب و خالص

مهمترین جنبه این فرایند بحث و گفتگوی مستمر در کل سازمان است و وظیفه مدیریت نیز تسهیل و هدایت این گفتگو می باشد که به گفتگوی استراتژیک معروف است.

### گفتگوی استراتژیک

بحث و گفتگو در مورد استراتژی باعث خلق چرخه های یادگیری شده، تجربیات و ادراکات جدید را ثبات می بخشد، و منجر به ایجاد مدل های ذهنی و قضاوتی مشترک می شود. ترکیبی از این فرایندها با هم که از یک الگوی جامع پیروی می کند در نهایت باعث ایجاد استراتژی سازمان شده و از طریق فرایند گفتگوی استراتژی به غنای آن افزوده میشود. فرایند گفتگوی استراتژی باعث می شود که استراتژی بدون اینکه مدیریت در آن دخالت وسیعی داشته باشد برای کل سازمان قابل فهم تر باشد. سبک مدیریتی که با این دیدگاه تطابق داشته باشد به جای اینکه دستور ده و فرمان ده باشد بیشتر تسهیل کننده روابط و هدایت کل فرایند می باشد. مدیریت عالی که به قدرت گفتگوی استراتژی پی برده باشد سازمان را بعنوان یک سیستم یادگیری در نظر گرفته و با استفاده از ابزاری که در زیر می باشد در آن دخالت می کند:

- ✓ تاکید بر نگرش آینده
- ✓ بهتر فعالیت از طریق سبک مدیریتی تسهیل کننده
- ✓ تخصیص پاداش های کوتاه مدت برای رفتار یاد گرفته شده

گفتگوی استراتژیک از دوجز رسمی و غیر رسمی تشکیل شده است. جز غیر رسمی آن هر گونه تبادل نظر و دیدگاه است در هنگامی که کارکنان یکدیگر را بر اساس شانس و در خارج از سیستم زمانمندی شده ملاقات ها در خانه ، راهرو، یا ناهار خوری ملاقات می کنند. اگر چه تاثیر گذاری بر این جز از فرایند گفتگوی استراتژیک سخت است اما تاثیر بسیار قوی بر نحوه نگرش افراد دارد

اغلب سازمانها فرایند ها، سیستم ها و متد های رسمی برای تبادل نظر در دیدگاه ها و سازمان دهی اتفاقات به طوریکه افراد برای هدف خاصی دور هم جمع شوند ، دارد. این جز از فرایند فرصت هایی را برای مدیریت فراهم می کند تا در آن دخالت کند:

- ✓ جلسه های کلیدی
- ✓ سیستم های بودجه، ارزیابی پروژه
- ✓ جلسه های مرور استراتژی
- ✓ فعالیت های مربوط به کاهش هزینه
- ✓ تصمیمات در مورد محصول، سرمایه و بازار

آنچه مورد توافق همه است این است که تاثیر جز غیر رسمی گفتگوی استراتژیک که اغلب خارج از کنترل مدیریت است از جز رسمی آن بیشتر است. سناریوها (و ایده تجاری که پایه و اساس سناریو ها هستند) ابزارهای مداخله طبیعی هستند که در دیدگاه مدیریت تسهیل کننده مورد استفاده قرار می گیرند. یک سری پیام های بسیار قوی که مدیریت در سیستم سازمانی می تواند از آن استفاده کند داستان ها و اسطوره هایی هستند که افراد به صورت متوالی برای یکدیگر تعریف کرده و نشان دهنده چگونگی درک چیزها می باشند. در این رابطه سناریو ها ابزار مناسبی هستند که می توان از آنها برای نیل به این هدف استفاده کرد. برای کار با سناریو ها لازم است که این ویژگی ها را داشته باشند:

- ✓ ساده و روشن باشد
- ✓ شناسایی به وسیله اسم کوتاه و به یاد ماندنی
- ✓ قابل قبول باشد، مبتنی بر ثبات درونی و روابط علی با زمان حال
- ✓ مربوط بودن به ایده تجاری
- ✓ گفتگوی استراتژیک را به چالش بکشد.

