



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

سناریوها، استراتژیها و فرایند استراتژی

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان
درس: مدیریت استراتژیک صنعتی
تهیه و تنظیم: افسون فتح الهی
رشته: مدیریت تکنولوژی
مقطع: کارشناسی ارشد
پائیز ۱۳۸۵

سناریوها، استراتژیها و فرایند استراتژی

چکیده

هدف استراتژی ایجاد یک تناسب خوب بین محیط کسب و کار و خصوصیات سازمانی است که استراتژی برای آن طراحی می شود. استراتژیست ها باید هر دو سوی معادله را در نظر بگیرند. این وظیفه باید تحت شرایط عدم اطمینان و نا همگونی انجام شود. هرچه عدم اطمینان بیشتر و محیط پویاتر باشد، نظریه " بهترین استراتژی " مسئله ساز تر خواهد بود. آنچه که امروز بهترین به نظر می رسد ممکن است فردا مناسب نباشد. کلید موفقیت فرایند مداوم تکامل استراتژیک و اقدام می باشد.

محیط نامطمئن کسب و کار را میتوان توسط تکنیک سناریو مطالعه نمود. عدم اطمینان به معنی وجود چندین آینده محتمل می باشد. این مسئله در تعدادی سناریو قرار می گیرد. تئوری Vygotsky در مورد توسعه آینده به فهم پارامترهای اساسی برای یک پروژه سناریو موفق کمک می کند.

سناریو ها مدت طولانی است که محبوب می باشند. بهرحال، در بسیاری موارد تجزیه تحلیل در مرزهای سازمان متوقف می شود و این مدیر است که از بینش و بصیرت خودش برای توسعه نتایج با توجه به معنی آنها برای سازمان استفاده می کند. در این مقاله متودولوژی ای ارائه شده که به مدیر اجازه می دهد در خصوص ویژگیهای استراتژیک سازمان نقش آشکار و صریح تری داشته باشد. پیشنهاد می شود که برای هر سازمان موفق یک " ایده کسب و کار " میتواند فرموله شود که فرایند در حال پیشرفت آن را توضیح دهد. همچنین توصیه شده که در یک " ایده کسب و کار " سه نیروی محرک برای موفقیت باید بصورت شفاف توضیح داده شوند:

- " رانت " چگونه ایجاد می شود
 - چگونه سازمان " رانت " را از طریق توسعه " شایستگیهای برجسته " به خود اختصاص می دهد
 - از " رانت " و " شایستگیهای برجسته " چگونه برای رشد استفاده می شود.
- با کنار هم قرار دادن " ایده کسب و کار " و سناریو ها، می توان فرمول موفقیت سازمان را در آینده های محتمل گوناگون آزمود. از این طریق قدرت و استواری آن قابل سنجش و ارزیابی است. در یک دنیای متغیر هدف دستیابی به یک تصمیم بله یا خیر نهایی در استراتژی نیست، بلکه هدف کار کردن بر " ایده کسب و کار " پیشنهادی با استفاده از سناریو تلاش برای بهبود اثربخشی آن می باشد. زمانیکه اقدامات استراتژیک در حال انجامند " ایده کسب و کار " و سناریو ها تکامل می یابند در حالیکه سؤال استراتژیک در دستور کار باقی می ماند. این فرایند با یک حلقه یادگیری در حال پیشرفت که در طی چرخه عمر سازمان با آن باقی می ماند، مقایسه می شود.

تصور آینده

در ابتدای فیلم " لورنس عربستان "، در حدود ۱۵ دقیقه اول فیلم، صحنه ای است که لورنس (O'Toole) و همراهانش بعد از یک سفر طاقت فرسا در کویر استراحت کوتاهی می کنند. یک peptic به دنبال لورنس و راهنمایش می گردد، زیر آفتاب نشسته اند. و در یک فاصله دور، تنها قابل درک بر افق، یک لکه / نقطه دیده می شود. این نقطه رشد می کند، شیء دیگری از یک گوشه دور تصویر نزدیک می شود. این شیء به آنها نزدیک می شود. افق دور تر به نظر می رسد و کل تصویر در قلب کویر موج می زند. این چیست؟ آیا یک گروه از اسب سواران هستند؟ آنها منتظرند. نگاه می کنند. منتظر می مانند. دو نفر آنجا ایستاده اند، نمی دانند در مقابل ناشناخته ای که به آنها نزدیک میشود چه انجام دهند. به تدریج تصویر آشکار می شود، نهایتاً یک مرد است که سوار بر شتر چهارنعل می رود. این مرد کیست؟ آن دو نفر همچنان ایستاده اند و نگاه می کنند،

نمی دانند این چیست یا چه کاری انجام دهند. در نهایت، فرد همراه لورنس شک می کند که اتفاق خیلی بدی در حال وقوع است، به سمت شتر خود می دود، هفت تیر خود را در می آورد و صدای شلیک (بنگ)، از این تصور کویر، تفنگ برمی گردد و لورنس مرده. دوربین همچنان مرد مرده را نشان میدهد. عمرشریف از شتر خود پیاده می شود " او مرده " O'Toole می گوید: " بله...چرا؟ "

این فیلم یک پیام برای تدوینگران سناریو به همراه دارد. در واقع برخی ضعفهای رویکرد " پیشگویی و کنترل " به تصمیم گیری را به تصویر می کشد و بیان می کند که چرا تفکر سناریو می تواند کمک کند. با شناسایی نقطه در افق که نزدیک می شد تصمیم گیرنده تلاش می کند تا بفهمد که آن چه میتواند باشد. در فیلم آن دو نفر بسیار بر این موضوع کار کردند. فرضیه های متنوعی کشف می شوند. به عبارت دیگر تا زمانیکه آنها در صدد پاسخ صحیح هستند در خصوص اقدام و عکس العمل نشان دادن کاری انجام نمی دهند. آنها چنین می پندارند که قبل از اینکه بتوانند در مورد کارهایی که باید انجام شوند اقدامی نمایند، نیاز دارند بدانند آینده چه چیزی برای آنها به همراه می آورد. همانطور که "نقطه روی افق" توسعه می یابد تئوریهای قدیمی باید کنار گذاشته شوند. تا زمانیکه آن تئوریها ادامه یابند هیچ اقدام و واکنشی مورد توجه قرار نمی گیرد. وقفه ایجاد می شود. در حالیکه همه چیز به توسعه ادامه می دهند. زمان در دسترس برای یک واکنش مناسب کوتاه تر و کوتاه تر می شود. تا زمانی می رسد که سکون و عدم واکنش بیشتر غیر قابل تحمل می شود. یک اقدامی باید انجام شود. دیگر زمانی برای فکر کردن باقی نیست. هراس و نگرانی ایجاد می شود و اولین اقدامی که بیان می شود پیگیری می شود. حتی با نتایج فجیع، اغلب با اقداماتی که در اضطراب انجام میگردند.

