



دانشگاه علامه طباطبائی

ترجمه مقاله

ساخت یک سیستم برپایه دانش به کمک برنامه ریزی استراتژی
مبتنی بر سناریو: استفاده در صنعت هوایی اروپا

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: بهنام فرهادزارع

مقدمه

امروزه تغییرات سریع بازار و محیط تکنولوژی حاضر، چالش‌های زیادی را برای مدیران به همراه دارند، و ممکن است این تغییرات در روش‌های که مدیریت استراتژیک شکل می‌گیرد، الزامی باشد. هنوز در شرایطی که مشخص نیست، گرایش به گذشته‌ی آشنا، به منظور جذب تجربیات و دیدگاه بررسی و امتحان شده وجود دارد. مدیران در نتیجه نیاز دارند تا تکنیکی را آموزش ببینند که این اعتماد به نفس را به آنها بدهد تا فراتر از آنچه که می‌دانند بروند به منظور اینکه استراتژی‌های نوآورانه‌تر و موثرتری را ارائه بدهند. در تکنیکی مانند تکنیک برنامه ریزی سناریو، یک دیدگاه برای توسعه استراتژی که مدیران را تشویق می‌کند تا این سلول‌های دیدگاه سنتی را بشکنند و آنچه که برای تأثیرات مثبت توسط کمپانی‌های اصلی مثل 3M و HALWETT PAKARD لازم است، وجود دارد. این مقاله استفاده از برنامه ریزی سناریو را در مدیریت آموزش و تحصیلات مورد بررسی قرار می‌دهد: به خصوص در مدرسه بین‌المللی تابستانی مدیران برای تمرین مدیران، از کمپانی‌های اصلی هم فرآیند شکل‌گیری استراتژی و هم نتایج هر دو در نظر گرفته شدند، به منظور اینکه، نه تنها ارزیابی دور اندیشانه داشته باشند و نوآوری و استراتژی موثرهم ایجاد شود، همچنین چه فوایدی از خود گروه فرآیند به دست می‌آید. در نتیجه استراتژی‌های در حال ظهور از عمل ثبت شده به شکل قوانین در قالب یک سیستم مبتنی بر دانش KBS هستند و مقالاتی شامل اینکه آیا ارزشی در گرفتن اطلاعات از این روش اضافه شده یا خیر!

مرور ادبیات که یک اصل و بنیاد استفاده از برنامه ریزی سناریو را دنبال می‌کند، روند را مورد بحث قرار می‌دهد، فواید و استفاده از آن، قبل از حرکت و جا به جایی برای در نظر گرفتن KBC و اینکه چطور آنها می‌توانند به برنامه ریزی سناریو کمک کنند را نیز دنبال خواهد کرد. این مقاله

بعدها با یک زمینه ی خلاصه و کوتاه در مورد تمرین برنامه ریزی سناریو، همراه با بحث در مورد جزئیات خود تمرین، ادامه پیدا خواهد کرد.

مرور ادبیات

2.1 تغییر بازار و محیط ناپایدار

همانطور که BADEN FULLER اشاره کرد، تغییر سریع در بازار و تکنولوژی ها ممکن است الزام تغییر در تفکر در مدیریت استراتژیک را به وجود آورد، یک پاسخ موثر ممکن است به معنی عدم ترس برای چالش های دیدگاهی سنتی و پارادایم ها باشد. هرچند، WILLSON اشاره کرد که مدیران در مواجهه با شرایط متزلزل تمایل با جذب تجربه و شهود خود دارند، جذب شباهت ها با شرایطی که آنها در گذشته با آنها مواجه شده اند و استفاده از تصمیمات مبتنی بر قوانین. او نیاز برای تکنیک برنامه ریزی استراتژیک که دیدگاهها و اولویت های کمپانی سنتی را به چالش می کشد تا اینکه آنها را تقویت کند، تا سازمان ها را فرا خواند تا به طور مداوم به چالش کشیده شوند، تمرکز بر استراتژی و مقاومت، در غیر این صورت تمایل این است که طرح های برنامه ریزی استراتژیک تنها زمانی که کمپانی با تهدید به سود دهی و یا حتی بقا مواجه هستند، در نظر گرفته می شوند. WHITEHILL اشاره کرد که سهولت همراه با آنچه کمپانی ها ی جدید می توانند محصولات و خدمات در دسترس در بازار را تجزیه و تحلیل کنند و دست یابی به دارایی های ملموس مناسب و منابع برای ورود به بازار و هماهنگی یا وجود پیشنهادهای بهتر نیاز دارد. هنوز تمرکز بر محصولات منتشر شده، شیوه ها و چشم اندازها ممکن است چشم کمپانی ها را در بازار به فرصتهای در حال ظهور ببندد تا رقبا آنها را استثمار کنند.

بنابراین اولین گزینه مورد نیاز برای مدیران برای توانایی پاسخ گویی موثر به توسعه بازارهای محیطی، این است که آنان تشخیص دهند کدام توسعه و پیشرفت ها مهم هستند. در مرحله دوم آنها نیاز دارند تا تکنیک مناسب، چارچوبها و روشها برای درگیری با این توسعه ها، تاثیرات

احتمالی آنها و پاسخ‌های مناسب را توسعه دهند. jobberash ill فهمیدند که مدیران 3 جزء برای این مساله یافتند:

- آنها ممکن است با کمبود اطلاعات مواجه شوند، بنابراین نمیتوانند پشتیبانی کنند اتفاق خواهد افتاد.

- حتی اگر آنها بتوانند به طور احتمالی پیش بینی کنند، ممکن است نتوانند تاثیرات این تغییرات بر کمپانی‌ها و یا تصمیم‌گیریهایشان بیابند.

- حتی اگر باز هم بتوانند تاثیرات را پیش بینی کنند. همچنان ممکن است بهترین راه پاسخ‌گویی موثر به این تغییرات را بدانند.

این اجزا به طور نزدیکی مطابق با 3 نو بلاتکلیفی و تردیدهای تعریف شده توسط Miliken میباشدند: عدم اطمینان دولت (زمانی که محیط غیر قابل پیش بینی است)، تاثیرات نا مشخص (زمانی که تاثیرات غیر قابل پیش بینی هستند) و پاسخ‌های نا مشخص (محدوده ی ابزار و یا عواقب ناشی غیر قابل پیش بینی هستند). miller اشاره کرد که انواع مختلفی از عدم قطعیت (برای مثل، در سیاست، اقتصاد کلان، رقابت و فن آوری) ممکن است بسیار متفاوت از پیامدهای استراتژیک برای شرکت باشد.

2.2 برنامه ریزی سناریو

FULER و THOMAS چهارچوبی تحت عنوان ریولری ماتریکس را اختراع کرد کردند که روش‌های مدل سازی استراتژیک را بر طبق تناسب آنها در انواع خاصی از محیط و شمار متغیرهای تصمیم‌گیری دخیل طبقه بندی کرده است.

