



## کارت امتیازی آینده در بستر آینده نگاری استراتژیک

سعید خزایی صحنه

استاد آینده پژوهی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

مهران اصلانیان

دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران (مسئول مکاتبات)  
Me.aslaniyan@pgs.usb.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۶/۲۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۴/۲۹

### چکیده

زمینه: سناریو ها غالباً به منظور توصیف امکان جایگزینی تغییرات آینده در محیط خارجی سازمان به کار می روند که حتی قادرند پس از آن به منظور ارزیابی استراتژی فعلی و توسعه استراتژی های آینده به کار برده شوند. با این حال، با تغییر تمرکز به سمت دیدگاه مبتنی بر منابع به دور از پارادایم مبتنی بر بازار، سناریوها قادر خواهند بود برای توصیف گزینه های جایگزین مسیرهای توسعه داخلی سازمان نیز استفاده شوند. سپس این دو نوع سناریو می توانند بطور سیستماتیک توسعه یافته و به شکل یک بخش مهم از یک سیستم هشدار دهنده زود هنگام استراتژیک (کارت امتیازی آینده) به کار برده شوند. این پژوهش با مطالعه ادبیات موجود و همچنین نمونه های متعدد برای توسعه مفهوم کارت امتیازی آینده تلاش نموده است همچنین این پژوهش به دنبال فراهم کردن یک روش سیستماتیک به سمت آینده نگاری استراتژیک با ترکیب سناریوهای داخلی (رویکرد مبتنی بر منابع) و سناریوهای خارجی (رویکرد مبتنی بر بازار) در درون مکانیزمی به نام کارت امتیازی آینده است که می تواند برای توصیف راه های توسعه داخلی جایگزین برای یک سازمان بکار گرفته شود. یافته ها حاکی از آن است که دیدگاه خارجی (مبتنی بر بازار) و داخلی (مبتنی بر منابع) برای ایجاد یک سیستم هشدار دهنده زود هنگام استراتژیک می بایست با یکدیگر ترکیب شوند.

هدف: این پژوهش به دنبال خلق روشی سیستماتیک در آینده نگاری استراتژیک با ترکیب سناریوهای داخلی (رویکرد مبتنی بر منابع) و سناریوهای خارجی (رویکرد مبتنی بر بازار) در درون ساختاری به نام کارت امتیازی آینده است. روش ها: در این پژوهش با مطالعه ادبیات موجود و همچنین نمونه های متعدد تلاش گردیده مفهوم کارت امتیازی آینده تبیین گردد.

یافته ها و نتایج: یافته ها حاکی از آن است که دیدگاه خارجی (مبتنی بر بازار) و داخلی (مبتنی بر منابع) برای ایجاد یک سیستم هشدار دهنده زود هنگام استراتژیک می بایست با یکدیگر ترکیب شوند. همچنین یافته ها نشان دادند که کارت امتیازی آینده در برگیرنده شاخص های سنتی اندازه گیری عملکرد، شاخص های تغییر، شاخص های حیاتی بازار و مفروضات و وعده های استراتژی می باشد.

واژه های کلیدی: کارت امتیازی آینده، برنامه ریزی سناریو محور، شاخص های سنتی اندازه گیری عملکرد، شاخص های تغییر، شاخص های حیاتی بازار، وعده های (فرضیات) استراتژی.

## ۱- مقدمه

برای زنده ماندن و رشد در عصر تغییرات مداوم، سازمانها باید فرصت ها و تهدیدهای آینده را به موقع شناسایی کنند و رسیدگی به آنها را در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک خود در اولویت قرار دهند. برنامه ریزی سناریو در سال ۱۹۷۰ به عنوان یک ابزار برای کمک به سازمان ها معرفی شد. برنامه ریزی سناریو می تواند بر تصمیم گیری استراتژیک تاثیر بگذارد. توسعه برنامه ریزی سناریو بطور نزدیک با برنامه ریزی بلند مدت استراتژیک در ارتباط می باشد. در آن زمان، مدل های استراتژیک بر بهره برداری از قدرت بازار با نیروهای رقابتی معرفی شده توسط پورتر (۱۹۸۰) و مدل جنگ استراتژیک شارپیرو (۱۹۸۹) تاکید داشتند. در این طرز فکر که عمدتاً نگاه خارج به داخل دارد، سناریوها منحصرأ به شرح تحولات جایگزین بازار آینده تمرکز می کنند (Miller and Waller, 2003).

کن اوسلن<sup>۱</sup>، مدیر اجرایی اسبق تجهیزات دیجیتال در سال ۱۹۷۷، بارها عنوان کرده بود که انقلاب کامپیوترهای خانگی هرگز اتفاق نخواهد افتاد: او دلیلی نمی دید که افراد یک کامپیوتر برای خودشان داشته باشند. او فقط مثل گروه خودروسازی دایملر در سال ۱۹۰۱ که تقاضای ماشین برای سرتاسر جهان را کمتر از ۱ میلیون پیش بینی کرده بود، اشتباه کرد- که شاید بخاطر محدودیت در تعداد راننده در دسترس بوده است. بیش از ۲۰ شرکت ایده دستگاه کپی زیراکس چستر کارلسون را رد کردند- و یکی از آنها پرسید: کدام احمقی میخواهد یک سند را روی یک صفحه ساده کپی کند! «روبارویی با آینده همیشه هم جذاب و هم مشکل بوده است- در محیط تجاری امروز، این موضوع امری حیاتی است. اما سه دام اساسی در این بین وجود دارد که برنامه ریزان باید از آنها اجتناب کنند (Fink et al., 2001):

۱- سرکوب ابهام: حتی اگر ایجاد تغییر یک پیامد منطقی باشد، بسیاری از شرک ها ابهامات را رد می کنند و به گونه ای برنامه ریزی می کنند که گویا تنها یک آینده ی قابل پیش بینی وجود دارد. وقتی که آنها تشخیص بدهند که قطعیت های پیشین به دلیل اینکه پیش بینی های بیشتر و بیشتری شکست می خورند و

قابلیت پیش بینی کاهش می یابد کم اعتبار شده اند، ترجیح می دهند که اصلاً از تفکر درباره آینده اجتناب نمایند. اما به چه قیمتی (Schoemaker, 1995; Fink et al., 2000)؟ به جای جایگزینی میان این دو نهایت، برنامه ریزان باید ابهامات را بپذیرند و گزینه های مشخص یا دامنه ای از آینده های احتمالی را توسعه دهند (Courtney, 2001). شرکت هایی که میتوانند به صورت روزافزون با ابهامات کار کنند، رهبران بازار آینده خواهند بود (Fink et al., 2004).

۲- سرکوب پیچیدگی: مشتریان و کارمندان با فناوری های جدید، مقررات زدایی و جهانی سازی و همچنین تقاضای روز افزون جامعه روبرو هستند و این موضوع تنوع عواملی را که برنامه ریزان باید در نظر بگیرند افزایش داده است. به علاوه سرعت تغییر در محیط شرکت ها هم افزایش یافته است. ترکیب تنوع و پویایی به پیچیدگی بیشتر منجر می شود (Gomez and Probst, 1995; Wood, 2000). تعداد زیادی از رویکردهای مدیریت بر مبنای روابط سنتی علت و معلولی در روبارویی با این پیچیدگی شکست می خورند. همین امر نشان می دهد که چرا شرکت ها باید چشم اندازهای خود را وسعت بخشند و به اکوسیستم های تجاری بزرگتر فکر کنند (Mitroff and Linstone, 1993; Moore, 1997; Zohar, 1997). این «سیستم های تفکر» به شرکت خودروسازی دایملر کمک کرده تا تشخیص دهد که تعداد راننده مسئله اساسی نبوده است- بلکه تعامل میان فناوری های جدید و تحرک در حال رشد در جامعه می بایست مدنظر قرار گیرد.

۳- سرکوب تغییر: یک شرکت به عنوان یک سیستم پیچیده به حفظ توانایی خود برای بقا گرایش دارد. کوتاه مدت به نقدینگی نیاز دارد. تعداد زیادی از شرکت ها هنوز سود را به عنوان بعد اصلی و حداکثر سازی سود را به عنوان هدف اصلی در نظر می گیرند. هیچ کدام از این موارد به روز نیست. شرکت هایی که می خواهند در طولانی مدت موفق باشند باید بر خلق و حفظ پیش نیازهای موفقیت در آینده تمرکز کنند. بنابراین آنها باید بر ظرفیت های بالقوه ی موفقیت تمرکز کنند- مثل کاری که زیراکس با برند خود و خلق نوآوری انجام داد

بنابراین، تکیه بر روی تنها یک دیدگاه از آینده به نظر نامطمئن می‌رسد. آینده پژوهی باید یکی از دفاع‌های اساسی در برابر چالش شرایط عدم اطمینان باشد و این امکان را فراهم آورد تا روندهای خطرناک را پیش بینی و آینده مطلوب را مشخص کنیم و به آن به درستی پاسخ دهیم (Hejazi, 2011: 84). اهمیت این رویکردها در آن است که سعی می‌کنند با بررسی عوامل مؤثر در تغییرات آینده، مهار تغییرات را در دست گیرد و هم سازمان را برای این تغییرات آماده نماید (Roney, 2010: 73). از سویی نیز این رویکردها بر تصمیم گیرندگان در موضوع قدرت تاثیر گذاشته تا سیاست‌ها و اقداماتی مطابق با آینده‌ای پایدار ارائه دهند. اکنون زمان آن است که فرای الگوهای معاصر حرکت کنیم (اصلا نیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹۱). در عوض، سناریوها به سازمان‌ها برای مقابله با عدم قطعیت‌های در حال رشد با کسب نظرات متعددی که طیف وسیعی از فرصت‌ها را در نظر می‌گیرند، کمک می‌کند. سناریو‌ها بر دو اصل اساسی استوار هستند:

۱- تفکر سیستمی- به نظر می‌رسد اقدامات کارآفرینانه تنوع و پویایی در حال رشدی دارند. همزمان بسیاری از روش‌های مدیریت هنوز هم بر تفکر سنتی علت و معلولی بنا شده‌اند که اغلب به مشکلات ساختاری منجر می‌شوند. ازین رو سازمان‌ها در این دوره از برنامه ریزی خود، به بررسی پیشرفت و رفتار سیستم‌های پیچیده در برخورد با عوامل کلیدی یک سیستم بزرگتر، نیاز دارند (Moore, 1996).