فیلم مذکور این نقص را به تصویر می کشد که می تواند ناشی از مواجهه با عدم اطمینان در یک چهارچوب فکری " پیش گویی و کنترل " باشد، منجر به اقدامات در شرایط اضطراب زمانیکه زمانی باقی نیست شود، که اکثراً خروجیهای بهینه نیست. در این مقاله بررسی خواهیم کرد که یک " متفکر سناریو " ¹ ممکن است بتواند بر نقص در چنین شرایطی غلبه کند. او نقطه ای را تشخیص خواهد داد که دورتر از آن انرژی صرف شده برای کار بر آنچه که اتفاق خواهد افتاد، بازگشتها راکاهش می دهد. این انرژی زودتر بر سؤال متفاوتی تمرکز می نماید: " چه انجام دهیم اگر... " و به دنبال آن: " برای آنچه که انجام می دهیم این اتفاق به چه به معناست ". این امر مستلزم این است که بیش از یک آینده را در ذهن مجسم نماییم، چیزی که برای بسیاری از " حل کنندگان پر انرژی مسئله " ² امری مشکل و ناخوشایند به نظر می رسد. بهرحال، اصول قابل آموزش و یادگیری هستند و راههایی وجود دارد برای اینکه افراد به سمت این شیوه تفکر که گاهی کمتر حسی و مبنی بر درک است، سوق داده شوند. نقطه شروع اصلی این است که فرایند تفکر را صریح و آشکار نماییم. دانش ضمنی تنها بصورت ذاتی وحسی قابل استفاده است. از طرف دیگر، دانش مفصل و بند بند میتواند در یک الگوی فکری ناآشنا ولی مؤثرتر جای گیرد.

استراتژی: خویشتن و محیط

اصولاً تفکر سناریو در تمامی تصمیماتی که عدم اطمینان بر آنها اثر دارد، مناسب می باشد. بهرحال، میزان تاثیر عدم اطمینان بر تصمیمات بطور قابل ملاحظه ای تفاوت دارد. یک مفهوم مفید در این زمینه توسط Ackof معرفی شد که آن را " عاقبت/ آینده " ³ تصمیمات می نامد و به معنی میزانی است که تصمیم بر چگونگی وقوع آینده اثر می گذارد. تصمیم در مورد اینکه امروز چه خواهیم خورد عاقبت پایینی دارد، طبیعتاً

¹ Scenario thinker
² Energetic problem- solvers
³ Futurity

این تصمیم بر آنچه که فردا و در آینده اتفاق می افتد تاثیر چندانی نخواهد داشت. از طرف دیگر تصمیم برای انتخاب مدرسه فرزند، عاقبت بالاتری دارد، این تصمیم برای باقی عمر او همراهش خواهد ماند. هر چه به آینده دورتر می نگریم، عدم اطمینان بیشتری وارد ملاحظات تصمیم گیری ما میشود. قابلیت پیش گویی در دنیا بیشتر ناشی از قوه جبر و سکون است. جدای از قوانین طبیعت این مهمترین منبع برای قابلیت پیش گویی است. اثر سکون و قوه جبر به مرور زمان از بین می رود. تصمیمات با عاقبت و آینده دورتر باید تحت عدم اطمینان بالاتری اتخاذ شوند. اینها تصمیماتی هستند که بیشترین اهمیت را برای ما دارند. این تصمیمات را تصمیمات استراتژیک می نامیم. چنین تصمیماتی بر جهتی و راهی که در آینده می خواهیم ادامه دهیم اثر گذارند. تفکر سناریو در دست و پنجه نرم کردن با عدم اطمینان به ما کمک میکند. این مسئله بیش از همه زمانی که عدم اطمینان در تصمیم گیری بالاست، مفید خواهد بود. تمرکز این مقاله بر این مسئله می باشد. برای اینکه تفکر سناریو موثر باشد لازم است در خصوص آنچه که تصمیمات استراتژیک در بر می گیرند توضیحاتی ارائه دهیم.

تصمیمات استراتژیک عقلانی^۴

بخش زیادی از استراتژی بصورت حسی و بینشی توسعه می یابد. مینتزرگ معتقد است که استراتژی تنها در نگاه به گذشته قابل درک است، رمانیکه ما قادر به تحلیل و بررسی الگوهای آنچه که واقعاً رخ داده می باشیم. بسیاری از مدیران این دیدگاه را جذاب نمی دانند. آنها بر این باورند که یک الگوی ثابت وجود دارد که کیفیت تفکر آنها و شکست و موفقیت حاصله را بهم متصل می کند. خوب فکر کردن باید شانس موفقیت را افزایش دهد.

یک رویکرد به استراتژی در حال توسعه تصمیم گیری "عقلانی"^۵ است. عقل گرایی سنتی قوی گامهای زیر را برای تصمیم گیرنده در نظر می گیرد:

- پیش گویی محیط آینده (در صورت امکان، تعیین احتمالات). شناسای اهداف پایه "خویشتن" (فرد یا سازمان) و مقیاسهای مرتبط موفقیت.
- ترسیم توانمندیهای "خویشتن".
- تهیه فهرستی از استراتژیها، بر مبنای توانمندیها.
- ارزیابی هریک از گزینه ها (استراتژی ها) بر حسب مقیاسهای تعیین شده برای موفقیت در محیط پیش گویی شده. انتخاب گزینه با امتیاز بالاتر.
- اجرای استراتژی منتخب. این رویکرد به عنوان پارادایم عقل گرایی سخت معروف است. این امر بر دو فرض استوار است:

- نهایتاً یک و تنها یک بهترین پاسخ برای هر سؤال استراتژی وجود دارد.
- اجرا از کشف استراتژی پیروی می کند؛ اقدام از تفکرمنتج می شود.

در این فصل اعتبار این دو فرض را مورد توجه قرار می دهیم. استدلال می کنم که یک راه جایگزین تصمیم گیری که به این دو فرض بستگی ندارد برنامه ریزی با سناریو^۶ است. ابتدا این فرض که هر سؤال استراتژیک اصولاً یک پاسخ صحیح دارد را بررسی خواهیم کرد. استدلال خواهیم کرد که هرچه آینده نامطمئن تر به نظر برسد این فرض اعتبار کمتری خواهد داشت. عدم اطمینان

Rationalistic strategic decisions⁴

Rationalistic⁵

Scenario planning⁶

در این بخش به بررسی طریقی می پردازیم که پارادایم عقلایی ، با عدم اطمینان رفتار می کند. سه رویکرد ممکن است:

- می تواند نادیده گرفته شود. بحثی که اغلب پیش می آید این است که در مورد آنچه که نمی دانیم نمی توانیم کاری انجام دهیم. بنابراین بهترین راه این است که "محتمل ترین" پیش گویی را، با پرسش از افراد خبره ای که در دسترسند، توسعه دهیم و برای تحلیل بیشتر آن را بکار بریم.
 - هر متغیر با یک حاشیه خطا تفسیر می شود. اینها در طی سنجش ارزش تمامی گزینه های استراتژیک در نظر گرفته می شوند. گزینه برتر بر اساس مقیاسی که بطور آماری استخراج شده، نظیر "ارزش متوسط"^۷ ، بالاترین امتیاز را دارد.
 - تعدادی آینده بدیل ایجاد می شود، برای هر یک احتمالی منظور می شود، و ارزش هر گزینه با میانگین گرفتن از ارزشها برای هر آینده محاسبه می شود، بر مبنای این احتمالات وزن دهی می شود.
- هر یک از این رویکردها به یک پاسخ صریح و روشن منجر خواهد شد، یا با صرفنظر کردن از عدم اطمینان یا دست و پنجه نرم کردن با آن بر مبنای احتمال. یک سؤال باقی می ماند، کجا احتمالات لازم را پیدا می کنیم؟ مفهوم احتمال تنها در صورتی معنا دارد که حوادث متعلق به یک مجموعه با خصوصیات آماری شناخته شده را مورد توجه قرار دهیم، این خصوصیات آماری بر مبنای مشاهده تجربی تاریخی باشد(مثل وضعیت هوا) ، یا از اصول اولیه، بر مبنای قوانین طبیعت (مثل طاس). در این فصل با سؤالات استراتژی سروکار داریم. استراتژی به موضوعات یکتا و بی نظیر مرتبط است که قبلاً دیده نشده اند.
- در اینجا عقل گرای قدرتمند مفهوم "احتمال فاعلی/ذهنی"^۸ را معرفی می کند. این بسته به فرد خبره دارد که تصمیم بگیرد چگونه احتمالات را ارزیابی کند. به نظر می رسد که هیچ کس، حتی فرد خبره، نمی تواند به یک پاسخ توجیه پذیر برای احتمال وقوع یک حادثه خاص دست پیدا کند. اگر از مدیران خواسته شود که چنین ارزیابی انجام دهند آنها یک مقایسه تشبیهی با حوزه دیگری از تلاش نیروی انسانی، که احساس می کنند مدارک تاریخی در خصوص آن دارند، انجام می دهند. بهر حال، اعتبار این مقایسه قابل ارزیابی نیست، تشبیه ها هیچ ارزش پیش گویی قابل ارزیابی ندارند. نتیجه این است که احتمالات ذهنی حاصل، قابل آزمون نبوده و اختیاری و بی معنا می باشند.
- خود تئوری تصمیم، بر مبنای این مدل، کاملاً از درون استوار است، چندان بر مبنای اصول و پند های ذهنی نیست. بهر حال، نتایج محاسبات به اندازه ای که ورودی ضروری مجهول است، بی معنا می باشند.

فرایند استراتژی

تفکر سناریو نمیتواند با رویکرد عقلایی به تصمیم گیری استراتژیک ترکیب شود. این تفکر در پارادایم دیگری قرار می گیرد که تدوین استراتژی را نه به عنوان یک تصمیم یکباره بلکه به عنوان یک فرایند مستمر تعریف می کند. این نتیجه منطقی معرفی عدم اطمینان ناشناخته است که اعتبار اولین فرض از دو فرض اساسی در رویکرد عقلایی را از بین میبرد. بنابراین لازم است که از این فرض و وجود یک "بهترین استراتژی" صرف نظر شود. آنچه که امروز "بهترین" به نظر می رسد ممکن است فردا بهینه نباشد. بنابراین متفکران سناریو کارشان به یک تصمیم استراتژیک خاتمه نمی یابد بلکه دائماً به این مسئله توجه دارند که زمانیکه اقدامی انجام میشود نتیجه

قابل پیش بینی نیست. فعالیت برنامه ریزی ذهنی متفکران سناریو بر عواملی در آینده متمرکز است که تا حدی قابل پیشگویی هستند. هدف پرهیز از رسیدن به نقطه ای در آینده است که یک نتیجه ناخوشایند از یک تصمیم تحت عنوان "آنچه که می توانستیم بدانیم" مد نظر قرار گیرد. در مورد آینده چیزی بیش از

این برای ارائه وجود ندارد و باقی ریسک غیرقابل شناسایی است که کارآفرین آماده مواجهه با آن میشود که جامعه برای آن پاداشی به شکل "سود" در نظر میگیرد.

به دنبال آن کارآفرینان با اتخاذ یک تصمیم کارشان تمام نمی شود، آنها نیاز دارند که به پیمایش پیشرفت ادامه دهند، توسعه های جدید را انتخاب کنند و ارزش آنچه که انجام شده را دوباره ارزیابی نمایند. بیش از "اتخاذ تصمیم" آنها بطور مستمر درگیر یادگیری از طریق تجربه و مطالعه متغیرهای قابل کنترل در زمان واقعی هستند. در این رویکرد به آینده است که سناریو و تفکر سناریو حرفی برای گفتن دارند. میتوان مقایسه ای با فعالیت توسعه یک نوع جدید از سفینه هوایی در یک تونل بادی در نظر گرفت، به فعالیتی می پردازیم که طراح به یک ایده اولیه از آنچه می خواهد خلق کند میرسد. بهرحال، شرایط پیچیده است و تمام ویژگیهای عملکردی را نمیتوان بصورت روابط ریاضی استخراج نمود. بنابراین یک مدل یا نمونه برای آزمون و تست در تونل بادی ساخته می شود، مسئله بعدی شرایط بهتر برای آزمون و تست است. مدل سفینه را با استراتژی ای که تدوین می نماییم مقایسه کنید. شرایط آزمون در تونل بادی را با سناریو های محیط کسب و کاری که استراتژی باید در آن اجرا شود، مقایسه نمایید.

ایجاد شرایط صحیح آزمون، موضوع کمی نیست و موارد بسیاری باید در شرایط منظور شوند چرا که ممکن است سفینه فضایی در دنیای واقعی مسائل خاصی مواجه شود. چه شرایطی را باید در برنامه خود منظور کنیم؟ به عبارتی چه شرایطی آنقدر مهم هستند که به عنوان فرض برنامه ریزی در این مرحله طراحی مد نظر قرار گیرند؟ به عنوان مثال شرایط در تونل بادی برای یک جنگنده جت با یک hang-glider بسیار متفاوت است. مجموعه ای از سوالات مشابه آنچه که گفتیم برای برنامه ریز و تدوینگر سناریو مطرح می باشد. چه چیزی به عنوان شرایط محتمل باید مورد توجه قرار گیرد و چه چیزی به عنوان فرض نامناسب و ناکارآمد برنامه ریزی به نظر می رسد؟ مثلاً، گرچه یک جنگ هسته ای جهانی غیرممکن است، بسیاری سازمانها چنین حادثه ای را در ملاحظات استراتژیک خود لحاظ خواهند کرد.

مهم ترین تفاوت با دیدگاه جهانی عقلایی، بعد از اینکه آزمون انجام شد آشکار می شود. همانند طراحان سفینه هوایی، از متفکران سناریو انتظار نمیرود که بعد از اینکه تست تمام شد، یک تصمیم "بله یا خیر" اتخاذ کنند. آنها خروجی را به عنوان ورودی برای مرحله بعدی طراحی در نظر می گیرند. مشاهدات برای تمام گزینه ها در تونل بادی با هم مقایسه خواهند شد. سؤال بعدی تلاش برای طراحی مجدد مدل به طریقی است که هر پتانسیل بالایی در حین کاهش مشکلات در مرحله بعدی نگهداری و حفظ شود. فعالیت هیچگاه متوقف نمی شود. حتی اگر در برخی موارد احساس شود که مدل مناسبی ایجاد شده، طراح بخوبی می داند که ممکن است آنچه که اجرا میشود کاملاً بهینه نباشد. هیچ گاه نمی توانیم مطمئن باشیم که راه حل بهتری وجود ندارد. بهبود بیشتر امکان پذیر است. تونل باد برای زمانی که مدل جدید به مشکل بر می خورد و به هنگام تولید نهایی در حالت آماده باش نگهداری میشود. طراح نباید از پروژه فاصله بگیرد. بطور مشابه متفکران سناریو نیز با استراتژی باقی می ماند بدین علت که تضمین کنند اگر شرایط تغییر کرد اقدام اصلاحی قابل انجام است.