در محیط‌های ناپایدار آنها توصیه میکنند، با شمار زیادی متغیرهای تصمیم‌گیری، مدل سازی دقیق به دلیل درجه پیچیدگی نا ممکن است و چارچوب تصمیم‌گیری مثل نیروهای پنج گانه PORTER و یا چارچوب THOMAS مورد نیاز هستند. هر چند تعداد کمی

از متغیرهای تصمیم گیری بحرانی بتوانند جدا شوند یکی از توصیه ها استفاده از برنامه ریزی سناریو است. این دیدگاهی است که تغییرات سریع امروزی بازار و شرایط محیطی را شناسایی کرده و دشواریها را برای برنامه ریزی استراتژیک مطرح کرده .به جای تلاش برای یک پیش بینی دقیق و تدوین یک استراتژی مطلوب، برنامه ریزی سناریو ساخت و ساز چندین جایگزین ممکن برای آینده را تشویق می کند و استراتژی برنامه به هر کدام از اینها پاسخ خواهد داد. این تکنیک توسط کمپانی های بسیاری به کار رفته، مانند 3M، BRITISH، LEVI STRUASS،ICI،HALLWET PACKARD،AIRWAYS. تصمیم گیرنده اصلی در داخل کمپانی ها ، نظراتی را در مورد مهمترین روندهای محیطی پیشنهاد می دهند، بزرگترین ناپایداری ها و پیشنهاد هایی که بیشترین تاثیرات را بر کمپانی خواهند گذاشت، به منظور کمک کردن به ساخت و ساز معتبر، مداوم و سناریوهای چالشی. هنگامی که سناریوها شکل گرفتند شرکت کار گاه ها و جلساتی را با گروه متنوعی از شرکت کنندگان برگزار می کند. چنین عاملانی مشارکت خود را به طور کامل با دانش داخلی کمپانی ادامه خواهند داد و باید تشویق شوند، به عنوان مشارکت گسترده تر در تصمیم گیری به ارتباط با عملکرد شرکت بالا تر نشان داده شده است. متناوباً، یک گروه متنوع ممکن است، از ابتدا در تعریف مشتقات صنعتی و محیطی که ممکن است بر آینده تاثیر بگذارد و در ساخت و ساز سناریوهای جایگزین درگیر شوند. در پاسخ به سناریو ها، 2 نقطه آغاز ممکن دیگر هم وجود دارد:

- از استراتژیهای فعلی شرکت ،بررسی اینکه چگونه آنها را در شرایطی نگاه دارد که به پیش بینیهای هر سناریو پاسخ دهد.

- از آینده ی پیش بینی شده در سناریو، بررسی استراتژی لازم برای بقاء و سود آوری آن شرایط. دید گاه برنامه ریزی سناریو متفاوت از دیگران در استفاده از داستان ها برای توصیف آینده های مختلف است. WRIGHT آن را به عنوان شروع آسان تری برای اتصال، از نمودارها و جدولها که به صورت اساس برنامه ریزی روشها ی سنتی تر هستند، می بیند. در محدوده ی ،گسترده تر

از برنامه ریزی احتمالی است، که تنها فقط به یک ناپایداری نگاه می‌کند، و تحلیل حساسیت که تغییر را تنها در یک متغیر در نظر می‌گیرد و نمی‌تواند با تغییرات زیست محیطی عمده که بر تعدادی متغیر تاثیر می‌گذرد مقابله کند.

PHELEPS، شواهدی را پیدا کرد که دال بر این است که استفاده از سناریو تصمیم‌گیری‌ها را بهبود می‌بخشد و همچنین می‌تواند بر روند اجرای کمپانی اثر بگذارد. با این حال طرفداران تکنیک استرس، بیشترین ارزش نهفته در تغییرات بلند مدت را وابسته به دیدگاه عاملان که توسط تفکر خلاق مورد نیاز به وجود آمده‌اند، می‌دانند. همان‌طور که مدیران دیدگاه خود را به چشم اندازی مختلف و ایده‌های مختلف که چه چیزی در آینده اتفاق خواهد افتاد گسترش می‌دهند، کمتر در مورد صحت و درستی تصمیم‌گیری‌های خود مطمئن هستند. روند در نظرگیری آینده با دیگران، که دیدگاه مختلفی دارند، گسترش تفکر شرکت‌کنندگان، مبارزه نزدیک بینانه بازار، و باز کردن ذهن‌ها به سوی امکانات تازه، تا زمانی که آنها تمایل و انگیزه به منظور تمایل کامل در روند را دارند. VERITY، در بررسی اینکه چرا برنامه ریزی سناریو به طور گسترده مورد استفاده نیست، اینکه مدیران مشکلاتی در پذیرش نظریه یک آینده‌ی غیر قابل پیش‌بینی در مورد اینکه آنها نمی‌توانند اعتماد به نفس و یک قضاوت روشنی را ایجاد کنند.

او تئوری را ارائه داد تا نشان دهد این یک تمایل طبیعی است، ما ناپایداری را دوست نداریم. و تمایل به بی‌اهمیت نشان دادن خطرات و ایجاد فرضیات از آنچه ما می‌دانیم. در نتیجه، ما تمایل به تشویق رهبران که با اعتماد به نفس هستند، و در تصمیم‌گیری جسور هستند، داریم و چشم انداز توسعه یافته‌ی گسترده‌تر و انعطاف پذیرتر از طریق برنامه ریزی سناریو به آسانی متناسب با این سبک رهبری نیست.

POSTMA و BOOD وظایف سناریو را به دو دست تقسیم کرده‌اند: مدل سنتی که انگیزه‌ها را برای توسعه روش‌های ارائه شده فراهم می‌کند، و آنهایی که تنها به عنوان روش استفاده شده شناخت می‌شوند. آنها اشاره کردند مزیت سناریوهای چالشی در حل شدن 4 تنگنا، به یاد

گیری سازمانی: شناخت قوه ی نا کاری، گذشت زمان بین پیاده سازی استراتژی کاربردی و تاثیر استراتژی های دیده شده (فکر گروهی) و ناتوانی در رسیدن به توافق با توجه به تضاد تفکر میان مدیران، است. کدام یک از این دو به احتمال زیاد در هر وضعیت به این بستگی خواهد داشت که چطور تفکر هم گرای تصمیم گیرنده های مختلف درگیر است و نویسندگان استرس ضرورت رسیدن به یک تعادل در این رابطه را به هنگام انتخاب عاملان دارند. به طور خاص استفاده از افراد غیر خودی به اندازه مدیران داخلی باید به جبهه گیری در مقابل فکر گروهی و گرایش ها به هنجارهای سازمانی که ممکن است به طور طبیعی تمایلات یک فرد را زیر پا بگذارد، کمک کند.

افزایش تلاطم محیط ، نیاز برای شرکتها برای داشتن یک چشم اندازی برای آینده خود را افزایش می دهد. و BERIEN و MEADOWS متوجه شدند که به طور معمول چنین چشم اندازی تحمیل شده به وسیله ارتباط از بالا، توسعه یافته. یک دید قوی نمی تواند مستقل از محیط آینده باشد، و در نتیجه برنامه ریزی سناریو به نظر می آید که جایی در دیدگاه داشته باشد، اگر چه هنوز تعداد شرکت های کمی از این استفاده می کنند. این 2 یک دیدگاهی را که بر اساس سناریو بود برای چشم اندازی در حوزه ی عمومی تست کردند و دریافتند که توسعه آینده ی سناریوها به عاملان کمک می کند تا دیدگاه گسترده تری از آینده برای توسعه اظهارات قوی تر و چشم انداز روشن تر داشته باشند.

نویسندگان مختلف نشان دادند که برنامه ریزی سناریو چگونه میتواند روش های برنامه ریزی سازمان ها را یک پارچه کند. SCHOMAKER ترکیب آن را با تجزیه و تحلیل رقیب، به تعریف نیازها به تعریف موفقیت با بخش های خاص بازار در سناریو آینده پیشنهاد کرد. VERITY مدل های توسعه یافت مشاوران مدیران مختلف با استفاده از قضاوت متخصص، تجزیه و تحلیل تاثیر مقابل و تجزیه و تحلیل روند، برای ارائه شبیه سازی از آینده شرح داد، او نشان می دهد که انعطاف پذیری بسیاری از فرایندهای برنامه ریزی سناریو

مقبولیت خود را محدود به مدیران و در نتیجه در این نوع از اختلال را به یک روش رسمی تر، می‌کند.