۲- تفکر آینده‌ی باز. امروزه پیش بینی دقیق روندهای آینده و تحولات، بطور فزاینده‌ای دشوار است. بنابراین، سازمان‌ها باید این ایده را که تنها یک آینده قابل پیش بینی وجود دارد از یاد ببرند. در عوض، آنها باید گزینه‌های جایگزینی از نحوه‌ی توسعه عوامل تاثیرگذار را در محاسبات خود در نظر بگیرند.

واژه «سناریو» برای موضوعات متفاوت و متنوعی به کار می‌رود- از برنامه ریزی‌های ساده گرفته تا نتایج مدل‌های شبیه سازی پیچیده. در مقابل ما از واژه «سناریو» تنها برای به تصویر کشیدن آینده‌ای استفاده می‌کنیم که تفکر آینده باز را با تفکر سیستمی ترکیب

(Gausemeier et al., 1998). به علاوه شرکت‌ها باید با یک جهت بودن به ویژه از نوع تفکر پولی خداحافظی کنند و چندین چشم انداز را در «تفکر استراتژیک» خود تعریف نمایند.

اخیرا، مدل‌های استراتژیک به عنوان مکمل مدل‌هایی که تمرکز و نگاه خارجی دارند، معرفی شده‌اند. این جنبش بر مفاهیمی مانند، دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۲</sup> و مبتنی بر شایستگی<sup>۳</sup> و مبتنی بر دیدگاه تکامل شرکت<sup>۴</sup> استوار است. بنابراین استراتژیست‌ها، مجبور شدند، به دور از "جعبه سیاه" نقطه نظرات داخلی شرکت حرکت کنند و فرصت‌های بیرونی را با قابلیت‌های سازمانی مطابقت دهند. در ادامه نشان می‌دهیم که چگونه برنامه ریزی سناریو این توسعه و تحولات را دنبال می‌کند و چگونه سناریوهای آتی داخلی و خارجی را می‌توان خلق کرد، و این اجازه را به شرکت‌ها می‌دهد تا فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با فرصت‌ها و تهدیدهای داخلی در برنامه ریزی استراتژیک خودشان یکپارچه کنند. سپس نشان می‌دهیم که چگونه این دو رویکرد سناریو می‌توانند برای ایجاد یک ابزار کنترل استراتژیک - کارت امتیازی آینده - بکار گرفته شوند و موجب ترکیب برنامه ریزی استراتژیک و سیستم‌های هشدار دهنده زود هنگام را در پیش بینی‌های استراتژیک شوند. در ابتدا، نقش سنتی سناریو‌ها را در مدیریت استراتژیک، توصیف می‌کنیم. فرایند چهار مرحله‌ای برای توسعه سناریوها و بحث در مورد اینکه چگونه سناریوها در برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌شوند، توضیح داده خواهد شد؛ پس از آن دیدگاه مبتنی بر منابع را مورد بحث قرار می‌دهیم، و بعد از آن ترسیم می‌کنیم که دیدگاه مبتنی بر منابع چگونه تفکر مبتنی بر سناریو را تغذیه می‌کند و چگونه سناریوهای استراتژی داخلی را توسعه می‌دهد؛ در انتها نیز شرح می‌دهیم که چگونه می‌توان کارت امتیازی آینده را بر اساس بینش استراتژیک از سناریوها توسعه و گسترش داد (Fink et al., 2001).

### سناریوها در مدیریت استراتژیک

محیط امروز به طور فزاینده‌ای غیر قابل پیش بینی است و اغلب به نظر می‌رسد دائما در حال تغییر است.

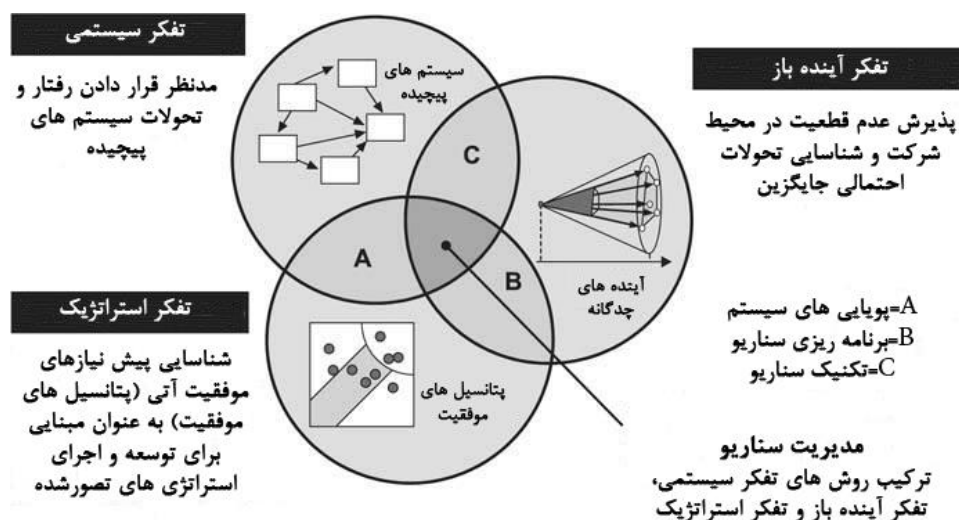
### مراحل چهارگانه توسعه سناریو

بیشتر فرایندهای سناریوپردازی در داخل فرآیندهای برنامه ریزی و یا توسعه استراتژی قرار داده شده اند. هدف آنها این است که فرایند تصمیم گیری را با در نظر گرفتن عدم قطعیت ها در محیط های پیچیده بهبود بخشند. بنابراین، برنامه ریزان، باید به تعریف قلمرو خاصی که به آن "زمینه سناریو"<sup>۵</sup> می گویند بپردازند که موضوع فرآیند سناریوپردازی را توصیف میکند. زمینه های سناریو اغلب بر اساس نگرش مبتنی بر بازار بنا شده اند و بر شرکت های بزرگ یا محیط های بطور کلی تجاری، صنایع، بازارها، تکنولوژی ها و مسائل خاص جهانی، به عنوان مثال، کسب و کارهای الکترونیکی و یا سیستم های پرداخت، متمرکز است. برنامه ریزان باید برای توصیف تصاویری از آینده با گذر از چهار مرحله زیر (شکل ۲) عمل نمایند.

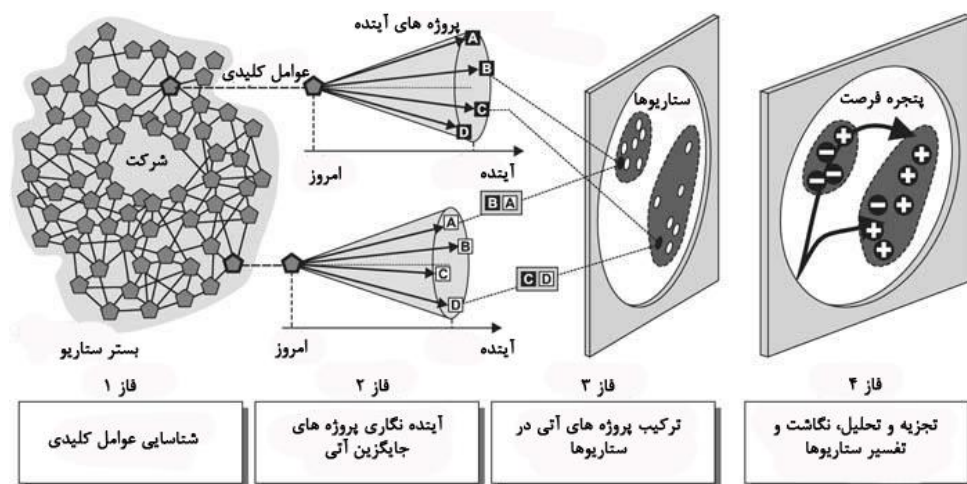
۱- تشخیص عوامل کلیدی (فاز ۱). هر زمینه ی سناریو شامل تعداد زیادی از عوامل تاثیرگذار است. برای جلوگیری از تمرکز ناخواسته، زمینه سناریو بصورت سیستماتیک به دایره ها های مختلف تقسیم شده است. هر یک از دایره ها با بهره گیری از یکسری از عوامل تاثیرگذار، توصیف گردیده اند.

می کنند. به این معنا که یک سناریو «یکی از چندین تصویر آتی است که یک موقعیت در آینده را بر مبنای تعداد زیادی از توسعه های سازگار توصیف می کند». استفاده از این سناریوها در برنامه ریزی سازمانی یا تجاری به عنوان مدیریت سناریو توصیف می شود. (شکل ۱)

شکل ۱ برخی از روش های سنتی در این حوزه را نشان می دهد: سیستم های پویا، ترکیبی از تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک را دارا می باشند - اما بدون دیدگاه های چندگانه (A). از سوی دیگر اغلب روش های برنامه ریزی سناریو، بر مبنای تفکر آینده باز و تفکر استراتژیک استوار است. - اما آنها پیچیدگی های موجود در محیط بازار را نادیده می گیرند و سناریوها خیلی زود منسوخ می شوند. (B). روش های برنامه ریزی سناریو - که عمدتاً از قاره اروپا هستند - به دنبال ایجاد سناریوهای بسیار پیچیده هستند، اما اغلب با ادغام آنها با مدیریت استراتژیک از بین می روند (C). مدیریت سناریو روش های تفکر سیستمی، تفکر باز نسبت به آینده و تفکر استراتژیک را ترکیب می کند (فینک ۲۰۰۱). در ادامه ما توسعه سناریو ها را در چهار مرحله خلاصه می کنیم.