### آسیب شناسی سازمان

گفتگوی استراتژیک افراد و گروه ها را با هم دیگر مرتبط می سازد. هر کدام از این ها سیستم های یادگیری هوشمندی هستند که در طول سیکل یادگیری خود از تجربه، انعکاس، ساختن مدل های ذهنی و قضاوتی، برنامه ریزی و به دست

آوردن تجربه حرکت می کند. چنانچه گفتگوی استراتژیک استفاده شود این اجزا سیستم یادگیری با یکدیگر یکپارچه می شود. اگر این یکپارچگی و برقراری ارتباط باعث اتصال مدل های ذهنی شده و در آنها هم پوشی ایجاد کند منجر به افزایش تشابه در برنامه های عملی و در نتیجه تجربیات آنها می شود و این خود در عوض باعث افزایش درجه هم پوشانی میان مدل های ذهنی می گردد. در چنین سیستم هایی ایده های اضافی به تدریج حذف شده و خطر تفکر گروهی ایجاد می شود.

از طرف دیگر چنانچه یکپارچگی کم باشد هم پوشانی میان مدل های ذهنی کوچک تر شده و تجربیات بیشتر فردی می شود تا نهادی و در نهایت باعث کوچک تر شدن هم پوشانی میان مدل های ذهنی می شود. در چنین سیستمی ایده ها به کلی از سیستم خارج شده و سازمان یکپارچگی خود را از دست خواهد داد. آنچه گفته شد به این معناست که سازمانها اگر ابزارهای خود را رها سازند با یکی از دو جهت زیر حرکت خواهند کرد:

✓ عدم فعالیتی که ناشی از جز جز شدن است

✓ فقدان قدرت آینده نگری ناشی از تفکر گروهی

یک سازمان مناسب از هر دوی اینها اجتناب می کند و این نیازمند این است که میزانی از یکپارچگی را در مسیری که به سمت جلو حرکت می کند ایجاد کند بدون اینکه ایده های پراکنده را در گفتگوی استراتژیک خود به کار برد. اغلب مداخلات بر ابزار های آموزشی موجود در مدیریت در جهت بهبود ارتباطات و ایجاد یکپارچگی است و کمتر در زمینه افزایش تمایز می باشد. به منظور بهبود تمایز در مدیریت گفتگوی استراتژیک، نیاز به استفاده از ابزاری است که اجازه می دهد دیدگاه های چندگانه رخ دهد. سناریوها در این زمینه ابزار قدرتمندی به شمار می روند. در سناریو برای هر ایده جایی وجود دارد دیدگاه های جدید و متفاوت ستایش شده و مورد تشویق قرار می گیرد.

## نتیجه گیری

در این فصل به مرور تصمیم گیری عقلایی پرداختیم و دو فرض زیر بنایی آن را شناسایی نمودیم سپس بر این موضوع تمرکز کردیم که یک روش جایگزین برای نگاه به سازمانها بعنوان چرخه فرایندی یادگیری وجود دارد و نقش مدیریت در این رویکرد جدید بیشتر جنبه تسهیل کنندگی دارد تا تصمیم گیری پیشنهاد شد که جز اصلی فرایند سازمانی محاوره و گفتگو است. و دیدیم که زبان سازمان عقلایی است. ایده ها به وسیله بحث عقلایی یک دست می شوند. هرچند که تصمیم گیری مبتنی بر پارادایم خرد گرایی نیست با این حال گفتگو که فعالیت های ممکن را تعیین می کند عقلایی است.

تسهیل سازی فرایند استراتژی در بر گیرنده تسهیل بحث مفصل بر مبنای گفتگوی استراتژیک است که می تواند توسط مدیریت هدایت شود. هم چنین بحث شد که سناریو ها ابزاری قدرتمند در به جلو بردن فرایند گفتگوی استراتژیک می باشند. قدرت ابزارها هنگامی آشکارتر می شود که آسیب شناسی آنها در سیستم استراتژی سازمان توجه شود.