COURNEY در تفاوت بین برنامه ریزی چشم انداز محور و تصمیم محور، دومی اقتباسی از روند تصمیم‌گیری استراتژی کوتاه مدت تری است. زمانی که سطح نا پایداری موجب با ارزش شدن توسعه سناریوهای دیگر میشود. RANDOR و STRUASS به دنبال ارضا کردن هم خواسته‌های استراتژیک و هم خواسته‌های عملیاتی با استفاده از ترکیب کردن آن با نقش‌های راهی، داشتن یک سناریو با آینده تعریف شده سازمان به یک سطح خرد حرکت می‌کند به منظور تعریف و توصیف در جزئیات آنچه مشتریان در آن شرایط نیاز دارند و همچنین توسعه فن آوری که مستلزم است. نویسندگان دریافتند مشکلات نه به ذکر زمان و منابع ذاتی در ترکیبات مثل سطوح مختلف از جمله چشم اندازها است، اما بر این باورند که منافع در شرایط آشفته وقتی که تصمیمات اشتباه می‌تواند عواقب شدیدی داشته باشد، اتفاق می‌افتند.

MILLE بر ضرورت استفاده از برنامه ریزی سناریو در فرهنگ کمپانی‌ها و مشکلات خاص آنها تاکید می‌کند و توصیه به استفاده به منظور کاهش زمان و هزینه‌ها دارد. GRANT و GYNAWALI همچنین بر ارزش سیستم اطلاعات با کیفیت بالا که با روند برنامه ریزی سناریو در بهینه سازی سهم خود در یادگیری سازمانی تعامل دارد، تاکید می‌کند. اتوماسیون به رئوس سناریوها اجازه می‌دهد، اطلاعات و مفروضات بر آنچه که بر اساس آن هستند و روند تصمیم‌گیریهای استراتژیک برای آینده مثبت شوند. سناریوها بعدها می‌توانند وقتی که تحولات زیست محیطی رخ داد تجدید نظر شود. هوش مصنوعی در شکل یک KBS، می‌تواند یک محیط مناسب برای اتوماسیون‌های این چنین باشد. در نتیجه بخش‌های بعدی این مقاله به بررسی استفاده از KBSها در فرمولاسیون استراتژی بازارها، به ارزیابی توانایی‌های بالقوه در برنامه ریزی سناریو می‌پردازد.

KBS2.3 در بازار یابی و برنامه ریزی سناریو

یک KBS و یا سیستم ES شامل نرم افزار که میتواند دانش را تفسیر و ذخیره سازی کند، می شود. در نتیجه ارائه مشاور کارشناس به کاربران و اقدام به عنوان کمک به تصمیم گیری است. اساس مدل ES یک سیستم مبتنی به قواعد است که، وضعیت مشکلات جدی را بر علیه یک پایگاه اطلاعاتی از قوانین فرمولی شده را توسط کارشناسان، تست می کند. CURRY مزایای این مدل را به عنوان شفافیت قانونها که شبیه زبان طبیعی نوشته شده اند، تسهیلات برای استدلال کیفی، دوستی کاربردی و توضیحاتی برای توصیه های داده شده، تست کرده است. ES ها به عنوان یک کمک به تصمیم گیرنده در نظر گرفته می شود، نه به عنوان یک جانشین برای آنها. CURRY پیشنهاد کرد که ES ها به مدیران برای ارزیابی تفکرها ایشان پیشنهاد می کند، همچنین منعکس کننده بر تصمیم گیری آنها، ضوابط و فرآیندها، در حالیکه STON و GOOD متوجه شدند که استفاده از ES یک محیطی را پرورش میدهد که در آن ساختار مدیریتی غنی سازی شده و سرعت تصمیم گیری بهبود پیدا کرده است. بسیاری از بازاریابان مشتاق بررسی مزیت های تکنولوژی ES هستند، SINGH-CHAND و همکارانش دریافتند که افزایش استفاده از آن به وسیله ی مدیران در شکل دهی استراتژی تصمیمات بازاری، از جمله توصیه به گزینه های استراتژیک است، در حالی که نظرات STON و GOOD در نظر سنجی 117 ایالت متحده، مدیران بازار یابی، همه به استفاده موفق از ES در سازمان هایشان گزارش داده بودند. توسعه و استفاده از ES می تواند مشکلات خاص خود را هم راه داشته باشد. CARUSGIL و EVIRGEM بازاریابی بین المللی را به عنوان یک دامنه مناسب برای ES به دلیل کمبود دانش تخصصی و پیچیدگی و عدم اطمینان از محیط بازاریابی بین المللی پیشنهاد کرد. این عوامل سودمندی بالقوه ی یک ES را پشتیبانی می کند، که از کسب دانش که شامل هر 2، شناسایی تخصص مناسب و بعد قادر ساختن آن به یک فرمت مبتنی بر قانون است، بیان می کند. DUBBLER و هم کارانش، اشاره کردند که هر 2 واقعی، و رویه کد گذاری می شود، و آن، به عنوان دانشی است که

همیشه در حال تحول و اضافه شدن ، نیاز به یک مرکز برای به روز رسانی سیستم دارد. LI نارضایتی در میان مدیران را سیستم‌های مبتنی بر کامپیوتر طراحی شده برای تصمیم‌گیری‌های استراتژی بازاری، شایع‌ترین شکایت محدود شده به قابلیت پیشنهادی آنها، وظایف و محدوده‌ی نا توانی در تجزیه و تحلیل استراتژیک با قضاوت‌های مدیریتی ، مقابله با عدم قطعیت و یا نیازهای واقعی مدیران یافت. تحقیقات برای بهبود ، ضربه توسعه ES از طریق یک سیستم مبتنی بر مدل ، که مدل در آن برای پیش بینی در مورد مشکلات شرایط ساخته شده، در فرم اخیر ، سیستم‌های موردی KBS که راه حل را از طریق دسترسی و بررسی مورد قبلی مشابه به مورد حاضر، می یابند. افزایش چشم‌گیر در استفاده از ES در درون سازمان‌های تولیدی منجر به ارزیابی دقیق از ارزش هایشان، و توصیه با افزایش موفقیت‌های احتمالی پروژه‌ها و رضایت کاربران شده، از جمله:

- اضافه کردن دشواری به عنوان یک معیار برای انتخاب برنامه‌های کاربردی ES.

- شکل دادن به نگرش‌ها و انتظارات کار بر نهایی ES

- افزایش آموزش توسعه دهندگان ES به منظور بهبود مهارت‌ها.

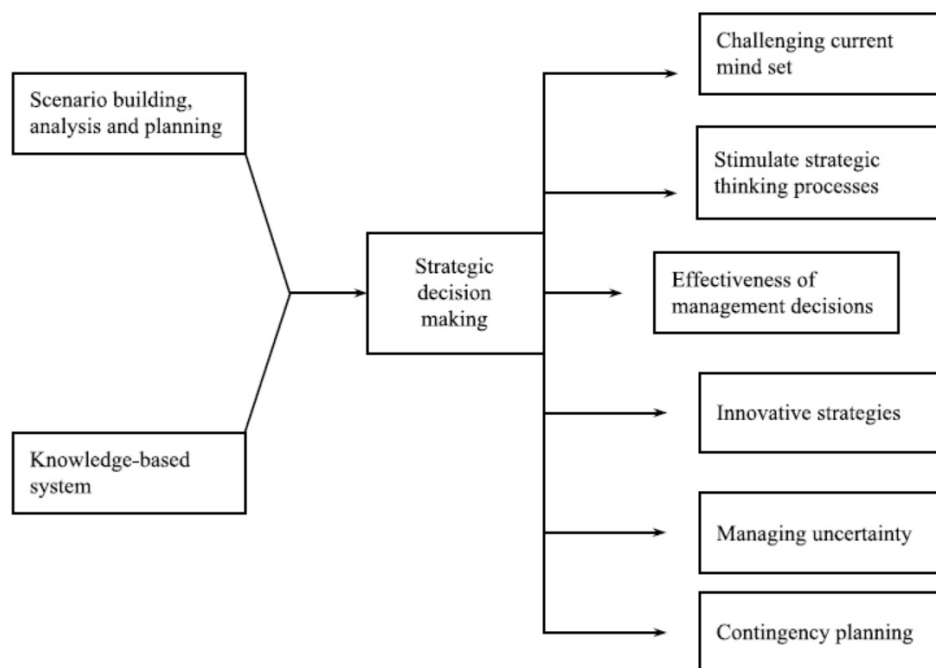
بقیه به دنبال غلبه بر محدودیتهای شناسایی شده توسط LI و هم کارانش در استفاده از ES در حوزه‌ی استراتژی بازار یابی و به دنبال ادغام ES با فن‌آوری‌های دیگر مانند سیستم‌های پشتیبانی تصمیم هستند. آنها سیستم ترکیبی را گسترش دادند که گروه دلفی را برای اطمینان اینکه نظرات متعدد در مرحله استنباط دانش حضور داشته‌اند، مورد استفاده قرار می دهند، پیش بینی مازول بر اساس شبکه‌های عصبی مصنوعی ، منطق فازی برای مقابله با الهام و عدم قطعیت ، مجتمع شده با ES برای نگهداری دامنه دانش و ارائه قابلیت‌های استدلال، می‌باشد. بررسی این پیشنهادها که ادغام این تکنیک‌های متفاوت اعتماد به نفس مدیریتی در خروجی سیستم و تشویق تفکر استراتژیک است، می‌باشد.