تعریف سؤال استراتژیک (معماها در محیط و معماها در خویشتن)

از این به بعد بر استراتژیهای سازمانی تمرکز می نماییم. بیشتر آنچه که گفته خواهد شد قابل انتقال به فردی که بر استراتژی کار میکند، می باشد. بهرحال، وضعیت سازمانی دارای پیچیدگی بیشتری است بدین معنا که نیاز است تفکر افراد متفاوت در مورد استراتژی توسعه یافته در یک ردیف قرار گیرد. فرایند استراتژی سازمانی یک جزء مهم ارتباطات بین فردی دارد، برقراری ارتباط اشکال متفاوتی دارد. مهمترین و نافذترین آنها زبان است. سازمان نیاز دارد که از طریق زبان به علت یابی و بیان علت پردازد که باعث میشود

سازمان از لحاظ رفتار بیشتر عقلانی و منطقی گردد. در جای دیگر گفته شد که زبان سازمان، منطقی و عقلانی است حتی اگر تصمیمات از الگوریتم‌هایی غیر از الگوریتم های عقلانی استخراج شوند. یک استراتژیست نسبت به فرایند محاوره آگاه است. موضوع این مکالمه دقیقاً چیست؟ تشبیهات بسیاری برای ترسیم نقش استراتژیست وجود دارد. این تشبیهات با کلماتی نظیر "تناسب" بین سازمان و محیط یا همگرایی بین "راه‌هایی" که سازمان و محیط طی میکنند، بیان می‌شوند. در بسیاری از این تشبیهات این مسئله که تفکر استراتژیک فعالیت محیط و ماهیت خود سازمان را شامل میشود، امری متعارف است. با در نظر گرفتن مجاورت این دودسته بینش، استراتژیست، مطابق مدل تونل باد، قادر خواهد بود این مسئله که آیا این سازمان خاص در چنین شرایط خاصی موفق خواهد شد یا نه را بررسی کند. همانطور که دیدیم، در چنین فرایند تفکری، سناریوها به عنوان شرایط تست معنا پیدا می‌کنند. این بدین معنی است که سناریوهای توسعه یافته در بافت موقعیتی خاص تنها در همان بافت و شرایط، مهم و جالب توجه می‌باشند. سناریو هایی که برای فرد دیگری تدوین شده اند احتمالاً برای مدل استراتژیک فرد دیگر، شرایط تست مناسبی نخواهند بود. نتیجه واضح است: همواره توسعه و تدوین سناریو باید یک فعالیت سفارشی باشد. اینکه سناریو های یک فرد به شرایط و احتیاجات خاص فرد دیگری مربوط باشد، تنها یک اتفاق تصادفی است. بلکه اغلب جالب نبوده و کسل کننده هستند. به تسهیلگران سناریو توصیه میشود که مطمئن شوند شرایط استراتژیک مشتریان خود را می‌دانند و آنها را بطور مستقیم در فرایند توسعه سناریو دخیل می‌نمایند.

استراتژیهای سنتی، بدون دستیابی به برنامه ریزی سناریو، اغلب در شناسایی و تفسیر عوامل محیط و "خویشتن" که به شرایط استراتژیک مرتبطند، با مشکلاتی مواجهند. در غیاب این امر مکالمه استراتژیکی نیروی خود را از دست میدهد و تعلیمات بیشتر ذهنی و بینشی می‌شوند. در نتیجه باقی سازمان خارج از محیط تصمیم گیرنده، از فرایند بیرون نگه داشته می‌شوند و تصمیم گیری یک ویژگی مبتنی بر قدرت بالا به پایین پیدا می‌کند. چنین مکالمه استراتژیک بی‌خاصیت و بی‌نیروی اغلب در افراد زیر خط که نگران "نا آشنایی با جهتی که طی می‌کنیم" هستند، معلوم می‌شود؛ افرادی که به مدیران عالی بخاطر کمبود تمرکز استراتژیک شکایت می‌کنند. این مسئله اکثراً صحیح نیست در عوض آنچه که فراموش می‌شود، تفسیر لازم برای ایده های استراتژیک جهت برقراری ارتباط و مکاتبه آنها است.

تفسیر^۹

می‌توانیم دانش خود رت به دو دسته تقسیم نماییم، بخش کدگذاری شده^{۱۰} (صریح) و بخش ضمنی^{۱۱} (تلویحی). بخش صریح رای تصمیم گیری بصورت کاربردی و عملیاتی در دسترس است. عوامل بخوبی به هم متصل و ادغام شده اند و به راحتی درک می‌شوند و معنی دار هستند. اما ما دانش ضمنی هم داریم، که نمی‌توانیم بخوبی آن را تفسیر کنیم. این المانها شامل مشاهدات و تجربیات مجزایی میشوند که هنوز نمی‌توانیم آنها را با دانش صریح خود ادغام نماییم. اینها بخشهای کوچک مجزایی از دانش هستند که از نظر ذهنی مهم ام گیج کننده به نظر می‌رسند که معنی آنها را هنوز بطور واضح درک نکرده ایم. شفاف سازی ترکیب دانشهای ما که بطور ضعیف بهم متصلند، امر مشکلی است. یک فرد برای یادگیری نیاز دارد که تجربیات جدید را به ساختارهای ادراکی موجود ربط دهد. تفسر دانش ضمنی نیازمند یک نماینده بیرونی است که اجزای پراکنده دانش تجربی یک فرد را با ساختار دانش در جامعه یا گروه وسیع تر روبرو کند. این نقش یک "معلم" است که توصیه می‌کند یادگیری در نتیجه تعامل اجتماعی ایجاد میشود.

Articulation⁹

Codified¹⁰

Tacit¹¹

Vygotsky واژه " حوزه توسعه آینده" ^{۱۲} در اطراف ترکیبهای ادراکی موجود یک شخص را معرفی می نماید. اینجاست که یک فرد با تجربه، اما با ترکیبهای ذهنی و تلویحی سازمان نیافته با منطق استدلال در زبان گروه اجتماعی تعامل پیدا میکند و متقابلاً برهم اثر می گذارند. این فرایند به عنوان " چارچوب سازی" ^{۱۳}، فرایند استدلال و تفکر فرد یادگیرنده معروف است. در نتیجه اجزای پراکنده بینش، یک بخش از ساختار کلی دانش فردی می شوند، معنا می یابند و از این طریق مدل ذهنی بکار رفته برای توجه به آینده غنی میشود. چنین فرایندی تنها در حوزه توسعه آینده می تواند رخ دهد.