شکل ۱- اصول اساسی مدیریت سناریو (Fink et al., 2000)



شکل ۲- چهار گام فرایند توسعه سناریو (Ringlein, 2002)

۳- محاسبه و فرموله سازی سناریو (فاز ۳). این مرحله دو هدف عمده دارد: در حالت ایده آل هر سناریو باید وضعیتی از آینده داخلی ممکن و سازگار و مجموعه ای از سناریوها به همراه تمامی "دریچه های فرصت"، از جمله تمام تصاویر احتمالی آینده را باید نشان دهد. برای ایجاد کردن تصاویر باثبات از آینده، پایایی تمامی طرح ها، ارزیابی می شوند و تمام ترکیبات ممکن - به اصطلاح "مجموعه طرح ها"<sup>۸</sup> - بررسی می شوند. نرم افزار سناریو می تواند برای کمک به این فرایند مورد استفاده قرار گیرد. برای پیدا کردن یک مجموعه مناسب از سناریوها، مجموعه طرح های بسیار سازگار به طور سیستماتیک در یک تحلیل خوشه ای، گروه بندی می شوند. تعدادی از سناریوها از پیش تعیین می شوند و اعضای تیم سناریو که به آینده فکر می کنند سناریوهای بیشتر و متنوع تری تولید خواهند کرد. به طرح هایی که در مجموعه طرح های یک سناریوی خاص ظاهر می شوند، "عناصر سناریو" گفته می شود. در حالی که برخی از طرح ها در بیش از یک سناریو ظاهر می شوند، برخی دیگر یک ویژگی متمایز از یک سناریوی مجزا است.

۴- تجزیه و تحلیل، نقشه برداری و تفسیر سناریوها (فاز ۴). علاوه بر توضیحات سناریو، هر سناریو را می توان با جزئیات بیشتری مورد تجزیه و تحلیل قرارداد: پیشران های سناریو کدامند؟ پایداری سناریو چگونه است؟ نتایج احتمالی چیست؟ برندگان و بازندگان سناریو چه کسانی

بهره گیری از عوامل شناسایی شده متعدد در خلال ایجاد سناریو منجر به ایجاد سناریوهایی می شود که بیش از حد پیچیده و مبهم هستند. فقط آن دسته از عواملی انتخاب می شوند که یا برای توسعه زمینه ی سناریو کاربردی هستند و یا تاثیر ویژه ای در زمینه ی سناریو دارند. این به اصطلاح "عوامل کلیدی" را می توان با کمک تجزیه و تحلیل استخراج کرد. بر اساس ارزیابی های صورت گرفته از ارتباطات داخلی این عوامل کلیدی، می توان رفتار سیستماتیک تمام عوامل برای شناسایی زیر سیستم ها، عوامل غالب و حلقه های حیاتی بازخورد را ترسیم نمود.

۲- آینده نگاری طرح های جایگزین (فاز ۲). این فاز قلب فرایند توسعه سناریو است، جایی که به آینده نگاه می کنیم. اول، تیم سناریو افق آینده را تعریف می کند. زمان در آینده باید به وسیله سناریو توصیف شود. - بعد از این، تیم، تحولات ممکن برای همه عوامل کلیدی که اصطلاحاً "طرح های آینده"<sup>۶</sup> می نامند، را شناسایی می کنند. هدف تنها پیدا کردن طرح های محتمل نیست، بلکه پیدا کردن تصاویر جایگزین و قابل قبولی است که بتواند برای فعال کردن سناریو برای توصیف کامل "دریچه فرصت"<sup>۷</sup>، مورد استفاده قرار گیرد. معمولاً سه یا چهار طرح برای جلوگیری از تفکر تک بعدی "سیاه و سفید" برای هر عامل توصیف می شود.

برنامه ریزی پیوسته ادغام کنند با مشکل مواجه می شوند. به طور معمول، روش های سیستماتیک مانند مدیریت سناریو هم توسط کارشناسان خارجی و هم مشاوران که سناریو ها را می فروشند، و هم اعضای داخلی سازمان استفاده می شود.

رایج ترین شکل از توسعه سناریو، پروژه های سناریو هستند. آنها به طور کلی بین چند هفته و چند ماه بسته به شدت و پیچیدگی کار طول می کشند. به طور معمول، دو تا پنج کارگاه آموزشی شکل می گیرد، که در آن یک تیم سناریو از ۱۰-۲۰ شرکت کننده در مورد مهم ترین روند ها و گام ها، بحث می کنند. یک تیم هسته ای کوچکتر مسئول آماده سازی اسناد و مدارک از کارگاه و همچنین گرفتن مسئولیت برای برخی از تحلیل های خاص هستند. در حالی که این روش سنتی اغلب زمانی طولانی طول می کشد و نیاز به منابع قابل توجه ای دارد، از سوی دیگر برخی دیگر ترجیح می دهند یک کنفرانس داشته باشند. در این حالت، سناریو ها به طور مشترک در دو یا سه روز توسعه می یابند. کنفرانس سناریو، مدیران شرکت کننده را قادر می سازد به کشف مفاهیم جایگزین بردازند و در یک فضای خلاق به طور سیستماتیک چشم اندازی همراه با دیگر متخصصان توسعه دهند. شایان ذکر است که بهره گیری از کمک تاثیرگذاران کلیدی، نوعی مزیت مضاعف به شمار می رود.

هستند؟ و اگر شامل عوامل مخرب شوند چه اتفاقی می افتد؟ زیر سناریوها چه هستند؟ همچنین مجموعه دومی از سوالات در مورد عواقب ناشی از سناریو می تواند پرسیده شود. فرصت ها و تهدیدات برای ما به عنوان یک نتیجه از سناریو چیست؟ ما چه کاری برای اینکه سناریو به واقعیت تبدیل شوند باید انجام دهیم؟ با این حال، حتی اگر تمام سناریوها، با جزئیات کامل توصیف و تجزیه و تحلیل شوند، بسیاری از اجراکنندگان به منظور یک مرور کلی، از "دریچه فرصت ها" به سناریو ها، خواهند نگریست. نقشه های سناریو<sup>۱۱</sup> می توانند برای تفسیر مجموعه ای از سناریو ها بکارگرفته شود. اغلب موقعیت فعلی در نقشه مشخص می شود. بنابراین توسعه روشهای جایگزین به عنوان پیکان های نشان دهنده حرکت از موقعیت جاری به دیگر موقعیتهای سناریو می توانند در نظر گرفته شوند (Fink et al., 2005).

### فرآیند توسعه سناریو

سناریو ها به روش های مختلف (شکل ۳) توسعه می یابند. روش های ادراکی توسط "راهنماها"<sup>۱۱</sup> (کسانی که سناریوها را به عنوان محصول می فروشند) و توسط شرکت های آمریکایی انگلیسی استفاده می شود. این سناریوها اغلب بخوبی فرموله شده اند، اما آنها قابل بازسازی نیستند، و زمانی که شرکت ها سعی می کند سناریوهای مبتنی بر گفت و گوی خود را در فرآیندهای



شکل ۳- تشکیلات فرایند توسعه سناریو (Fink et al., 2005)

می کنند اتفاقات بالقوه را پیش بینی کنند. بنابراین قادر هستند جلوتر از زمان برای بهره برداری از شرایط عمل کنند. علاوه بر این، سازمان برای به انجام رساندن تغییر دلخواه خود می تواند وارد عمل شود در غیر اینصورت در آینده خود به خود اتفاق خواهد افتاد (Makridakis, 1990).

توسعه استراتژی ها می تواند بین دو انتهای یک پیوستار، تغییر کند:

۱- استراتژی های متمرکز بر اساس یک سناریوی مرجع- سناریو با بالاترین احتمال. در این نوع از استراتژی ها، منابع به شدت متمرکز هستند و جهت گیری استراتژیک قابل درک تر است. شرکت ها در کار با راهبردها باید از تغییرات محیطی شرکت آگاه باشند. آنها نیاز به تحقیقات بازار بسیار عالی و فرآیندهای هشدار دهنده زود هنگام دارند تا مطمئن شوند که همیشه در مسیر درست هستند. آنها همچنین نیاز به افزایش سازگاری سازمانی برای ایجاد تغییرات سریع در استراتژی خود دارند.

۲- استراتژی های پایدار در آینده بر مبنای سناریوهای متعدد به ویژه سناریوهای شناسایی شده. این استراتژی ها بسیار انعطاف پذیرند که برای تغییرات در محیط باز مناسب هستند. اما استراتژی های پایدار اغلب برای برقراری ارتباطات، بسیار پیچیده و دشوار هستند.

### چگونگی تغذیه تفکر سناریو توسط دیدگاه مبتنی بر منابع در مدیریت استراتژیک

سناریوها به طور سنتی برای تشخیص و توضیح تحولات و تغییرات احتمالی در محیط خارجی شرکت استفاده می شوند. این رویکرد در رویکرد مبتنی بر بازار مدیریت استراتژیک، که به طور گسترده ای تحولات قابلیت های داخلی را نادیده می گیرد ریشه دارد. ندروز (۱۹۷۱) خطر نادیده گرفتن قابلیت های داخلی را با بیان این جمله که می گوید: فرصتها بدون قابلیت های لازم، در واقع "سفر به سرزمین پریان" هستند (ایده آل گرایی کاذب)، برجسته کرده است. در سال های اخیر یک نظریه جدید از مدیریت استراتژیک پدید آمده، که معتقد است، مزیت رقابتی سازمان نه تنها از شناسایی فرصت های

### چگونگی استفاده از سناریوها در برنامه ریزی استراتژیک

توسعه استراتژی به ندرت با یک تکه کاغذ خالی شروع می شود. اغلب هدف ابداع یک استراتژی کاملا جدید نیست، بلکه امتحان سازگای استراتژی موجود با کمک سناریوهای خارجی است. استراتژی مورد بحث می تواند استراتژی موجود شرکت و یا یک استراتژی کسب و کار، و یا یک گزینه استراتژیک مبتنی بر فرضیه مطرح شده توسط تیم استراتژی باشد.