تمرکز این مقاله، در نتیجه، حول محور تقویت ارتباط برنامه ریزی سناریو هنگامی که با پایان استفاده از KBS به عنوان ابزار سابقه مدیریتی برای تصمیم گیرنده استراتژیک ترکیب می شود. جدای از هدف مرتبط به این روش افزایش اثر بخشی تصمیمات مدیریت، این رویکرد نیز به منظور تحریک تفکرات استراتژیک و فرآیندها و طراحی استراتژیک نوآورانه و خلاقانه طراحی شده است. تاکید قرار داده شده برای ارزش گرفتن اطلاعات باید در رسانه‌ها باشد، این موضوع وقتی که عدم قطعیت و به طور خاص تر عدم قطعیت استدلال‌ها مهم است. این روش مربوط به استنباط از اطلاعات و سرمایه در دانش پس زمینه از عوامل و همچنین به عنوان مکانیسم اجتماعی در ارتباط با اجماع تصمیم گیری، برای به چالش کشیدن ذهن فعلی مجموعه طراحی شده است. ترکیبی از برنامه ریزی سناریو و استفاده از یک ES نیز با آگاهی و اجرای برنامه ریزی احتمالی مرتبط شده است. بیشتر از عوامل مربوط به سناریو. ترکیبات، گزینه‌ها و تحریک توانایی استدلال استراتژیک همگی ابزارهای خوبی برای به حد اعقل رساندن تنگ‌ناها و سکون شرکت‌ها ی بزرگ هستند. شکل شماره 1 نشان دهنده ی تأثیری است که روش ایجاد ارتباط بین برنامه ریزی سناریو با طراحی یک KBS در یک تصمیم گیری استراتژیک دارد.

در این مطالعه که در حال حاضر شرح داده شده، در عمق بحث در مورد آینده ی سناریو ها، با تسهیل حال حاضر مطابق با نیاز به چند ورودی به یک پایگاه دانش نیاز است. به عنوان ورودی بر اساس متن، این می تواند عناصر ذهنی و توصیفی از حالت را اداره کند، در حالی که امکانات برای مقابله با ورود کمی وجود داشته باشد. گذشته از آن، سیستم باید قادر به مقابله با ناپایداری‌ها و عدم قطعیت‌ها در محیط آینده باشد، زیرا اساس قوانین آن، مبتنی بر توسعه سناریو ها، شامل جزییات چند جایگزین برای آینده می‌باشد. این همچنین دارای پتانسیل اضافه در هنگام نیاز قوانین جدید است. دامنه سیستم یکی از آنهایی است که تغییر محیط مقدار زیادی از عدم قطعیت را ایجاد کرده است و این در حال حاضر مورد بحث است.

2.4 صنعت هواپیمایی اروپا

صنعت هواپیمایی اروپا که در سال های اخیر دستخوش تغییرات بنیادی به توجه به مقررات زدایی، حذف یارانه ها به خطوط هوایی ملی، افزایش تقاضا برای هر 2 کسب و کار و سفر مشتریان و ظهور خطوط هوایی کم هزینه در انگلستان و ایرلند، بدون زواید خطوط هوایی و به حداقل رساندن هزینه های نگاه داری با محدود کردن ناوگان خود به یک نوع از هواپیما بوده است. خطوط هوایی موفق کم هزینه سهم قابل توجهی از بازار حامل های سنتی را گرفتند و چنین خطوط هواپیمایی عمدتاً با معرفی شرکت های کم هزینه تابع خود با درجات مختلفی از موفقیت همراه است.



پاسخ به دیگر تغییرات شرایط بازار اتحادیه هایی است که در حال حاضر 4 عدد از آنها بیش از 90% مسافران بین المللی جهان را به خود اختصاص می دهند، مزیت های بسیاری دارند، اما می توانند ناپایداری را ثابت کنند. کوچک سازی و برون سازی اقدامات همچنین می تواند با

خطوط هوایی مثل KLM، SAIR GROUP، و شبکه ی پیرایش LUFTHANSN برای تمرکز بر روی مسیرهای سود آور مشاهده شود.

محیط بازار همچنان در حال تغییر است ، بازار رو به رشد برای سفرهای هوایی ، فرصتی را برای گسترش فراهم می کند. در حالی که افزایش رقابت، مشکلات ظرفیت ، فرودگاه احتقان، کاهش در آمد در هر صندلی ، افزایش هزینه های سوخت تهدیدات سود دهی هستند. رکود اقتصادی در مناطق خاص ، نرخ عرض ، افزایش آگاهی زیست محیطی ، مقررات زیست محیطی ، دیگر پیشرفت های درگیر دیگر صنایع حمل و نقل و انتقال فرودگاه ها از کنترل عمومی به خصوصی ممکن است بر صنایع تأثیراتی را بگذارد که قابل پیش بینی نیست. این ویژگی ها، همراه با این واقعیت که صنعت که اکثر مدیران که برخی از آنان تا حدی آشناییت دارند، از استفاده یا پوشش خبری، منجر به انتخاب شرکت هواپیمایی اروپا به عنوان یک محیط مناسب برای تمرین برنامه ریزی سناریو است.

2.5 کوچک سازی و برون سپاری

عمل کوچک سازی ، در ابتدا یک واکنش به رکود اقتصادی در اواخر دهه 1980-1990 تاثیر ماندگاری در فرهنگ کسب و کار گذشته است. نگرانی در مورد ادامه سود دهی منجر میشود کمپانی ها کارکنان خود را بیرون بریزند.

نیروی انسانی برای سود دهی شرکت ها ممکن است تنها هسته ی کوچکی از ستاد دائمی ، با استفاده از کارکنان مشروط برای تغییر اندازه ی نیروی کار به عنوان تقاضای مستلزم ، استفاده کند، یا آنها ممکن است یک یا چند وظیفه ی کسب کار و شرکت های خارجی برون سپری کنند. برون سپاری ممکن است به وسیله ی دیدن و عملکرد به اندازه ی اقتصاد مشتق شده باشد. هرچند هزینه، شایع ترین دلیل ذکر شده برای برون سپاری بین شده ، مورد دیگر شامل تمرکز بر صلاحیت های علمی ، بهبود دست رسی، و استفاده از فن آوری های جدید ، کمبود تجربه ، مشکلات نگاه داری اطلاعات به روز، و تمایل به بهبود انعطاف پذیری و یا عرضه

ی قابلیت‌های زنجیری است. معمولاً بیشترین برون سپاریها توابع کار حقوقی - حمل و نقل - تولید و ساخت تدارکات و سیستم های اطلاعاتی هستند.