بعداً خواهیم گفت که توسعه استراتژی اساساً یک فرایند ابداع و اختراع است. برای آن لازم است که از دانش صریح و کد شده فراتر رفته و با بینشهای پراکنده که بصورت ضمنی باقی مانده اند پیوند ایجاد کرد. بدین مهنی که فرایند در حوزه توسعه آینده انجام شود و داربست سازی را در بر گیرد. توسعه سناریو را نیز میتوان همانند یک فرایند داربست سازی بینشها در مورد محیط دانست. به علاوه، از آنجا که استراتژی در خصوص مواجهه " خویشتن" با محیط است، نیازمند یک ابزار مشابه برای داربست سازی بینشها در مورد " خویشتن" سازمانی هستیم. بسیاری از برنامه ریزان سناریو از این قسمت غافل می شوند. مستریان آنها بینشهای جالب و جدیدی در خصوص محیط کسب و کار، بدست آورده اند اما تنها به ابزار ذهنی خود برای نتیجه گیری از تفسیرهای اوضاع سازمانی اکتفا می کنند. این مسئله میتواند رشد کند؛ بسیاری از کارگاههای سناریو با وجود سؤال " در نتیجه چه" به اتمام میرسند. در این بخش مفهومی با نام " ایده کسب و کار" معرفی می شود که به عنوان ابزاری برای تفسیر و داربست سازی دانش در مورد خود سازمان طراحی شده و مشابه سناریو ها، که ابزاری برای داربست سازی دانش در مورد محیط هستند، مد نظر است. بواسطه مجموعه ای از سناریو ها برای محیط آینده همراه با یک ایده کسب و کار به عنوان نماینده ساختاری صریح از "خویشتن"، استراتژیست قادر به طرح و بررسی سؤال استراتژیک میشود: " آیا این شرکت برای مواجهه با آینده های محتمل متنوعی که میتوانیم متصور شویم، تجهیز شده و آمادگی دارد؟" سپس، اولین وظیفه ترسیم و تعیین آینده های محیطی ممکن، می باشد. بعد از آن مفهوم ایده کسب و کار را مفصل تر تشریح خواهیم نمود.

شفاف سازی محیط: سناریوها

در این قسمت به بخش محیط می پردازیم. سؤال را در چهارچوب زمانی استراتژیک مورد توجه قرار می دهیم، بدین معنی که عدم اطمینان بارزی در آنچه که بررسی میکنیم وجود دارد. به حساب نیلوردن این مسئله، ترک مسئولیت مدیریتی است؛ نکته ای که در اغلب برنامه های کسب و کار بصورت on-line نادیده گرفته میشود. بسیاری از افراد به پارادایم عقلایی قوی که نمیتوانند جایگزینی ببینند تجاوز می کنند. از سوی دیگر، فردی که با احتمالات ارائه شده از برنامه ریزی سناریو مواجه است، بطور منطقی نمی تواند به یک پیش بینی خطی برگردد. رویکرد سناریو از طریق ایجاد بیش از یک آینده بدیل، با عدم اطمینان دست و پنجه نرم میکند این آینده های بدیل از کجا می آیند؟ مواد خام چه هستند و چگونه در کنار هم قرار می گیرند؟

مسئله دشوار در رویکرد سناریو این است که این رویکرد از بینشها و دانش در حوزه توسعه آینده، با داربست سازی آنها درون بدنه دانش گذشته ارباب رجوع سناریو استفاده می کند. این تنها راهی است که میتوان به ارباب رجوع برای پیشرفت کمک کرد. تنها با ارائه دانشی که قبلاً کد شده نمی توان به ارباب رجوع کمک کرد، این کار تنها باعث تکرار آنچه که او قبلاً می دانسته میشود. ارائه دانشی که خارج از حوزه توسعه آینده

است هم مفید نخواهد بود، چرا که نمی توان آن را ادغام کرد و بنابراین بی مفهوم یا نامرتبط خواهد بود. اینها سناریوهای هستند که توسط ارباب رجوع ها به عنوان "داستان علم" طبقه بندی میشوند و ممکن است سرگرم کننده باشند ولی برای تصمیمات کسب و کار سودمند نخواهند بود. حوزه ای که سناریو می تواند در آن مفید باشد چندان بزرگ نیست و باید در هر مورد به دقت تعیین شود. یعنی یک شخص نمیتواند سناریوهای مفیدی را برای شخص دیگری بدون درگیری و دخالت خودش توسعه دهد. ارباب رجوع باید بینش و دانش خود را در مورد حوزه توسعه آینده به اشتراک بگذارد. این حقیقت اثبات شده؛ سناریوهایی که توسط گروهی که آنها را توسعه داده اند، مفید و سودمند شناخته شده اند اکثراً برای دیگران خیلی با معنا نیستند. این استدلال نشان میدهد که طراحی سناریو تنها در صورتی که فرایندی سفارشی باشد مفید خواهد بود و سناریو هی ایجاد شده تنها به همان گروه خاص کمک می کنند.

"نقطه سیاه بر افق"

داستان "لورنس عربستان"، تصویری از دانش و بینشهای پراکنده ای را که اینجا بررسی می کنیم، برای ما فراهم می کند. اینها "نشانه های ضعیف"^{۱۴} نامیده می شوند، حوادثی که مشاهده می شوند و ما را هوشیار می سازند چرا که احساس می کنیم با وضعیت ما ارتباط دارند. واژه "ضعف"^{۱۵} در این زمینه به ناتوانی ما در معنی و مفهوم دادن به این حوادث برمی گردد، که با نشانه های "قوی"^{۱۶} در تضاد است، نشانه هایی که آنها را در استدلالهای بالقوه خود به وضوح درک می کنیم. "لکه های سیاه بر افق" ما را متحیر و گیج می کنند، فقط احساس می کنیم که ممکن است مهم شوند اما هیچ سرخی از اینکه چگونه مهم می شوند نداریم. این امر معرف مواد اولیه در حوزه توسعه آینده است که نشانه ها، بلوکهای سازنده سناریو می باشند. هرچه سناریو بتواند این نوع دانش را بهتر و با مفهوم تر ادغام کند، موفق تر خواهد بود. چگونه می توانیم، ابتدا برای بدست آوردن این بلوکهای سازنده و سپس برای پیوند دادن آنها با نقشه های ادراکی کد شده خود اقدام کنیم؟

مفهوم بخشیدن به نشانه های ضعیف در محیط

توسعه سناریو یک فرایند اجتماعی است، افراد با یکدیگر در جهت ترکیب بینش های فوری خود به عنوان راهی برای چهارچوب بندی دانش ضمنی دیگران که هنوز پیوند نخورده اند، فعالیت می کنند. سناریو ها ترکیبهای ادراکی را از طریق چهارچوب بندی برای یک کردن ترکیبهایی که در ابتدا مجزا بودند، به دقت شرح می دهند. آنها به ترکیبهای مجزای اولیه، مفهوم میخشدند و از این طریق آنها را در حوزه دانش جای میدهند، حوزه ای که آینده درون آن بررسی می شود.

فرایند، یک فرایند مکالمه ای است، که در آن افراد دانش فوری خود را آشکار می کنند و سپس آن را درون ترکیبهای ادراکی موجود یکپارچه می نمایند. تجربه نشان داده که این نتایج مطلوب هنگامیکه افراد دور یک میز به امید شرکت در چنین مکالمه ای می نشینند، لزوماً بصورت خودبخود پدیدار نمی شوند؛ بلکه نیازمند یک فرایند مناسب است که شامل حضور فردی است که با پویاییهای تعامل اجتماعی در این حوزه آشنا باشد و بحث را هدایت کند. طی سالها، تکنیکهای بسیاری پیشنهاد و استفاده شده اند و تعدادی متودولوژی نیز وجود دارد که همه نتیجه بخش هستند. در ادامه تعدادی از عوامل متعارف که یک فرد می تواند تشخیص بدهد استخراج می شوند.