فرآیندهای ارزیابی استراتژی می توانند مشکلات و یا تناقضات موجود در استراتژی فعلی و همچنین فرصت های جدید بازار را کشف کنند. هر دو می تواند به یک تجدید نظر و یا رهایی از جهت گیری استراتژیک فعلی منجر شود. به این دلیل است که فرایند برنامه ریزی سناریو سنتی با تجزیه و تحلیل تاثیر سناریوهای خارجی در شرکت یا واحد های کسب و کار شروع می شود. در اینجا، قاعده کلی است که همه سناریوها را تا حد امکان در این بازی نگه داریم و نهایتا اغلب به یافته های جدیدی از قبیل دست کم گرفتن تهدیدها در نگرش قبلی، سرسری گرفتن سناریوی "خوب" و فرصت های پنهان در سناریوی "بد" منجر می شود. بر اساس نگاه سناریوها به فرصت ها و تهدیدها، شرکت ها می توانند استراتژی جدید را توسعه دهند. استراتژیها به سه روش زیر، بسته به شرایط خاص برنامه ریزی و فرهنگ سازمانی شرکت (Makridakis, 1990; Courtney, 2001) می توانند ایجاد شوند.

۱- استراتژی های مبتنی بر برنامه ریزی. این رویکرد بر این باور است که آینده ای نسبتا خاص وجود دارد. در این فرضیه، برنامه ریزان لازم نیست که صبر کنند و واکنش نشان دهند، اما می توانند تصمیمات و اقداماتی به منظور پیش بینی تغییرات آینده داشته باشند.

۲- استراتژی پیشگیرانه. در اینجا، تاکید بر واکنش به تغییرات محیطی است. عدم اطمینان قابل قبول است و هدف غلبه بر تغییرات پیش بینی نشده است.

۳- استراتژی پیش فعال. در اینجا، استراتژیست ها می پذیرند که طیف گسترده ای از تغییرات در محیط شرکت غیر قابل پیش بینی هستند، اما با این حال تلاش

این امر اغلب بیانگر فعل و انفعالات پویایی است که باعث ایجاد ابهام علی می شود و به سازمان ها را برای کسب مزیت رقابتی با مشکل مواجه می سازد (Collins and Montgomery, 1995).

در یک سازمان اغلب دیدگاه های مختلفی درباره مشکلات فعلی، تناقضات حل نشده، فرضیات مختلف در مورد اهرم ها، جایی که تغییرات در آن می تواند شروع شود، توافقات متناقض، اولویت بندی های مختلف از شاخص ها و منابع قابل قبول - و منافع مختلف وجود دارد. در تدوین استراتژی هایی که می توانند اجرای استراتژی را به یک "ماموریت انتحاری" تبدیل کنند متاسفانه از همان آغاز این موارد در نظر گرفته نشده اند. چالش فوق را می توان در طول توسعه سناریوهای جایگزین، در نظر گرفت. به این ترتیب، مدیران مدیریت خود را با ایده های شخصی خود در کنار دید خود از آینده شرکت مدنظر ترکیب کرده و بطور نظام مند آنها را به چندین سناریوی استراتژی مرتبط می سازند. توسعه و تفسیر سناریوهای استراتژی در چهار مرحله انجام می شود:

- ۱- شناسایی عناصر کلیدی استراتژی (مرحله ۱). سناریوی استراتژی در واقع توصیف کننده این موضوع است که "چگونه می توانیم کسب و کار مان را در آینده رهبری کنیم". بطور معمول سناریوهای استراتژی راهی هستند که شرکت خود، منابع خود، قابلیت ها و توانمندیهای خود، نمونه کارهای آینده و رفتار خود در عرصه رقابتی، فرآیندهای کلیدی مختلف و مدیریت منابع را در آن دیده است. در طول گفتگوهای راهبردی معمولاً تا ۲۰ عنصر کلیدی شناسایی می شوند.
- ۲- توسعه و شرح گزینه های آینده (مرحله ۲). هدف از این مرحله توصیف هر یک از عناصر کلیدی "پنجره فرصت ها" است. در نتیجه سوالات زیر در مرکز توجه قرار می گیرند: مجموعه فعالیت های ما در آینده به چه صورت خواهند بود؟ چگونه قابلیت های فعلی خود را مدیریت کنیم؟ چگونه منابع ما باعث ایجاد یک مزیت رقابتی می شود؟ چگونه اتحاد و مشارکت در آینده می تواند در نظر گرفته شوند؟ اعضای تیم سناریو به سرعت با این پرسش ها روبرو می شوند.

خارجی جدید مطرح می شود، بلکه از مدیریت چالش های مرتبط با منابع، که به نوبه خود شکل دهنده قابلیت های سازمانی هستند، ریشه می گیرد. یک راه جدید برای فکر کردن در مورد استراتژی، در نگرش مبتنی بر منابع شرکت، نهفته است. این درک از سازمان به عنوان نهادی ناهمگن است، که با منابع منحصر به فرد خود وقتی ترکیب شود، قابلیت های متفاوت و متمایز حیاتی سازمان را شکل می دهند. این دیدگاه که شرکت ها در آن به معماری منابع منحصر به فرد خود می پردازند توسط محققان از جمله ورنرفلت (۱۹۸۴)، روملت (۱۹۸۴)، بارنی (۱۹۹۱) شکل گرفته است و با نظریه اقتصاد تکاملی (Nelson and Winter, 1982)، مفهوم صلاحیت مبتنی بر رقابت (Prahalad and Hamel, 1990) و افزایش اهمیت دانش و دارایی های نامشهود (Winter, 1987; Itami, 1987; Teece, 1998) در عملکرد شرکت، حمایت شده است.

نظریه هزینه معامله نشان می دهد که سازمانها باید بر قابلیت هایی تمرکز کنند که در آن خوب هستند و نه لزوماً استفاده از منابع و قابلیت های اضافی برای ورود به حوزه محصولات متفاوت و یا متنوع سازی استراتژی های خود (Teece, 1980; Montgomery and Wernerfelt, 1988). این بدان معنی است که شرکت ها باید مدیریت استراتژیک منابع و قابلیت های خود را به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی بهبود دهند.

### توسعه سناریوهای استراتژی

تفکر آینده باز نیازی به محیط خارجی محدود شده ندارد. همانطور که توسط بارنی (۱۹۹۱) ذکر شده، شرکت ها مزیت های رقابتی پایدار را با اجرای استراتژی هایی به دست می آورند که در آن نقاط قوت داخلی خود را با بهره برداری پایدار از فرصت های محیطی، در حالی که تهدیدهای موجود را خنثی می کنند و از ضعف های داخلی اجتناب می کنند، تقویت می کنند. در داخل، سازمان ها گزینه های جایگزین بسیاری از چگونگی واکنش به فرصتها و تهدیدات دارند. همانطور که در بالا شرح داده شد، گزینه های استراتژیک اغلب به یکدیگر بستگی دارند و وابسته به مسیر هستند (Post, 1997).



مدیران این واقعیت را خاطرنشان کرده اند که منابع نامحسوس تر و منابع مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی بالقوه پایدار و در عین حال ارزشمند، کمیاب و دشوار برای جایگزینی و تقلید برای شرکت ها فراهم می کنند (Barney, 1991).

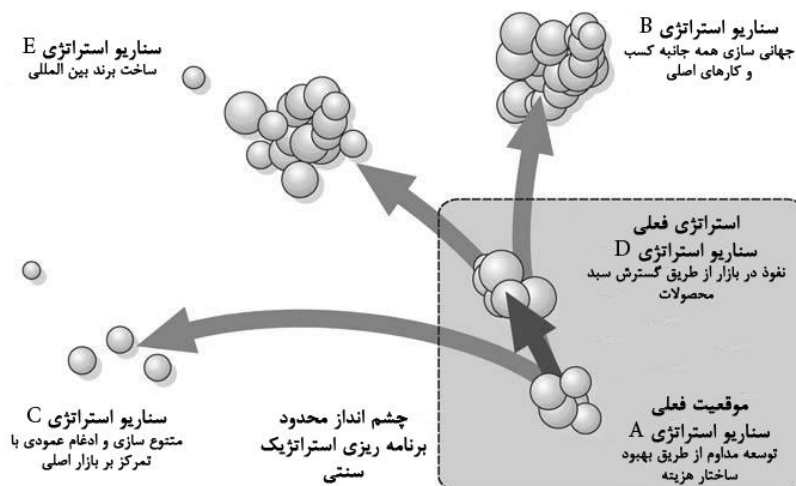
در طول دهه گذشته گونه شناسی های مختلفی اقدام به دسته بندی منابع کلیدی در شرکت ها کرده اند یا به طور خاص، ظهور مفاهیمی مانند دارایی های نامشهود و سرمایه های فکری، عمق بیشتری به تعاریف منابع سازمانی افزوده است (Marr, 2005). شرکت اسکاندیا<sup>۱۱</sup>، سرمایه فکری را به "سرمایه انسانی" (به عنوان مثال دانش و مهارت های کارکنان) و "سرمایه ساختاری" (به عنوان مثال، اختراع ثبت شده، فرآیندها و عملکردها) تقسیم کرد. همچنین از دیگر گونه شناسی ها "سرمایه ارتباطی" (به عنوان مثال روابط حیاتی با مشتریان، تامین کنندگان و سایر ذینفعان حیاتی) به عنوان یک طبقه بندی دیگر اضافه شد (Roos and Roos, 1997). امروزه، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی به نظر می رسد به عنوان یک طبقه بندی از سرمایه فکری پذیرفته شده است. به منظور شامل شدن دارایی های فیزیکی و اضافه کردن جزئیات بیشتر به منابع ساختاری، از طبقه بندی منابع زیر استفاده می کنیم (Marr and Schiuma, 2001; Marr et al., 2003).

۳- ترکیب گزینه های آینده با سناریوهای استراتژی (مرحله ۳). برای هر یک از عوامل کلیدی به صورت مجزا، گزینه های آینده به حالات مختلف استراتژی ها مرتبط می شوند البته این موضوع در کنار ایجاد سناریوهای خارجی انجام می شود: که شامل بررسی میزان پایداری هر یک از گزینه های آینده است و منجر به خلق تعداد مناسبی از استراتژی های ممکن می شود که نهایتاً منجر به توصیف طیف وسیعی از "پنجره های فرصت" برای شرکت یا کسب و کار هر یک از واحدها می شود. با این حال، مهم است که در این گام، اعضای تیم سناریو تصویر خودشان را از هر سناریوی استراتژی توسعه دهند.