عطف به سمت صنعت در این مقاله در نظر گرفته شده ، این به طور گسترده ای معتقد است اگر شرکت‌های هوا پیمایی می خواهند به عنوان بخشی از شبکه های جهانی باقی بمانند باید به شکل رقابتی باقی بمانند. انطباق با اصل عقلانی ممکن است به عنوان یک پاسخ منطقی به فزاینده‌گی ، پایداری محیط در مقابل شرکت‌های هواپیمایی، و ممکن است فن آوری یا عملکرد کسب و کار در دسترس از برون که ممکن است مکملی برای نقاط قوت استراتژیک شرکت و صلاحیت‌های اصلی شرکت باشد. تصمیم به برون سپاری می تواند، منجر به مزایای رقابتی مدیریت موثر روابط برون سپاری است.

کوچک سازی و برون سپاری ، با این حال، خطرات دراز مدتی را دارند: آنها ممکن است به افزایش ناامنی کارگران ، رهبری پائین و کاهش انگیزه ، وفاداری کارگران، فرهنگ کاهش اجتناب، و از دست رفتن دانش سازمانی با تاثیرات منفی بلند مدت بر رقابت و سود آوری منجر شود. نه برون سپری لزوماً امیدوار کننده است برای اقتصاد، که کاهش هزینه به همراه بیاورد ، در حالی که کنترل خارجی از منابع حیاتی مانند سیستم های اطلاعاتی تابع که ممکن است باعث مشکلات شود. در نتیجه به طور کامل توصیه می شود که تنها فعالیت‌های غیر هسته ای که نه مزیت رقابتی و نه ارزشی که باید برون سپاری شود اضافه می کند، هرچند BUDEN FULLER و هم کارانش این شیوه یک استراتژی تفکر و پیشنهاد که ، در شرایط خاص، برخی از هسته فعالیت‌های سودمند می تواند برون سپاری شود، را به چالش کشیده اند.

به عنوان یکی از معایب تبدیل شدن به شرکت‌های مشهور، کمپانی احساس نیاز برای دید گاه های استراتژیک بیشتر، نیازهای متعادل برای کاهش هزینه و بهره وری با تمایل به سرمایه گذاری و توسعه منابع کلیدی ، می کند. به خصوص در محیط های اقتصادی نا پایدار و یا بازارهای نامطمئن سازمان‌ها احتیاج به کشف راه‌های خلاق دست

یابی به موارد از جمله تعادل دارد، اما مدیران به طور متوسط تشویق می شوند و این به این معنی است که دیدگاه ها ممکن است خارج از جعبه برای پیشنهاد راه حل مشکلات در تفکر داشته باشند. برنامه ریزی سناریو به عنوان یکی از روش هایی که توسط تفکر استراتژیک خلاقانه تر ممکن است تحریک کننده باشد، و مقاله در حال حاضر روش کاربرد آن در صنعت هواپیمایی را توصیف می کند. تحلیل ها منحصرأ بر سناریوها، جایی که برون سپاری یا کوچک سازی وجود دارد تمرکز می کند و یا می تواند اینطور توصیه شده باشد، به منظور قضاوت که آیا برنامه ریزی سناریو عاملان را به تفکر موثر داشته یا خیر.

3. روش

ES از قواعد قوانین تصمیم گیری که با استفاده از مجموعه ای از سناریوها به دست آمده مبتنی بر صنعت خطوط هواپیمایی اروپا ساخته شده. این داده ها در طی جلسه های آموزشی انجام شده، در بین سال های 1998 تا 2001 در مدرسه تابستانی اروپای برای مدیریت پیشرفت به دست آمده. شرکت کنندگان همگی تمام نمایندگان و بسیاری از مدیران تمرینی در شرکت ها ی بزرگ بودند.

سناریوهای ساخته شده با تعدادی از ابعاد زیست محیطی و رقابتی انتقادی که توسط رهبران از طریق بحث در مورد این فاکتورها در آموزش جلسات در اسکن های زیستی، است. لیستی از 37 عامل در سال 1998 شناسایی شد که بعدها به دنبال پیشنهادات عاملان به 40 عدد افزایش یافت. هر عمل تعریف شد و تشریحی برای آن در نظر گرفته شد.

تعدادی از این عمل ها در پائین آمده:

- هزینه‌های ثابت: کل هزینه‌هایی که در کل حجم تغییر نمی‌کند، اما ممکن است در هر واحد کوچکتر و جزئی تغییر کند.

- هزینه‌های متغیر: هزینه‌ی کامل با حجم تغییر می‌کند، اما بر اساس هر واحد ثابت می‌باشد.

- کیفیت تامین کنندگان: ویژگی‌های تامین کنندگان، شامل جنبه‌هایی از قبیل سرعت، قابلیت اطمینان و ثبات.

موافقت نامه‌های هم‌کاری با تامین کنندگان: مجموعه‌ای از روابط که ارزش زنجیره‌ها و فراتر رفتن از ترکیبات قراردادی را بهبود می‌بخشد.

گروه‌ها به تمام عوامل معرفی شدند و این به منظور اینکه همگی با تعریف آنها آشنا شوند و با آنها موافقت کنند، می‌باشد. در سناریوها این عاملان اجازه داشتند تا به عنوان سه ارزش مختلف فرض شوند. آنها ممکن است افزایش یابند، به همان اندازه باقی بمانند، و یا کاهش پیدا کنند. این مجموعه نسبتاً محدود از شرایط به منظور ساده کردن برنامه نویسی ES و اجازه دادن به آن برای ساخته شدن در درون محدودیت‌های زمانی تحمیل شده به وسیله دوره‌ها، تشکیل شده است. 4 عمل فوق به شرح زیر می‌باشد:

هزینه ثابت:

در آینده هزینه ثابت احتمالاً ... افزایش می‌یابد، ثابت می‌ماند، کاهش می‌یابد

هزینه متغیرها:

در آینده، هزینه متغیرها به احتمال زیاد... افزایش می‌یابد، ثابت می‌ماند، کاهش می‌یابد

کیفیت تهیه کنندگان:

در آینده اهمیت کیفیت تهیه کنندگان... افزایش می‌یابد، ثابت می‌ماند، کاهش می‌یابد

موافقت نامه‌های هم‌کاری با تامین‌کنندگان:

در آینده، اهمیت همکاری موافقت‌ها با تهیه‌کنندگان به احتمال زیاد... افزایش می‌یابد، ثابت می‌ماند، کاهش می‌یابد

سناریوها به عنوان مجموعه‌ای از شرایط تعریف شده، و این وظیفه‌ی عاملان برای تصمیم‌گیری در عملیات‌ها با توجه به این شرایط و ارائه دلیل برای هر اقدام می‌باشد. هر سناریو با استفاده از مجموعه‌ای از 5 عمل طراحی شده. این الزامات برای بهبود برخی کنترل‌ها برای عوامل خاص ES ارائه شده بود. اگر سناریو شامل تنها یک قانون، برای مثال یک قانون برای یک اقدام که اگر هزینه‌های ثابت افزایش یافت باید صورت بگیرد، است. بعد این قانون در تمام هزینه‌های ثابت مشخص خواهد شد.

از سوی دیگر اگر سناریو مبتنی بر بسیاری از قوانین بنا شده، برای مثال یک پاسخ مشخص برای هر 40 عمل، بعد نتیجه‌ی اقدام تنها برای این مورد خیلی خاص تعریف می‌شود. تمایل به چند قانون در سناریو و توصیه‌های متعدد و بسیار کلی است، در حالی که قوانین بسیاری تمایل به توصیه‌های خاص و نادر دارند. این نیت به ساخت یک ES خاص که با تمام ترکیبات امکان پذیر عوامل درگیر می‌شود، نیست.