Weak Signals ¹⁴

Weakness ¹⁵

Strong ¹⁶

اولین وظیفه، آشکار و شفاف سازی آن چیزی است که دانش خودبخودی می نامیم. اینکه از افراد پرسیم تا به ما بگویند چندان مفید نیست، دیدیم که این دانش ضمنی است و باید ماشه آن را کشید. کار گرداننده بحث این است که این ماشه ها را تامین کند. این امر مستلزم دانستن این مطلب است که این ماشه ها برای شناسایی حوزه توسعه آینده در کجا بهرهور و مفید خواهند بود؟ بسیاری از بحث گردانها در سناریو نویسی، مایل هستند که با اعضای تیم ارباب رجوع برای ترسیم این مطلب مصاحبه نمایند. طی این مصاحبه ها، مصاحبه کننده نباید دستور کار و برنامه عملیاتی تنظیم کند و مصاحبه شونده باید تصمیم بگیرد که مصاحبه کجا انجام شود. نقطه شروع مکالمه این حقیقت است که ما به دنبال یک قلمرو هستیم، جایکه ارباب رجوع احساس نا امنی، حیرت و نگرانی می کند. اینها همه نشانه هایی هستند که بیان می کنند دانش بطور مناسبی یکپارچه نشده. مصاحبه ها باید تا حدی که ممکن است باز باشند و سؤالات عدم اطمینان و سرگشتگی را بررسی کنند. اگر مصاحبه موفق باشد، بحث گردان به اندازه کافی بینش و بصیرت جمع آوری خواهد کرد تا یک " برنامه عملیاتی سناریو"^{۱۷} پیشنهاد کند که ویژگیهای حوزه توسعه آینده را توصیف کند.

فرایند هدف گیری گروه نیازمند مواجهه گروه ارباب رجوع با پیشنهادات مرتبط به بینشهای ضمنی و دانشاست که منجر به واکنش خواهد شد، مواد اولیه ای که طی مصاحبه ها آشکار میشوند می توانند از این راه استفاده شوند. طوفان مغزی هم می تواند این کار را انجام دهد(باعث می شود افراد دانش یکدیگر را مورد هدف قرار دهند). اکثر بحث گردانان، این روش را برای آشکار کردن برانگیزشهای خارجی غیرمنتظره و جدید مفید می دانند. یک متود مؤثر، دعوت افرادی به بحث است که انش دارند اما بطور معمول در مکالمه استراتژیک ارباب رجوع شرکت نمی کنند.

اگر چنین فردی با توجه به دانش آنها و حوزه توسعه آینده ارباب رجوع، به دقت انتخاب شوند چنین تعاملی در آشکار سازی بینشها بسیار مفید خواهد بود. خبره بودن به اندازه داشتن دانش حوزه مهم نیست. گاهی این افراد را " افراد عالی"^{۱۸} می نامند چون به ارباب رجوع در ایجاد جهش در درک کمک کرده، باعث آشکار سازی دانش ضمنی شده و سپس آن را یکپارچه می کند.

راه دیگر هدف گیری، پرسیدن سؤالاتی بر مبنای چک لیستهای هدف عمومی است. ممکن است پاسخها را آشکار کند. گام بعدی ادغام این ماده اولیه با درک ارباب رجوع از محیط کسب و کار است. در تفکر سناریو ابزاری که برای این کار استفاده می شود، خط داستان^{۱۹} است.

سناریوها به عنوان چهارچوب ها

خط داستان یکی از مهمترین ابزارها برای بسته بندی یک مجموعه از حوادث و روابط درون چیزی است که بصور ادراکی قابل مدیریت و در نتیجه حفاظت است.

در مکتوبات پیشنهاداتی وجود دارد مبنی بر اینکه بیشتر دانش عملی و تجربی انسانها بصورت موقت ذخیره می شود. به عنوان مثال Schank طرحی برای سازماندهی موقتی حجم زیادی از دانش، با توجه به یک حوزه از فعالیت انسانی معرفی کرده است. او نمونه ای را بیان میکند که مجموعه ای از فعالیتهایی که یک فرد انتظار دارد هنگام بازدید از یک رستوران درگیر آنها شود را شامل میشود. بکارگیری این دانش نموداری و شماتیک پایه ای برای استنتاجها و فرضیات در خصوص معنی حوادث فراهم میکند. افراد اغلب تمامی بخشهای یک تفکر را در برقراری ارتباط شرح نمی دهند. پردازشگر مفهومی از نمودار و مقیاسها برای تکمیل

Scenario agenda¹⁷

Remarkable people¹⁸

Story line¹⁹

اجزایی که فراهم نشده، استفاده می کند. اگر یک نمودار مناسب در زمان مشاهده فعال نشود، ذخیره و حفظ حادثه ضعیف خواهد بود. به عبارت دیگر اگر یک اتفاق خاص یا یک بخش از اطلاعات درون نمودار بزرگتر یکپارچه شود، دیگر به عنوان یک موجودی فردی قابل دسترسی نخواهد بود و بنابراین حافظه برای آن تحریف خواهد شد (از شکل طبیعی خارج خواهد شد).

Ingvar شواهد عملی برای پیشنهاد خود ارائه داد که بطور موقتی ذخایر را سازماندهی می کند، بدین دلیل واژه "خاطرات آینده" را ابداع کرد، به عنوان فیلترهای ادراکی عمل میکند و آنچه که انتظار داریم را تعیین میکند. در طی زندگی، افراد داستانهایی را در مورد آینده در ذهن خودشان ترسیم می کنند. این فعالیت ذهنی یک ذخیره از خاطرات و نمودارهای آینده را می سازد که از طریق آن حوادث حاصله، تعبیر و تفسیر می شوند. حتی اگر سناریوی تدوین شده خاص بصورت مفصل ایفای نقش نکند، ذهن یک مجموعه در دسترس از مفاهیم چهارچوب سازی شده، می سازد که اجازه ادراک و قضاوت آنچه که در جریان است را میدهد. با پیروی از این مدل ما همگی برنامه ریزان آموزش دیده سناریو خواهیم بود.

این تئوریها توضیح می دهند که چرا در کارگاههای سناریو، شرکت کنندگان بواسطه دانش جدید احساس قدرت می کنند، دانش جدیدی که از طریق آشکار سازی دانش ضمنی جمع آوری کرده اند و آن را به سناریوها توسعه می دهند. به دلیل انعطاف پذیری خط داستان، این امکان وجود دارد که اکتشافات جدید در طی فرایند در تعداد محدودی از داستانهای سناریو جای گیرند. راههای متنوعی برای تصمیم گیری در خصوص چگونگی سازماندهی بلوکهای سازنده درون تعداد محدودی سناریو وجود دارد. اکثر آنها به نتایج مطلوبی منتج میشوند. مهم، تعدیل و تنظیم فرایند است به گونه ای که ساختن خطوط داستان فرصت دیگری برای تحریک شرکت کنندگان به آشکار سازی اجزای بیشتر از دانش ضمنی آنها می باشد. به عنوان مثال، همگرایی دو ایده می تواند منجر به ایده سوم شود یا نیاز به خلق یک خط داستان با منطق درونی ممکن است برای تکمیل، ترکیب و ساخت بیشتری را توصیه کند.