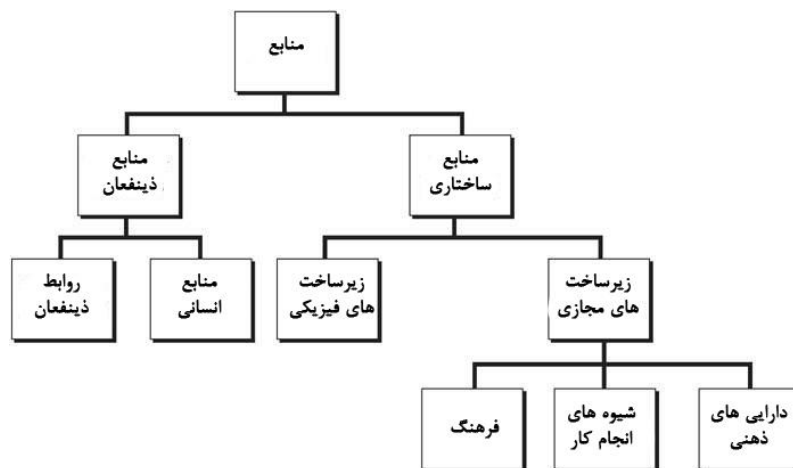
۴- توسعه نقشه راه استراتژی (مرحله ۴). اساس و مبنای تمام حالات استراتژی، ایجاد تغییرات مورد نیاز و فراهم سازی منابع مورد نیاز است، تجزیه و تحلیل های صورت گرفته و "پنجره فرصت" های ایجاد شده ی مختلف، که توسط هر یک از این حالات استراتژی شرح داده شده اند، در «نقشه راه استراتژی» (شکل ۴) قابل مشاهده است.

### گونه شناسی منابع سازمانی

به منظور بحث در مورد استراتژی سازمانی از نظر معماری منابع و قابلیت های ناشی از آن، نیاز به یک گونه شناسی از منابع سازمانی داریم. بسیاری از دانشمندان و



شکل ۴- نقشه راه استراتژی (Fink et al., 2005)



شکل ۵- دسته بندی منابع (Marr and Schiuma, 2001)

حل مسئله، خلاقیت، آموزش و پرورش، نگرش و روحیه کارآفرینی است. زیرساخت های فیزیکی شامل تمامی زیرساخت ها، مانند ساختمان ها و مکان ها، ماشین آلات و تجهیزات و همچنین بخش های فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند کامپیوتر، سرور و شبکه های فیزیکی است. فرهنگ دربرگیرنده فرهنگ سازمانی و فلسفه های مدیریتی است. برخی از اجزای مهم آن دربرگیرنده ارزش های سازمانی است. فرهنگ از اهمیت اساسی برای اثربخشی سازمانی و بهره وری برخوردار است.

قوانین و روال ها، شامل اقدامات داخلی، شبکه های مجازی و روال ها، به عنوان مثال شامل قوانین ضمنی و فرآیندها می باشد. قوانین و روال ها تعیین می کنند چگونه فرآیندها بکار گرفته شوند و چگونه فرآیندهای کار از طریق سازمان جریان پیدا می کنند. مالکیت معنوی مجموعه ای از اختراعات ثبت شده، حق کپی رایت، علامت های تجاری، طرح ثبت شده و اسرار تجاری که توسط قانون به شرکت اعطا شده است، می باشد.

با این حال، برای توسعه استراتژی های موثر، سازمان نه تنها نیاز به نگاهی عمیق به ماهیت منابع خود دارد، بلکه درک درستی از تعامل پویا از منابع فردی و این که چگونه یکدیگر را تکمیل نمایند، نیز باید دارا باشد. اغلب این ترکیب پویا از منابع، کلید موفقیت و ایجاد کننده ی مزیت رقابتی است (Marr et al., 2004). به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است مهارت های برنامه نویسی بسیار عالی داشته باشد که آن را قادر به ساخت نرم افزار کند،

منابع سازمانی مجموعه ای از منابع ذینفعان (از جمله کارمندان به عنوان سهامداران) و منابع ساختاری است. این تمایز نشان دهنده دو جزء اصلی یک شرکت: بازیگران و اجزای تشکیل دهنده ی آن است. شکل ۵ یک طبقه بندی از منابع سازمانی با زیر طبقه بندی های آن را نشان می دهد. منابع ذینفعان به روابط ذینفعان و منابع انسانی تقسیم شده است. روابط ذینفعان نشان دهنده روابط با بازیگران خارجی یک شرکت است در حالی که دومی نشان دهنده بازیگران داخلی است. منابع ساختاری به ترتیب به زیرساخت های فیزیکی و مجازی، که اشاره به ماهیت محسوس و نامحسوس خود دارد، تقسیم می شود. در نهایت، زیرساخت های مجازی بیشتر به فرهنگ، روال و شیوه ها و مالکیت معنوی تقسیم می شوند. این دسته بندی ها و زیر مجموعه ها از نظر مفهومی در شکل نشان داده شده است. روابط ذینفعان شامل همه اشکال روابط شرکت با ذینفعان آن می شود. این روابط می تواند شامل صدور مجوز موافقت نامه، قراردادهای همکاری، روابط مالی، قراردادها و موارد موجود در مورد کانال های توزیع و همچنین روابط غیررسمی می شود. روابط ذینفعان نیز شامل روابط مشتری و تصویر نام تجاری، به نمایندگی از ارتباط بین شرکت و یکی از ذینفعان کلیدی آن است. منابع انسانی تمام موارد مرتبط با کارکنان از جمله تواناییها و ظرفیتهای تعهدات، انگیزه و وفاداری آنها را در بر می گیرد. برخی از مولفه های کلیدی شامل، تخصص های فنی، قابلیت های

سناریوهای استراتژی است. گام مرکزی این فرایند، "یافتن استراتژی" است یعنی جایی که شرکتها به یک نقطه بحرانی در این فرایند می‌رسند. همه تجارب و اطلاعات قابل تشخیص در این نقطه جمع می‌شوند. بر اساس اطلاعات موجود، شرکتها باید برای استراتژی خود تصمیم بگیرند - می‌بایست به طور ایده آل یک سناریوی استراتژی مناسب برای تمام سناریوهای خارجی طراحی کنند.

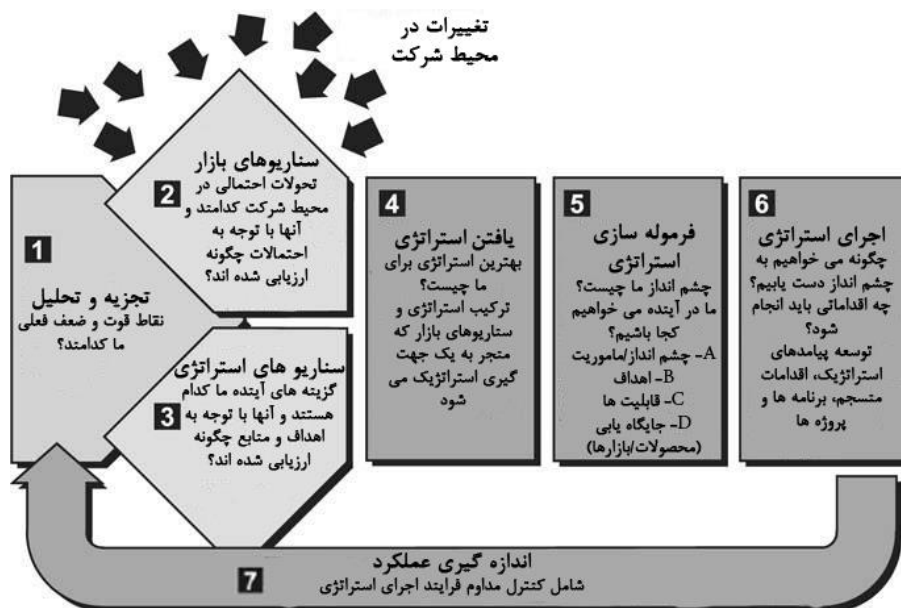
فرایند "ندوین و فرموله سازی استراتژی" زمانی آغاز می‌شود که جهت گیری استراتژیک تعریف شود. بخش های استراتژی های شرکت و همچنین هر کسب و کار شامل چشم انداز و بیانیه ماموریت، قابلیت های استراتژیک و یا هسته ای و موقعیت های استراتژیک می‌باشند. پیامدهای استراتژیک، برنامه ها و مقیاس ها پلی بین وضعیت موجود و اهداف توصیف شده به عنوان چشم انداز، ماموریت، قابلیت و موقعیت می‌باشند و در نتیجه، نقطه شروعی برای "اجرای استراتژی" شکل می‌دهد. گام نهایی، اندازه گیری مداوم فرایند اجرای استراتژی است که به نوبه خود به عنوان یک حلقه بازخورد برای مرحله تجزیه و تحلیل عمل می‌کند (Fink et al., 2005).

اما آنها ممکن است ارزش کمی داشته باشند، مگر اینکه توسط یک شبکه توزیع قوی، وفادار و متعهد کارکنان و یک نام تجاری قدرتمند بهره مند شود. این نوعی از ترکیب منابع است که اغلب به عنوان یک دستورالعمل برای دستیابی به موفقیت در شرکت های بزرگ مانند مایکروسافت و یا سیسکو مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ترکیب سناریو های داخلی و خارجی در مدیریت استراتژیک

در محیط های کسب و کار پیچیده ی امروز لازم است هم به توسعه داخلی و هم خارجی در جهت بهبود شکل گیری استراتژی ها پرداخته شود. فرایند " برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو"، سناریوهای داخلی و خارجی را همانطور که در شکل ۶ نشان داده شده است، یکپارچه می‌کند.