بعضی از سناریوها توسط رهبران ارائه شده‌اند، در حالی که دیگری به طور کامل تعریف یا ساخته شده‌اند. نمونه‌ای از سناریو در پائین آورده شده. سناریو پائین پیش‌بینی می‌کند چگونه 5 عامل در آینده تغییر می‌کند:

- اهمیت فن‌آوری اطلاعات به احتمال زیاد رو به افزایش است.

- اهمیت سرعت ریسک به احتمال زیاد رو به افزایش است.

- منابع موجود و در دسترس به احتمال زیاد رو به کاهش خواهد بود.

- اهمیت مکانیزم‌های ارتباطی به احتمال زیاد رو به افزایش است.

- اهمیت به حد اکثر رساندن ارزش زنجیره‌ها رو به افزایش است.

عاملان موظف به ارائه توصیه‌هایی مبتنی بر این شرایط و تهیه پاسخ‌ها برای آنها می‌باشند. برای مثال: توصیه‌های ارائه شده، در مورد مثل سناریو بالا ممکن است این گونه باشد:

- استفاده از استراتژی برون سپاری مبتنی با فن آوری اطلاعات

- سرمایه گذاری در فن آوری و اتوماسیون

با دلایلی برای این اقدام که ...

تاکید در آینده احتمالاً بر روی تکنولوژی و نیز برای گسترش خطر برای به حد اکثر رساندن زنجیره ارزش هاست. عاملان به گروه‌ها یی تقسیم میشوند و با دستور العمل‌های زیر در مورد چگونگی تکمیل سناریو مهیا گردیده اند.

راهنمایی برای تکمیل قوانین

سناریوهای تهیه شده شرایطی را فراهم می‌کنند که برای یک کمپانی خاص مورد استفاده است. به منظور ارائه برخی از زمینه‌ها به توصیه شما کمپانی که ما در نظر گرفتیم: یک شرکت هواپیمایی با بیش از 500 کارمند است. ما با توصیه‌های ساخته شده در پاسخ به پیش بینی‌ها به دنبال پیش بینی چگونگی احتمال تغییر عوامل در آینده می‌گردیم.

توصیه‌ها و قوانین باید در تمامی گروه‌ها پذیرفته شوند. همچنین تمامی توصیه‌ها و پاسخ‌ها توسط برگزار کنندگان انتخابی به ES اضافه خواهند شد، لطفاً نمادهای کوتاهی را تهیه کنید.

از پاسخ‌های ساده و یا خیلی پیچیده خود داری کنید، مانند:

سناریو:

- سهم بازار آسیا به احتمال زیاد رو به افزایش است.
- اهمیت مالکیت و ادغام به احتمال زیاد رو به افزایش است.
- اهمیت اتحاد استراتژیک به احتمال زیاد رو به افزایش است.
- اهمیت سهم صدا به احتمال زیاد رو به افزایش است
- ...

	1998	1999	2000
Pre-formulated scenarios	10	10	10
Participant-designed scenarios	30	23	16
Total scenarios (no. of rules)	40	73	99

توصیه ها:

- ایجاد اتحادیه‌های استراتژیک بیشتر، افزایش تبلیغات.

دلیل:

- اهمیت اتحادیه‌های استراتژیک و سهم صداها به احتمال زیاد رو به افزایش است.
- هنگامی که قوانین و دلیل در گروه‌ها به توافق می‌رسند، قانون به پایه حکومت اضافه شده است. این کار گاه تا حدی توصیه‌های دخالت مدیریتی در طراحی سناریو را بر آورده می‌کند. امیدوار بود که تنوع ملیت و سابقه را در مقابل خطر فکر گروهی گارد است. اما

در این مورد انجام نداده، و یا ایده‌های متضاد پیشرفت گروهی را تهدید می‌کند، یکی از نویسندگان به عنوان تسهیل کننده گروهی عمل می‌کند.

این مقاله در ادامه به تحلیل ES مبتنی بر قوانین می پردازد، بررسی تفکر این مدیران بین المللی در سناریوها در حالت کوچک سازی برون سپاری فن آوری مناسب است، در مورد جایگزین هایی برای کوچک سازی و برون سپاری، در حالی که همچنین انتقادی ارزیابی از خروجی های تهیه شده به وسیله گروهها به منظور دستیابی به مزایا در عملیات هست.

4. تجزیه تحلیل قوانین پایه

تحلیل نهایی 99 قانون مربوط به ES در حال حاضر در نظر گرفته شده است، قوانین توصیه شده کوچک سازی یا برون سپاری به منظور آشکار ساختن شرایط بازار که اقدامات به نظر می‌آیند، بررسی می‌شدند. مقایسه با شرایطی که به طور سنتی منجر به کوچک سازی می شوند، هم راه با ارزیابی راه حل‌های پیشنهاد شده تحت این شرایط، نشان خواهد داد که تا چه اندازه روش برنامه ریزی سناریو در تشویق خلاقانه تر بود است.

جدول شماره 2 جزئیات فاکتور هایی که اغلب در سخت سناریو با نشانه ای از تفاوتها در تنظیمات مورد استفاده قرار می گیرند را، نشان می دهند. این پوشش مناطق عمده تحلیل‌های خارجی صنعت هوا پیمایی اروپا و در بیشتر موارد هر 3 متغیر استفاده شده را مورد بحث قرار می دهد. به این ترتیب نشان می دهد که گستردگی برای جایگزین‌های آینده را در نظر گرفته است. از 99 قانون، 45 توصیه کوچک سازی یا برون سپاری، به طور کلی یا به شکل خاص است. جدول شماره 3 نشان دهنده ی عوامل اصلی مسبب چنین توصیه هایی است.

کوچک سازی، برون سپاری می تواند به عنوان یک پاسخ به یک محیط ناپایدار و رقابتی به عنوان اقدام برای بهبود ساختار هزینه و در نتیجه سود آوری شرکت و یا عنوان راه حل مقابل با کمبود کار کن ماهر و یا منابع مورد نیاز باشد. این ها با عمل شرکتهای بزرگ عمومی در یک خط

است. کوچک سازی عمومی ممکن است در نتیجه فرآیند کسب و کار ، دوباره مهندسی و یک پارچگی است. برون سپاری توابع TI بیشتر اوقات تنها توصیه ای بود که نوآوری به عنوان افزایش در اهمیت بود. برون سپاری انتخاب شده دیگر غالباً اشاره به فعالیت‌های غیر هسته ای می‌کند، همچنین به طور کلی برون سپاری فن آوری اطلاعات کارکنان، وقتی کارکنان کالیبر مورد نیاز نمی‌توانند استخدام سودآور مناسبی باشند. این با پیش بینی HORN CHRISTOPHER در مورد افزایش نیروی انسانی برای سودآوری مناسب است. بررسی دلیل داده شده در مورد کوچک سازی یا برون سپاری نشان‌دهنده ی برخی تمایلات به قبول تفکر سنتیاست که آنها ساختار هزینه ی خطوط هوایی را بهبود خواهد بخشید ، برای مثال نیاز به کوچک سازی برای بهبود خلاقیت و بهره وری، به دست‌آوردن مزیت‌های رقابتی، کاهش هزینه‌های ثابت، هزینه‌های متغیر، هزینه‌های پایه.