شفاف سازی خویشتن: ایده کسب و کار

حال به تفسیر "خویشتن" می پردازیم، که برای داشتن سناریوهای موفق جهت دستیابی به بینش های استراتژیک لازم است. سازمانهای اجتماعی، مکانیزمهای شدیداً پیچیده ای هستند درون آنها متغیرهای خاصی در تعاملند. برای هدف مکالمه استراتژیک، این مکانیزم باید ساده سازی شود. به منظور بحث استراتژی نیازمند یک مدل ذهنی از سازمان هستیم که بتواند درون ذهن یک فرد به عنوان یک کل جای گیرد. متون بر اساس سطح پیچیدگی ای که قابل بررسی است، تقسیم شده اند. Miller توصیه می کند که تنها می توانیم ۷ بیت از اطلاعات را بطور همزمان نگهداری نماییم. Kelly معتقد است ۱۵ تا ۲۰ بیت را می توانیم نگهداری کنیم. به نظر می رسد که برای نگهداری موارد ضروری باید از یک مخزن بزرگ از اجزاء در دسترس باید انتخاب کنیم. چه اصولی می تواند برای رسیدن به ماهیت موجودی استراتژیک استفاده شوند؟ مسئله و معمای مشکل در اینجا چیست؟

ماهیت خویشتن

اولین نکته اینکه ما در حال بررسی سؤالات استراتژی هستیم. باید اینها را از تاکتیکها و عملیات جدا کنیم. با استراتژی به مسیر بلند مدت و عاقبت بالا می رسیم، در حالیکه تاکتیکها به آشوب و تعرضات خارجی در کوتاه مدت بر می گردند.

در میان مشاهده گران دنیای کسب و کار در خصوص اینکه در سازمان چه چیزی را تحسین می کنند، دو ذهنیت وجود دارد؛ مسیر و رهبری، یا قابلیت سازگاری. اگر شخصی مجلاتی چون Business Week یا Fortune Magazine را مطالعه کند، از مدل "CEO" به عنوان سوپر قهرمان" برای تفسیر موفقیت

کسب و کار با خبر می شود. در این سبک نوشتن تنها یک CEO مشتاق و قدرتمند وجود دارد که اهداف خودش را برای خلق داستانهای موفقیت عالی در دنیای کسب و کار پیگیری می کند. بر خلاف این مدل، متون یادگیری سازمانی مدرن را می بینیم که بر نیاز به سازش پذیری در دنیای متغیر تاکید می کند. DeGeus شرکتی که از طریق تغییر شکل دادن برای سالهای متمادی باقی مانده اند تحسین می کند. (مثل تغییر شکل دادن شرکتی از استخراج مس به تولید کاغذ). یادگیری دوحلقه ای بر تک حلقه ای ترجیح داده می شود.

دو استدلال؛ مسیر و سازگاری

به نظر می رسد در اینجا با یک مسئله غامض و معمای غیرقابل حل روبرو هستیم، دو هدف منحصر بفرد اما مطلوب؛ تعقیب یک مجموعه اهداف یا چشم انداز و بیشینه کردن سازگاری با تغییر. چگونه پیش می رویم؟ سازمانی که شدیداً مسیر و جهت دارد، درک خواهد کرد که حفظ مسیر استراتژیک نیازمند حفاظت در برابر نیروهای منحرف کننده از جانب محیط است. محیط دائماً در حال تغییر است و توسعه های جدید ممکن است به سازمان فشار بیاورند. مثلاً در یک محیط رقابتی، پیشقدم ها و پیشکشوتها از یک استراتژی موفق یادداشت برخوردارند و به رقابت و هم چشمی توجه دارند. هرچه استراتژی موفق تر باشد، سازمان بیشتر به این نتیجه می رسد که دیگران آن را کپی خواهند کرد و بطور اتفاقی از اعتبار آن به عنوان یک فرمول موفقیت کم می کنند.

چگونه یک سیستم سازمانی با این مسئله کنار می آید؟ سازمانها در صورتی زنده باقی می مانند که عدم اطمینانها را جذب کنند، تغییرات درونی ای ایجاد کنند که اثر حوادث غیرمنتظره خارجی را خنثی کنند. این سازمان پتانسیل کاهش وابستگی درونی را دارد، آنجا که ایده کسب و کار جهتدار را مخدوش می کند. تامپسون توصیه می کند سیستمهای سازمانی نیازمند سیستمهای خاص جذب عدم اطمینان هستند، به گونه ای که بدون ضربه زدن به نقش مدیریتی رهبر، با عدم اطمینان دست و پنجه نرم کنند. بنابراین می توان بین دو استدلال در سازمانها تفاوت قائل شد. یکی عدم اطمینان را جذب میکند. Bougon اشاره کرده که در این استدلال، تشخیص و شناسایی نیازمند مقداری بی ثباتی و ناهماهنگی به جهت ابطال معرفت و دانش کهنه و قدیمی است. استدلال دیگر مبتنی بر آرزویی هدایتی و جهتدار است که منطق پیشران بنیادی را در سازمان فراهم می کند و بنابراین باید تا آنجا که ممکن است حفاظت شود و سالم باقی بماند.

بقاء و توسعه خویشتن

Charles Hampden معتقد است دست و پنجه نرم کردن با معماها و مسائل دشوار نیازمند بالا رفتن از یک نردبان ادراکی است. نیاز داریم که مفهوم سطح بالاتر را ایجاد کنیم تا دو هدف متعامل را درون یک ساختار و ترکیب منطقی بهم متصل کند. در معمای بین مسیر و سازش پذیری به نظر می رسد که تعریف یک سطح بالاتر از هدف سازمان مفید خواهد بود. این تعریف از مفهوم " ارگانیزم زنده " که توسط Stern به عنوان دو هدف بهم تنیده بقاء و توسعه خویشتن تعریف شده، استفاده می کند. گرچه این دو یک جفت جدانشدنی را تشکیل می دهند اما هر یک از این دو نیز ممکن است در شرایط خاصی بیان مناسب تری از هدف را ارائه کند که بستگی به وضعیت رابطه بین ارگانیزم و محیطش دارد. با در نظر گرفتن این مطلب درون موقعیت سازمانی، هدف سازمانی را به عنوان توسعه خویشتن موقعیت نهادی تعریف می کنیم، با این حاشیه که در یک محیط مبارزه ای و مخالف، توسعه خویشتن بقاء را تضمین

کند. در پس معمای CEO خیالی یا بنگاه سازش پذیر، توافق عمومی بر اعتبار نیروی توسعه خویشتن/ بقاء سازمان وجود دارد.

در اکثر سازمانها رشد به عنوان یک الزام استراتژیک مد نظر است. عموماً فرض این است که رشد یک گزینه اختیاری نیست؛ " اگر رشد نکنیم، در حال مرگ هستیم." نیاز مهم برای رشد/ بقاء به عنوان نقطه شروع توسعه هویت استراتژیک مد نظر است. برای اکثر سازمانها که به دنبال استراتژی هستند، نیاز به رشد بطور ذهنی محتمل است(البته نه برای همه سازمانها؛ به عنوان مثال ممکن است سازمانها برای انجام یک وظیفه خاص تاسیس شده باشند و بعد از آن سازمان منحل شود).