گام اول "تجزیه و تحلیل استراتژیک" است. در اینجا، وضعیت کنونی، با کمک روش ها و ابزارهای مناسب توصیف می‌گردد. ابزارهای شناخته شده برای برنامه ریزی استراتژیک شامل تحلیل پرتفولیو، عوامل موفقیت، نقشه های استراتژی، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش یا تقسیم بندی کسب و کار می‌شود. گام دوم شرح تحولات آینده ی ممکن از محیط خارجی است. گام سوم توسعه



شکل ۶- برنامه ریزی استراتژیک سناریو محور (Fink et al., 2005)

### یافتن استراتژی بر مبنای ماتریس سناریو

با توسعه سناریوهای استراتژی و سناریوهای خارجی، سطح ریسک و عدم اطمینان در دو جهت مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند. سناریوهای خارجی، شرایط جانبی احتمالی مانند صنعت، بازار و یا تحولات جهانی را نشان می‌دهند. از سوی دیگر، سناریوهای استراتژی، گزینه‌های پیش روی شرکت را روشن می‌کنند. سناریوهای استراتژی در کنار سناریوهای خارجی، ارزش گذاری می‌شوند و در "ماتریس سناریو" گذاشته می‌شوند (شکل ۷). این ماتریس به دو سوال می‌تواند پاسخ دهد:

- ۱- سناریوی استراتژی تا چه اندازه پایدار و قدرتمند است؟ هر ردیف در یک ماتریس سناریو نشان می‌دهد که تا چه اندازه یک مجموعه ی پیچیده از گزینه‌های بیان شده به عنوان یک سناریوی استراتژی در برابر عدم اطمینان محیطی پایدار می‌مانند.
  - ۲- کدام سناریوی استراتژی برای توسعه خارجی خاص مناسب است؟ ستون‌ها نشان‌دهنده موقعیت‌هایی هستند که در آنها هر سناریوی استراتژی با یک وضعیت خاص تناسب می‌یابد.
- اغلب برخی تعاملات به قدری قوی هستند که سناریوهای استراتژی باید کل مجموعه گزینه‌های شرکت و یا کسب و کار را در آنها مدنظر قرار دهند.



شکل ۷- ماتریس سناریو (Fink et al., 2005)

### نیاز به سامانه هشدار زودهنگام استراتژیک

در چند سال گذشته، بسیاری از شرکت‌ها به طور قابل توجهی قادر به بهبود روند اجرای استراتژی خود با استفاده از ابزاری از قبیل کارت امتیازی متوازن (Kaplan and Norton, 1996) و منشور عملکرد (Neely et al., 2002) بوده‌اند. با این وجود، سازمان‌ها بارها و بارها توسط تغییرات پویا در محیط شگفت زده شدند و خیلی زود مشخص شد که استراتژی‌های قدیمی برای مدت

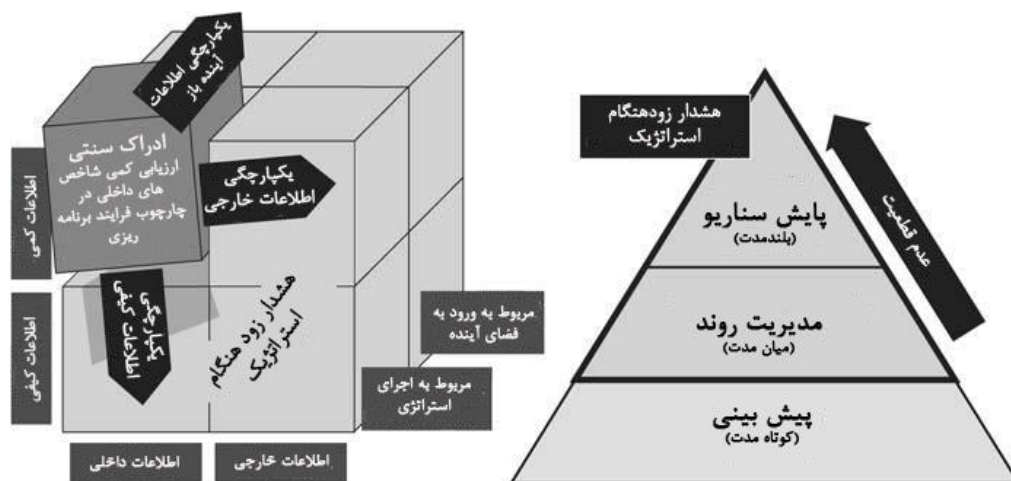
زمان طولانی مورد استفاده قرار می‌گرفتند. تنها با ادراک وقایع "ناگهانی" که به اصطلاح با عنوان "سیگنال ضعیف"، شناخته می‌شوند، مشخص شد که در مراحل اولیه امکان تشخیص آنها وجود داشت. ذخیره و ارزیابی چنین اطلاعاتی هدف سیستم هشدار دهنده استراتژیک زودهنگام است. در نتیجه، درک سنتی در سه بعد تغییر می‌کند (شکل ۸، سمت چپ).

برخی از آن گرایش‌ها را می‌توان در روش‌های مدیریت فعلی پیدا کرد. منشور عملکرد، اطلاعات محیط خارجی را یکپارچه می‌کند، اما مدیریت ریسک کیفی بر مناطق خطری متمرکز است که به طور دقیق قابل اندازه‌گیری نیستند و سناریوهای مخصوص محیط‌های دارای عدم قطعیت را با هم ادغام می‌کند. با سیستم هشدار زودهنگام استراتژیک هر سه رویکرد در دو فعالیت هسته‌ای ترکیب می‌شوند. در مدیریت روند میان مدت، تحولات احتمالی آینده شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌شوند. در پایش بلند مدت سناریو، سناریو‌ها با توجه به توسعه‌های جاری و روندهای شناسایی شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۱- یکپارچه سازی اطلاعات خارجی در مورد محیط. در حوزه برنامه ریزی استراتژیک به طور ویژه می‌توان اکثر اطلاعات مورد نیاز برای سیستم هشدار زودهنگام را از محیط شرکت به دست آورد (Schoemaker, 2002).

۲- یکپارچه سازی اطلاعات کیفی. کمی سازی اکثر تحولات استراتژیک دشوار است، ازین رو عوامل کیفی، روندها و تحولات باید مورد توجه قرار گیرند.

۳- یکپارچه سازی اطلاعات آینده باز. ثبات در استراتژی‌های تدوین شده در حوزه فرآیندهای اجرای استراتژی و مفروضات اساسی خارجی، منجر به ایجاد محدودیت‌های قابل توجهی در افق فکری می‌شود. بنابراین، برای شرکت‌ها مهم است تمرکز خود را فراتر از استراتژی‌های فعلی گسترش دهند.



شکل ۸- مبانی و عناصر اصلی هشدار زودهنگام استراتژیک (Fink et al., 2005)

شرکت‌ها نیز باید اطمینان حاصل کنند که استراتژی‌هایشان در راستای تحولات کنونی بازار، صنعت و محیط جهانی است. به همین دلیل است که شاخص‌های خارجی در اکثر سیستم‌های سنجش عملکرد ادغام شده‌اند - اما معمولاً این ادغام به صورت یک موضوع تک بعدی، که بر مبنای چشم‌انداز منطبق با بازار ساخته شده است می‌باشد. گرایش‌های جدید معمولاً از این گونه شاخص‌ها به وجود نمی‌آیند. برای تشخیص به موقع "سیگنال‌های ضعیف"، مدیران باید افق فکری خود را به نواحی‌ای گسترش دهند، که بخشی از

### ترکیب برنامه ریزی استراتژیک و سیستم هشدار زودهنگام استراتژیک

اگر شرکت‌ها در تشخیص "سیگنال ضعیف" در زمان مناسب و استفاده از آنها موفق شوند، سپس قادر خواهند بود قلمروشان را با در نظر گرفتن فرصت‌ها و جلوگیری از خطرات، وسعت بخشند. این هشدار زودهنگام استراتژیک با فرایند برنامه ریزی استراتژیک و فرایند کنترل مرتبط است (شکل ۹).

کنترل اقتضایی استراتژیک. موفقیت استراتژی‌هایی که یکبار به توسعه یافته‌اند، تنها به اقدامات شرکت‌ها و عملکردشان برای اجرای استراتژی بستگی ندارد.

۱- سناریوها می توانند برای فرآیندهای هشدار زود هنگام، نقشی هسته ای و اساسی بازی کنند. در حالی که اجرای فرآیندهای هشدار زود هنگام اغلب نیاز به یک بازه زمانی طولانی تر دارند، سناریو ها اولین نتایج را در زمان نسبتا کوتاهی ارائه می کنند. به همین دلیل یک پروژه سناریو - که اغلب چارچوبی برای پوشش محیط و شناسایی شاخص های مهم سناریو، ارائه می کند - می تواند نقطه شروعی عالی برای یک فرآیند هشدار زود هنگام باشد.

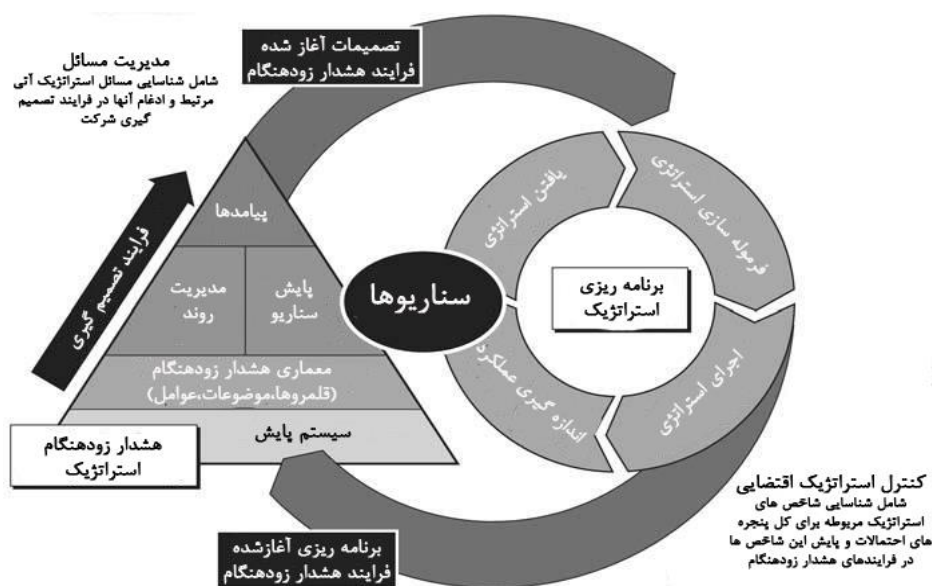
۲- سناریوها قلمرو فرآیندهای پایش را مشخص می کنند. هنگامی که شرکت ها تصمیم می گیرند بر استراتژی هایی که در نظر گرفته نشده بوده اند، تمرکز کنند، در واقع قلمرو مشخصی را برای پایش در نظر می گیرند. این منابع مهم از "سیگنال های ضعیف" تنها می توانند توسط سناریوها ساخته شوند.