Table II. Factors most often used in scenario building

Factor	How often used	Decreasing	Staying the same	Increasing
Importance of salaries	26	2	11	13
Market turbulence	25	7	7	11
Staff quality	22	11	1	10
Importance of product quality	21	4	—	17
Fixed costs	20	5	4	11
Rate of innovation	20	4	1	15
Importance of core activities	18	4	8	6
Importance of skill needs analysis	18	3	4	11
Profits	17	7	4	6
Importance of quality of suppliers	17	5	2	10
Importance of customer satisfaction	17	5	2	10
Performance	16	4	4	8
Competitor strength	15	1	—	14
Importance of global integration	15	4	1	10
Resources available	15	8	4	3
Variable costs	14	4	6	4
Union pressure against downsizing	14	5	—	9
Importance of product complexity	14	4	3	7
Importance of an IT strategy	14	—	2	12
Productivity	13	5	7	1
Importance of spreading risk	13	3	1	9
Importance of having access to world-class capabilities	9	—	—	9

در وضعیت موجود سناریو، جایی که هزینه‌ها، سود آوری، تلاطم بازار مجموعاً یک چیز را می‌گفتند، برون سپاری فالیتهایی که ارزش افزوده ندارند به عنوان رشد هزینه و استراتژی کاهش توصیه شده بودند. هر چند اگر توصیه‌ها نشان دهنده ی تفکر استراتژیک بیشتری همراه با خطرات و از دست دادن دانش فنی کمپانی باشد، برای مثل:

- برون سپاری فن آوری مخاطره آمیز به خطوط هوا پیمایی اجازه می‌دهد تا به صلاحیت‌های استراتژیک و استاد پیشرو در فن آوری تمرکز کند.

- برون سپاری بخشی از زنجیره ارزش به کسانی ارائه می‌شود که ارزش اضافی بدهند.

- برون سپاری مسیرهای مولد کمتری را به منظور بهبود بهره‌وری مسیر یابی دارد.

- برون سپاری فالیتهایی هستند که ارزش افزوده، اضافه نمی‌کنند.

- کوچک سازی به منظور قادر ساختن برای سرمایه گذاری در آموزش برای نیروهای کار باقی می‌مانند.

Table III. Factors most frequently leading to a recommendation of downsizing/outsourcing

Type of recommendation/factor	Times this factor led to recommendation	
	No.	%
<i>General downsizing or outsourcing (16 rules)</i>		
Increased importance of business process re-engineering	3	19
Increase in competitor strength	3	19
Increased importance of global integration	3	19
Increased market turbulence	3	19
Decreased profits	3	19
Increase in importance of quality of suppliers	3	19
Increased importance placed on spreading of risk	3	19
Decrease in staff quality	3	19
Increased union pressure	3	19
<i>IT outsourcing (8 rules)</i>		
Increased importance of IT strategy	6	75
Increase in rate of innovation	4	50
Increased importance of skill needs analysis	4	50
<i>Selective outsourcing (21 rules)</i>		
Increase in importance of product quality	4	19
Decrease in staff quality	4	19
Increased importance of core activities	3	14
Increased importance placed on customer satisfaction	3	14
Increase in fixed costs	3	14
Decrease in productivity	3	14
Increase in importance of quality of suppliers	3	14
Decrease in resources available	3	14
<i>All downsizing/outsourcing recommendations (45 rules)</i>		
Increased importance of IT strategy	8	18
Increase in fixed costs	7	16
Decrease in staff quality	7	16
Increase in competitor strength	6	13
Decreased profits	6	13
Increase in importance of quality of suppliers	6	13
Decrease in resources available	6	13
Increased importance placed on spreading of risk	6	13
Increased importance of skill needs analysis	6	13
Increase in rate of innovation	5	11
Increased market turbulence	5	11

شایع‌ترین استراتژی جایگزین توصیه شده، زمانی که عاملان در جدول شماره 2 در یک سناریو خاص روی داده است، برخی از ویژگی‌های انواع مشارکت بود که با تمایلات صنعتی حاضر در یک خط است. این دو مشارکت، با دیگر خطوط هوا پیمای به منظور افزایش پوشش بازار/مسیر و یا برای دست‌یابی به تخصص بود که وجود ندارد. جایی که منابع اجازه می‌دهند سرمایه‌گذاری در خانه تحقیق و توسعه و آموزش/بازآموزی کارکنان توصیه شود، اما در هر شرایطی جایی که سناریو نشان‌دهنده ی منابع، فشارهای مالی و یا بازار نامشخص و یا رقابتی‌تر، کوچک‌سازی یا برون‌سپاری استراتژیک انتخاب شد. تنها در یک مورد بود که استراتژی مخالف آوردن توابع

برون سپاری در خانه توصیه شد. در شرایط رقابتی بالا جایی که اهمیت کیفیت محصول افزایش یافت، رضایت مشتری هم کاهش یافت، و این تصور وجود داشته که کنترل نزدیک تر از کیفیت برای افزایش رضایت مشتری لازم بود است.

لیست کامل توصیه‌ها برای استراتژی‌های خلاقانه تر دقیق شد، برخی از آنها که حرکت شرکت هوا پیمایی را از پیش خبر داده بودند:

- توسعه محصول جدید مشترک، تولید انعطاف پذیر، شبکه تامین کنند ترجیح داده شده برای مقابله با افزایش اهمیت خلاقیت و افزایش پیچیدگی محصول.

- مهندسی مجدد، فرآیند کسب و کار باز آموزی کارکنان در مهارت‌های خدمات به مشتریان آزاد، وقتی که جهت گیری بازار قوی تر لازم بود.

- به اشتراک گذاری خدمات مشترک با دیگر کارکنان صنعت.

- شروع اتحاد با اقتصاد خطوط هواپیمایی خارج از اروپا جایی که اهمیت یک ساختار جدید رقابتی افزایش می یابد.

- بررسی سیاستهای منابع انسانی، معرفی یک طرح سهام، برای مقابله با کاهش کیفیت محصول.

- آموزش تیمی ساختمان، توسعه قابلیت های طوفان فکری، جایی که اهمیت رضایت مشتریان و ارزش زنجیره در حال افزایش است.

- اتحاد در حال توسعه با آژانس‌های مسافرتی، شرکتهای استخدام ماشین، اپراتورهای تور محلی، و غیره...، جایی که اهمیت ارزش زنجیره‌ها در حال افزایش است.

- استفاده از هاب‌های کم هزینه تا جایی که سود دهی در حال افزایش است، اما رقابت در حال کاهش.

- ادغام عمودی از طریق اکتساب تامین کنندگان، پاداش/مجازات برای تامین کنندگان برای مقابله با کاهش کیفیت تامین کنندگان است.

5. پیاده سازی

5.1 پیاده سازی برای صنعت خطوط هوا پیمایی

بحث در مورد انواع مختلف سناریو، منجر به توسعه یک پایگاه اطلاعاتی از استراتژیهای پیشنهادی و برخی صنایع خاص شده، در حالی که برخی دیگر کلیتر و نیاز به تفسیر در شرایط مربوط به صنعت دارد. اگر چه عاملان از صنعت خطوط هواپیمایی به وجود نیامده باشد. بحث های آنها تعداد زیادی نظریه های استراتژیک ایجاد می کند که زمانی به تحقق می پیوندند، برای مثال: بنیان گذر EASYRENTCAR، EASYJET را راه اندازی کرد، خطوط هواپیمایی فرانسه گزینه های اشتراک را به کارکنان پیشنهاد می کند.

برای اینکه گفت و گوها مورد استفاده خطوط هوایی قرار گیرد، برای اولین بار نیاز به اعتبار سنجی توسط شرکت یا صنعت خواهد بود. همچنین لیستی از عوامل مرتبط باید برای حذفیات چک شوند، تحت تاثیر تحقیقات اخیر صنعت خطوط هوایی، خطوط هوایی ممکن است مایل به اضافه کردن عواملی مانند نرخ رشد بازار، و وسعت مقررات زیست محیطی باشد. توصیه های ES می تواند به عنوان یک نقطه شروع مفید برای بحث و بررسی استراتژیک خدمت کند.