یک دیدگاه جهانی مشترک

موجودیت استراتژی توسط فرمول موفقیت سازمان که بر مبنای هدف توسعه/ بقاء به عنوان معیار نهایی اعتبار آن پایه ریزی شده، به پیش می رود. به عبارت دیگر، به دنبال رویکرد برای تعریف سازمان هستیم تا به پتانسیل رشد آن پی ببریم. یک فرمول موفقیت جهتدار پیشنهادی را باید بتوان در این موارد بطور منطقی مورد بحث قرار داد. قبلاً مکالمه استراتژیک جاری در سازمان را در مقابل مواجهه با عدم اطمینان بررسی کردیم. توسعه ماهیت استراتژیک سازمانی یک فعالیت اجتماعی است. اکثر سازمانها توسعه استراتژی را به یک نفر نمی سپارند. استراتژی در سازمانها تنها در صورتی موثر خواهد بود که در میان افراد تقسیم شود. این بدان معناست که استراتژی باید تفسیر شود و مورد بحث و مذاکره قرار گیرد. همانطور که دیدیم واژه استراتژی اصولاً با عدم اطمینان گره خورده و بنابراین بیش از یک دیدگاه بدیل را در بر می گیرد. در مقایسه ارزش نسبی هر دیدگاه تنها از طریق یک فرایند استدلال، ایجاد پیوند بین هویت استراتژیهای بدیل که با دیدگاه جهانی مشترک رشد/ بقاء پیشنهاد شدند، میتوانیم به نتیجه برسیم. این منطق، که چرا ممکن است یکی بر دیگری ارجح باشد، تنها پایه ای است که بر مبنای آن می توان یک نتیجه عمومی قابل قبول استخراج کرد.

همانطور که قبلاً دیدیم زبان استراتژی در سازمانها، زبان منطقی و عقلانیت است. در مورد هویت استراتژیک سازمان باید بطور منطقی و عقلانی بحث شود. باید پایه های یک " فرمول موفقیت " را شامل شود که شانس بقاء و رشد سازمان را افزایش خواهد داد. این اساس واژه " ایده کسب و کار " است.

تشریح ایده کسب و کار

یک حلقه بازخور مثبت

تئوری سیستم رشدی مستمر²¹ را به عنوان خروجی یک حلقه بازخور مثبت بیان می کند. چنین حلقه ای نتیجه روابط علی- معلولی بین متغیرهای سیستم است بطوریکه یک حرکت رو به بالا در یک متغیر بر دیگر متغیرها اثر می گذارد که ممکن است در عوض متغیر را حتی از قبل هم بالاتر ببرد. مثلاً سرمایه گذاری بر کارایی منجر به بهبود حاشیه سود می شود که کاهش هزینه را ممکن می سازد. یا افزایش در تبلیغات باعث افزایش در فروش و درآمد می شود که ممکن است باعث افزایش سرمایه گذاری در تبلیغات شود. چنین حلقه هایی self-sustaining بوده و منجر به رشد پایدار می شوند. از آنجا که رشد مهمترین هدف است، ایده کسب و کار باید بتواند به عنوان یک حلقه بازخور مثبت هویدا شود. راحت ترین راه برای بیان یک بازخور مثبت، استفاده از مفهومی است که آن را " نمودار اثر " می نامند. در چنین نموداری متغیرها با خطوط و پیکانهایی که بیانگر روابط علی هستند بهم مرتبط می شوند. یک پیکان از متغیر الف به متغیر ب نشان می دهد که یک تغییر در الف، تغییری در ب ایجاد می کند، چنین ارتباطی میتواند یکی از دو نوع

باشد؛ اگر ب در همان جهت الف تغییر کند، ارتباط با علامت مثبت بیان می شود و اگر تغییر ب در خلاف جهت تغییر الف باشد با علامت منفی. اگر علامتی گذارده نشود فرض بر ارتباط مثبت است.

شایستگیهای متمایز

رشد نیازمند منابع است و رشد پایدار به کاربرد مداوم منابع نیاز دارد. تولید پایدار و مستمر این منابع باید یک بخش صریح از ایده کسب و کار باشد. موضوع کلیدی در حلقه بازخور مثبت، تولید منابعی است که رشد میتواند بر مبنای آنها حاصل شود. یعنی سازمان مجبور به تعامل با دیگر بازیگران خواهد بود، به طریقی که تعامل برای آن بازیگران به حدی با ارزش باشد که حاضر به پرداخت مبلغی در ازای خدمات ارائه شده باشند. این شریک در تعامل، بازیگر اصلی در بازی رشد است. این شریک می تواند یک مشتری باشد که کالا یا خدمات را می خرد یا یک سرمایه گذار باشد که از طرف جامعه برای تولید یک کالای عمومی فعالیت می کند. در هر صورت، آنچه که برای رشد ضروری است، ایجاد ارزش برای دیگران است. یان یک شرط لازم است اما شرط کافی برای رشد نیست. به علاوه سازمان باید بتواند بخشی از این ارزش را به خودش اختصاص دهد. باید بتواند قیمتی برای خدمات خودش پیشنهاد کند که حاشیه سودی در ازای هزینه های انجام شده، داشته باشد تا به خلق منابعی که برای رشد لازمند بپردازد. این تنها در صورتی ممکن است که موانع کافی برای ورود رقبای بالقوه به چنین تعاملی با مشتری، وجود داشته باشد. اگر چنین موانعی وجود نداشته باشد، دیگران هر تعامل موفق با مشتری را تقلید خواهند کرد.

یک نمونه برجسته از موانع ورود، حقوق انحصاری ای هستند که به سازمان دولتی اعطا می شوند. بهرحال، این امنیت ممکن است بیش از حقیقت آشکار شود. اکثر عوامل سرمایه گذاری، بدیل های رقابتی بسیاری در مقابل خود دارند. سازمانها اگر می خواهند سرمایه گذاران به حمایتشان ادامه دهند باید قادر باشند نشان دهند که خدمت متمایز و شاخصی ارائه می کنند. بیش از تکیه بر سایرین بهتر است از نظر استواری و محکمی به موانع ورود ساخته شده تکیه کرد، بر حسب شایستگیهای متمایزی که سازمان دارد دیگران به سختی می توانند رقابت کنند.

در اینجاست که زمینه برای ایجاد حلقه بازخور مثبت فراهم می شود:

- ✦ تعامل بین مشتری و سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می کند.
- ✦ بواسطه مصرف سیستم شایستگیهای متمایز، همکاری و کمک از سازمان ممکن می شود.
- ✦ مشتری آمادگی دارد بخشی از ارزش ایجاد شده را به عنوان قیمت بپردازد، اگر این قیمت بالاتر از هزینه ها باشد، مازاد ایجاد می شود.
- ✦ این مازاد برای تهیه منابع ضروری جهت حفظ و نگهداری شایستگیهای متمایز موجود و ایجاد شایستگیهای جدید، بکار می رود.

نمودار، حلقه عمومی ای را که در ایده کسب و کار ایجاد می شود، نشان می دهد. نمودار، بدنه ایده کسب و کار را نشان می دهد. حال این نمودار باید تفسیر شود و به یک " طرف مقابل " مفید در برابر سناریوها و پایه ای برای بحث و تحلیل استراتژیک در سازمانها شود. لازم است چند نکته مهم در نظر گرفته شود:

- مشتری چه کسی است؟
- ماهیت تعامل بین سازمان و مشتری چیست؟
- مشتری چگونه از این تعامل سود می برد؟
- چه چیزی در این تعامل منحصربفرد و تنها توسط سازمان قابل دریافت است؟

- چه شایستگیهای متمایزی در سازمان وجود دارد که باعث می شود سازمان بتواند چنین عوامل منحصر بفرد و بی نظیری را تولید کند؟
 - چه منابعی برای حفظ و نگهداری این شایستگیهای برجسته به کار میروند؟
 - چه منابعی برای نوسازی این شایستگیهای برجسته به کار میروند؟
- در دو ضمیمه A و B مثالهایی عملی از ایده کسب و کار بیان می شود. هر دو به صورت نمودارهای اثر نشان داده شده اند تا حلقه های بازخور مثبت را بطور واضح نشان دهند.