۳- سناریوها برای شناسایی "سیگنال های ضعیف" لازم هستند. فرآیندهای هشدار زود هنگام کامل تر از تحقیقات بازار در دراز مدت هستند. آنها بر "سیگنال های ضعیفی"، تمرکز می کنند که ابتدا توسط مدل های ذهنی جاری و در جایگزین های نامطلوب اولیه ظاهر می شوند. سناریوها ابزار مهمی برای بستر سازی لازم برای این ایده های جدید در تفکر استراتژیک هستند.

استراتژی فعلی شرکت نیستند و اغلب فراتر از مدل های ذهنی فعلی خود هستند.

مدیریت مسائل. بسیاری از روند های مربوط به آینده، خارج از دیدگاه های استراتژیک پیشین قرار دارند. اغلب آنها از طرح های اولیه فرایند برنامه ریزی سنتی، مشتق می شوند به عنوان مثال توسعه کسب و کار، مدیریت محصول و نوآوری و یا فعالیت های آینده نگاری مجزا. در نتیجه ی این فعالیت ها، مسائل جدید، پیامدهای استراتژیک و اقدامات احتمالی شناسایی می شوند. انتظار کشیدن تا چرخه برنامه ریزی بعدی برای بحث درباره ی این موضوعات و تصمیم گیری درباره آنها چندان قابل قبول نیست. به همین دلیل شرکت ها به چشم اندازی مکمل برای " برنامه ریزی مبتنی بر شاخص های هشدار زود هنگام " و یا فرایند تصمیم گیری خود نیاز دارند.

ترکیبی از برنامه ریزی استراتژیک و این سامانه هشدار دهنده زود هنگام را به عنوان "آینده نگاری استراتژیک" تعریف می کنیم. سناریوها می توانند در ترکیب فرآیندهای برنامه ریزی که به خوبی سازمان یافته اند با برنامه ریزی های کمتر سازمان یافته و حتی فرآیندهای هشدار زود هنگام دارای " هرج و مرج " ، نقش مهمی بازی کنند:



شکل ۹- ترکیب برنامه ریزی استراتژیک و فرایند هشدار زود هنگام (Fink et al., 2005)

استراتژی جایگزین، که بخشی از استراتژی فعلی نیستند را مورد پایش قرار می‌دهد.

ترکیبی از فرضیات و وعده‌های استراتژی، شاخص‌های حیاتی بازار و شاخص‌های استراتژی منجر به خلق کارت امتیازی آینده می‌شوند، که به اعتقاد ما مکملی برای رویکردهای اندازه‌گیری عملکرد فعلی است (Fink et al., 2005).

### الزامات اجرای کارت امتیازی آینده

اجرای کارت امتیازی آینده به شدت با یک رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، که در شکل ۱۱ نشان داده شده است پیوسته هستند. در مرحله اول شرکت، سناریوهای خارجی را توسعه می‌دهد (جعبه "۱") و سپس تاثیر آنها بر استراتژی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد (جعبه "۲"). برای ادغام عدم قطعیت‌های سازمانی، شرکت استراتژی خود را بر اساس سناریوهای استراتژی داخلی و ترکیب آنها با سناریوهای استراتژی خارجی توسعه می‌دهد. (جعبه "۳"). ادامه فرآیند توسعه سناریوها دربرگیرنده شناسایی و پایش شاخص‌های سناریو است (جعبه "۴").

هنگامی که یک راهنمای (شیوه‌نامه) استراتژیک تعریف می‌شود، اجرای استراتژی به روش‌های مختلف مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد که این فرآیند به طور سنتی بر شاخص‌های فعلی، داخلی و مالی متمرکز است.

رویکرد‌های اندازه‌گیری عملکرد مانند کارت امتیازی متوازن یا منشور عملکرد به طور قابل توجهی چشم‌اندازهای فعلی را گسترش داده است و شاخص‌های غیر مالی و خارجی را یکپارچه کرده است. با این حال، بسیاری از فرایندهای اندازه‌گیری عملکرد تنها بر استراتژی‌هایی متمرکز هستند که در حال حاضر در شرکت دنبال می‌شوند.

۴- فرآیندهای هشدار زودهنگام شروعی برای فرایندهای جدید سناریو هستند. اغلب موضوعات، نشان‌دهنده‌ی بررسی دقیق‌تری در قالب سناریوها هستند که نتیجه فرایند هشدار زودهنگام است.

۵- سناریوها و سیستم‌های هشدار زودهنگام از اطلاعات مشابهی استفاده می‌کنند. از یک طرف، دانش سازمان یافته در مورد تحولات آینده را می‌توان به منظور کاهش زمان فرایندهای سناریو و همچنین کیفیت آنها مورد استفاده قرار داد و از سوی دیگر، سناریوهایی که به خوبی نگاشته شده‌اند می‌توانند به عنوان اطلاعات جدید به سیستم‌های هشدار زود هنگام وارد شوند (Fink et al., 2005).

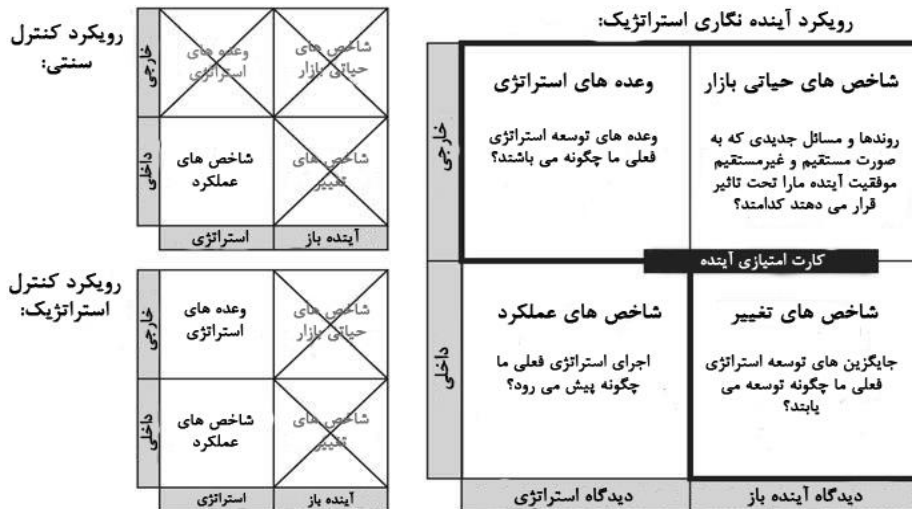
### کارت امتیازی آینده به عنوان ابزار آینده‌نگاری استراتژیک

در روش‌های سنتی اندازه‌گیری عملکرد، شرکتها به طور مداوم عملکرد خود را مشاهده می‌کنند و این پرسش را مطرح می‌کنند که "اجرای استراتژی فعلی ما چطور پیش می‌رود" (شکل ۱۰). امروزه، بسیاری از شرکت‌ها، وعده‌های استراتژی خارجی را با سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد خود ترکیب می‌کنند و این پرسش را مطرح می‌کنند: "فرضیات و وعده‌های استراتژی فعلی ما چگونه توسعه می‌یابند؟" اما حتی این رویکرد استراتژیک نیز در صورتی که تغییرات محیطی بیش از حد پر قدرت باشند و مسائل و روندهای جدید نیز به طور مستقل از استراتژی فعلی به وجود آیند، از بین خواهد رفت.

کارت امتیازی آینده می‌تواند به شرکت‌ها برای جلوگیری از این مخاطرات از طریق پایش موارد زیر، کمک کند:

۱- کارت امتیازی آینده نه تنها فرضیات و وعده‌های استراتژی فعلی بلکه شاخص‌های حیاتی بازار<sup>۱۲</sup> (CMI) بر اساس سناریوهای خارجی که در استراتژی فعلی در نظر گرفته نشده‌اند را مورد پایش قرار می‌دهد؛

۲- کارت امتیازی آینده نه تنها شاخص‌های عملکرد داخلی بلکه شاخص‌های تغییر برگرفته از سناریوهای



شکل ۱۰- اجزای کارت امتیازی آینده (Fink et al., 2005)



شکل ۱۱- پیاده سازی کارت امتیازی آینده (Fink et al., 2005)

۲- تغییر استراتژیهای فعلی. شرکت ها می توانند استراتژیهای خود را بدون تغییر مسیر، تغییر دهند. آنها آینده محیط سازمان و یا احتمالات پیش روی خود را می بینند:

- ✓ الف- آنها می توانند نحوه ارزیابی سناریوهای خارجی خود را تغییر دهند، به عنوان مثال، با تغییر احتمالات یا فرضیات و وعده های مدیریت ریسک؛
- ✓ ب- آنها می توانند ارزیابی سناریوهای استراتژی داخلی خود را تغییر دهند، به عنوان مثال به علت

بر اساس رویکرد کارت امتیازی آینده، شرکت ها سه راه متفاوت برای مقابله با تحولات آینده دارند:

- ۱- تغییر اقدامات فعلی. شرکت ها می توانند عملیات فعلی خود را بدون تغییر استراتژیها تغییر دهند:
- ✓ الف- آنها می توانند رفتار عملیاتی و تاکتیکی خود را برای تقویت عملکرد و تاثیر بر شاخصهای استراتژی به طور مستقیم تغییر دهند؛
- ✓ ب- آنها می توانند به تغییراتی در محیط که توسط شاخصهای خارجی نشان داده شده اند واکنش نشان دهند.



## نتایج

سناریوها تا کنون به طور سنتی برای توسعه تصاویر متفاوت و سازگار داخلی از محیط خارجی آینده استفاده شده اند. با ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع در مباحث استراتژیک، تاکید بیشتری بر منابع سازمانی و چگونگی کاربرد آنها برای مقابله با چالش های ناشی از تغییرات خارجی قرار داده شد. در این مقاله، مشخص گردید که چگونه سازمان ها می توانند سناریوهای استراتژی داخلی خود را برای تکمیل سناریوهای خارجی به منظور خلق آینده نگاری های استراتژیک، توسعه دهند. در جهانی از فرصت های بی پایان و تحولات سازمانی بسیار، چنین سناریوهای استراتژی که به سازمان ها اجازه می دهند به موضوعات استراتژیک پیچیده در مسیر آینده ی باز بپردازند، ابزار با ارزشی محسوب می شوند. ترکیب سناریوهای استراتژی خارجی و داخلی، سازمانها را به منظور ایجاد یک کارت امتیازی آینده توانا می سازد. در حقیقت کارت امتیازی آینده، ابزاری است که برای اندازه گیری پیوسته عملکرد سازمانی به منظور تکمیل دیگر روش های سنتی ارزیابی عملکرد توسعه یافته است تا بتواند بسترهای لازم برای نهادینه سازی انعطاف پذیری مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد پایدار در فضای کسب و کار آشفته امروزی را فراهم آورد.

## فهرست منابع

- ۱) اصلانیان مهران، کرد باقر، خزایی صحنه سعید، یعقوبی نورمحمد، روشن سیدعلیقلی، (۱۳۹۵)، رویکردی آینده پژوهانه به برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت شهری، ۱؛ ۱۵ (۴۵): ۳۸۹-۴۱۶.
- 2) Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, p. 99.
- 3) Collins, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-28.
- 4) Courtney, H. (2001), *Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 5) Fink, A., Marr, B. Siebe, A. and Kuhle, J.P. (2005). *The future scorecard: combining external and internal scenarios to create*

تغییرات ایجاد شده در منابع سازمان و یا تحولات غیر منتظره شایستگی ها و قابلیت ها؛

✓ ج- آنها می توانند برنامه های اقتضایی جدیدی را به منظور مقابله با احتمالات یا موقعیت های جایگزینی که ممکن است در آینده با آن ها روبرو شوند، توسعه دهند.

این نوع تغییرات منجر به تغییرات اضافی در سطوح عملیاتی می شود.

۳- تغییر دیدگاه خود درباره آینده. شرکت ها می توانند شیوه نگاه به آینده ی محیط، امکانات و احتمالات خود را تغییر دهند:

✓ الف- آنها می توانند سناریو های خارجی خود را با توجه به تغییرات قابل توجه محیطی بازسازی کنند.

✓ ب- آنها می توانند سناریو های استراتژی خود را با توجه به تغییرات قابل توجه ایجاد شده در شیوه ی برخورد سازمان با محیط بازسازی کنند؛

✓ ج- آنها می توانند ترکیب فعلی خود را با توجه به تحولات جدید، بازسازی کنند.

این نوع تغییرات منجر به مباحث جدید استراتژیک و اغلب تغییرات در استراتژی ها، می شوند.

توسعه کارت امتیازی آینده بر فرهنگ یادگیری خلاق و تجارب مختلف در زمینه های تفکر آینده و مدیریت استراتژیک استوار است (Van der Heijden, 2002). یک عنصر حیاتی در توسعه این کارت، گفت و گوهای باز در مورد چشم اندازها و استراتژی های شرکت است (Zohar, 1997). کارت امتیازی آینده بر محدودیت های سنتی در تفکر، غلبه می کند. و منجر به این می شود که تصمیم گیرندگان به سمت پرسش های جدید و افزایش ظرفیت تحمل نقطه نظرات مختلف، هدایت شوند. سناریوها برای آغاز و انجام چنین گفت و گوهای راهبردی نقطه شروع مناسبی هستند. از سوی دیگر نیز تصمیم گیرندگانی را که "در فعالیت های عملیاتی روزانه به دام افتاده اند" قادر می سازد تا خود را آزاد کنند و به طور سیستماتیک چشم اندازها و دیدگاه های خود را گسترش دهند.

- Traditional Business Thinking, Oxford University Press, New York, NY.
- 21) Montgomery, C.A. and Wernerfelt, B. (1988), "Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q", *Journal of Economics*, Vol. 19 No. 4, pp. 623-32.
  - 22) Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York, NY.
  - 23) Moore, J.F. (1997), *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperCollins, New York, NY.
  - 24) Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice-Hall, London.
  - 25) Nelson, R. and Winter, S. (1982), *Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard Business Press, Boston, MA.
  - 26) Post, H.A. (1997), "Building a strategy on competences", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 5, pp. 733-40.
  - 27) Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, p. 79.
  - 28) Ringland, G. (2002), *Scenarios in Business*, Wiley, New York, NY.
  - 29) Roney, C. W., (2010), *Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities*, *Journal of Futures Studies*, 15 (2): 71 - 100.
  - 30) Roos, G. and Roos, J. (1997), "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, p. 413.
  - 31) Schoemaker, P.J.H. (1995), "Scenario planning: a tool for strategic thinking", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25-40.
  - 32) Schoemaker, P.J.H. (2002), *Profiting From Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings*, Free Press, New York, NY.
  - 33) Teece, D.J. (1980), "Economies of scope and the scope of the enterprise", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 1, pp. 223-33.
  - 34) Teece, D.J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, p. 55.
  - 35) Van der Heijden, K. (2002), *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning With Scenarios*, Wiley, New York, NY.
  - 36) Winter, S.G. (1987), "Knowledge and competence as a strategic asset", in Teece, strategic foresight, *Management Decision*, Vol. 43 Iss: 3, pp.360 – 381.
  - 6) Fink, A., Schlake, O. and Siebe, A. (2000), "Wie Sie Mit Szenarien Die Zukunft Vorausdenken", *Harvard Business Manager*, No. 2, pp. 34-47.
  - 7) Fink, A., Schlake, O. and Siebe, A. (2001), *Erfolg durch Szenario-Management: Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau*, Campus, Frankfurt.
  - 8) Fink, A., Siebe, A. and Kuhle, J.P. (2004). How scenarios support strategic early warning processes, *Foresight*, Vol. 6 Iss: 3, pp.173 – 185.
  - 9) Gausemeier, J., Fink, A. and Schlake, O. (1998), "Scenario management: an approach to develop future potentials", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 59, pp. 111-30.
  - 10) Gomez, P. and Probst, G. (1995), *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich u' berzeugen*, Haupt, Bern.
  - 11) Hejazi, A., (2011), *Developing Frameworks for New Theories in Futures Studies*, WFS' annual conference proceeding: World Future Volume" through pages 81 - 99.
  - 12) Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
  - 13) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
  - 14) Makridakis, S. (1990), *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*, Free Press, New York, NY.
  - 15) Marr, B. (Ed.) (2005), *Perspectives on Intellectual Capital*, Elsevier, Boston, MA.
  - 16) Marr, B. and Schiuma, G. (2001), "Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organisations", in Bourne, M. (Ed.), *Handbook of Performance Measurement*, Gee, London.
  - 17) Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G. (2003), "Intellectual capital and knowledge management effectiveness", *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, p. 771.
  - 18) Marr, B., Schiuma, G. and Neely, A. (2004), "The dynamics of value creation – mapping your intellectual performance drivers", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 2, pp. 312-25.
  - 19) Miller, K.D. and Waller, H.G. (2003), "Scenarios, real options and integrated risk management", *Long Range Planning*, Vol. 36 No. 1, pp. 93-107.
  - 20) Mitroff, I. and Linstone, H. (1993), *Unbounded Mind: Breaking The Vahins of*

- D.J. (Ed.), The Competitive Challenge, Ballinger, Cambridge, MA.
- 37) Wood, R. (2000), Managing Complexity: How Businesses Can Adapt and Prosper in the Connected Economy, Profile Books, London.
- 38) Zohar, D. (1997), Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations, Berrett-Koehler, San Francisco, CA

## یادداشت‌ها

---

- <sup>1</sup>. Ken Olsen
- <sup>2</sup>. resource-based
- <sup>3</sup>. competence-based
- <sup>4</sup>. evolutionary views of the firm
- <sup>5</sup>. scenario field
- <sup>6</sup>. future projections
- <sup>7</sup>. window of opportunity
- <sup>8</sup>. projection bundles
- <sup>9</sup>. scenario maps
- <sup>10</sup>. gurus
- <sup>11</sup>. Skandia
- <sup>12</sup>. critical market indicators

## Future Scorecard in Strategic Foresight Context

**Saeed Khazaei Sahneh**

Professor of futures studies in Imam Hossein University, Tehran, Iran

**Mehran Aslaniyan**

Phd of human resource management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran (Corresponding Author)  
Me.aslaniyan@pgs.usb.ac.ir

### Abstract

**Context:** Scenarios have traditionally been used to describe the possibility of replacing future developments in the external environment, which are then used to assess the current strategy and develop future strategies. However, with a shift in focus away from the market-based paradigm towards a resource-based view of strategies, scenarios can also be used to describe alternatives for internal development paths of an organization. Then, these two types of scenarios can be systematically developed and used as significant features of an early strategic warning system (Future Scorecard). This research tries to provide a systematic approach towards strategic foresight by combining internal scenarios (resource-based view) and external scenarios (market-based view) within a mechanism called the future scorecard that can be used to describe alternative ways of internal development in organizations. By studying existing literature, as well as numerous examples, tries to develop the concept of future scorecard. The findings suggest that the external (market-based) and internal (resource-based) approach to building an early strategic warning system should be combined.

**Objectives:** This research tries to provide a systematic approach towards strategic foresight by combining internal scenarios (resource-based view) and external scenarios (market-based view) within a mechanism called the future scorecard that can be used to describe alternative ways of internal development in organizations.

**Methods:** By studying existing literature, as well as numerous examples, this research tries to develop the concept of future scorecard.

**Finding and conclusions:** The findings suggest that the external (market-based) and internal (resource-based) approach to building an early strategic warning system should be combined. It also showed that the future scorecard includes performance indicators, change indicators, critical market indicators, and strategy premises.

**Keywords:** Future scorecard, Scenario based planning, Traditional performance indicators, Change indicators, Critical market indicators, Strategy premises