5.2 پیامدها برای شرکتها با توجه به استفاده از برنامه ریزی سناریو

استفاده از برنامه ریزی سناریو در این متن، مزیت و مشکلات اجتماعی را برجسته می کند، شرکت کنندگان به مزایای اورژانس های طراحی شده توسط BOOD و POSTMA شهادت می دهند، در آن بیشتر آنها از عدم قطعیت های زیست محیطی و پیامدهای احتمالی آنها آگاه شدند در حالی که بحث با همسالان از زمانی که دیدگاه های

مختلف جایگزین داده و تفکرات خود را گسترش داده اند. ES به عنوان یک روش سریع و ثبت و مفید برای ضبط اطلاعات پیچیده، به باز یابی آن اطلاعاتها اجازه می دهد در حالی که پیش نویس استراتژی انتخاب شده در قوانین ES با دلیل مناسب برای روشن سازی تفکرات و دست یابی به اجتماعات مفید است. با این حال بررسی پایگاه ها نشان دهنده ی افزایش بسیاری از استدالات مدور است. جایی که بیش از یک شرایط سناریویی به عنوان دلیلی برای عمل انتخاب شده تکرار می شود، این ثابت کننده ی برخی اتحادات و یا قوانین سنتی سر انگشتی است.

5.3 قابلیت اطمینان و اعتبار

قابلیت اطمینان سیستم و نتیجه متدولوژی در روش طولی نهفته است. اعتبار در ارتباط با استفاده متد و نمونه های نهایی ES از طریق اعتبار سنجی، اندازه گیری شده، که درگیر حضور در هر زمان 2 متخصص است، یکی دانشگاهیان، مخصوصا در برون سپاری و کوچک سازی و دیگری کارشناسان صنعت، کسانی که ویژگی های مختلف ساخت و ساز سناریو، ورودیهای استرژیک، توصیه ها و متعابقا استدلال استرژیک، را دارند. علاوه بر این استنباط دانش مهیا شده توسط عاملان نیازها و اجازه برای تامین گزینه های سناریو که خود طراحی شده اند همگی لزوم درگیری و تحریک تمامی مصرف گران سیستم را به وجود می آورد، که می تواند به عنوان یک عنصر مهم تعهد اعتبار روش و نتیجه ی KBS باشد.

5.4 مفاهیم مدیریتی

تحلیل سناریوهای چند گانه برای مواضع کاملا متفاوت نسبت به عدم قطعیت محیط زیست طول می کشد، در حالی که تکنیک های پیش بینی روند پروژه سعی بر از بین بردن هر گونه عدم قطعیت و ناپایداری با استفاده از تهیه مدیران تنها با یک پیش بینی سناریوهای چند گانه مشورتی عمدا در مقابل مدیران با ناپایداری محیط زیست به وسیله ی تعدادی، اساس متفاوت برای چشم انداز آینده تحلیل می شود. سناریوها توجه خود را بر فرآیندهای

عادی و نقاط تصمیم‌گیری حیاتی که می‌توانند به عنوان یک پس‌زمینه برای ارزیابی و انتخاب استراتژیها باشد، متمرکز می‌کند که همچنین می‌تواند یک چهارچوب که در آن همه عوامل مختلف و اطلاعات می‌توانند به طور موثر و به راحتی به وسیله‌ی تصمیم‌گیرنده مورد قضاوت قرار گیرند. علاوه بر این و بهتر از ابزارهای آینده‌گرا، سناریوها امکان استفاده از انواع مختلف داده‌ها در یک شیوه‌ی سازگار به وجود می‌آورند. سناریوی خوب درک مدیران را بزرگتر می‌کنند در مقابل آنچه که بی‌دوام است. این اجازه می‌دهد تا برای پیش‌بینی‌های غیرمنتظره یک سیستم هشدار ایجاد کرد. سازمان‌ها حتی ممکن است، تعدادی برنامه احتمالی بر اساس سناریو و یا سیستم کنترل محیطی توسعه دهند. با پیش‌بینی و بررسی آینده سناریوها می‌توانند به شناسایی تغییرات و مسائل استراتژیک که سازمان ممکن است در آینده با آن مواجه شود کمک کنند، و همچنین تصمیم‌گیرنده‌های استراتژیک برای رویا رویی موثر با آنها.

این یافته‌ها هدف اصلی ES را تقویت می‌کند، که اقدام به عنوان یک تصمیم برای کمک به حلال مشکلات افراد و تصمیم‌گیران است. این نمونه‌ی خاص مبتنی بر قوانین می‌تواند با شکلهای اخیر ES در هم تنیده شود که مورد مشابه قبلی را به منظور یافتن راه حل مورد استفاده قرار می‌دهد. این شکل از ES به کاربران اجازه می‌دهد تا به تجربه کارشناسان و پایگاه مورد قبلی برای تحلیل مورد حاضر و تعیین نتیجه، دسترسی پیدا کند. سازمان‌ها در حال استفاده از ES و KBSها هستند، تا منحنی فرایند یادگیری را کاهش دهند. این سیستم‌ها می‌تواند برای ساخت سناریوها مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند درک از صنعت درونی مدیران را تست کنند. آنها به خوبی طرح‌ها هستند، و کیفیت ورودیها باید در اقدامات استراتژیک مورد استفاده قرار گیرند.

استدلال از دانش منطقی که در آن برنامه‌های کامپیوتری می‌توانند به عملکرد انسان تجاوز کنند، به عنوان کامپیوتر تعصب بر اطلاعات وجود ندارد. ساختار دانش به هنگام توسعه ES مهم است، به عنوان دانشی که در طول زمان در دست افراد می‌تواند تحریف، فاسد، یا فراموش شود. مزیت‌های KBS است که سیستم می‌تواند ارتباط بین قطعات اطلاعات را شناسایی کند،

قبل از یک فرد می تواند این ارتباط را ایجاد کند، با توجه به ماهیت‌های غیر مرتبط سیستم و همچنین توانایی شامل شدن مقدار بیشتری از اطلاعات. علاوه بر این ساخت و ساز برنامه‌های کاربردی در مقیاس کوچک مثل این یکی، با تمرکز بر حوزه‌های خاص و با استفاده از پوسته ES ، نیاز به دانش برنامه نویسی گسترده است و می تواند هم زمان با بحث از حالت سناریو باشد. این حالت اجازه می دهد تا توسعه سریع تر و موثر تر داشته باشیم.

6. نتیجه گیری و تحقیق بیشتر

سهم اصلی این مطالعه پژوهشی را می توان به گونه ای بیان کرد که تصمیم گیری استراتژیک گرفته شده به وسیله ی مدیران ارشد می تواند افزایش یافته و موثرتر باشد، از نظر دقت، توانایی‌ها و به حد اقل رساندن ریسک از طریق استفاده روش‌های اسکن زیست محیطی همراه با استفاده از هوش مصنوعی. علاوه بر این ابتکارات درگیر در تصمیم‌های استراتژیک می تواند به نفع چالش ،مجموعه ای ذهنی فعلی، تحریک مفروضات جدید، تحریک تفکر نوآورانه، و استعداد به برنامه ریزی برای احتمالات و همچنین به عنوان یک راه هماهنگ برای مدیریت پیچیده گی عدم قطعیت است.

ES های اختصاصی مشابه جزئیات در اینجا به روغن اعمال شد، صنعت خودرو و توریست و همچنین موضوع کارگاهی دانشگاهیان در اسکاتلند که استفاده از اسکن زیست محیطی و KBS را در نظر می گیرد.

نویسندگان در این مقاله در حال حاضر در حال انجام یکی دیگر از مطالعات پروژه ای خاص که به دنبال ایجاد چار چوب اندازه گیری موثرکه به صورت طولی است، می باشند. این اقدام موثر مستلزم تحلیل بین بافتهای ترکیبی و دامن تخصصی است. بدیهی است تا به منظور دست یابی به سطح بالایی از مکاتبات ،زمینه ی تحقیق این 2 سیستم که در بالا توضیح داده شده ، یکسان است، برای مثال صنعت جهانی خودرو. این مقاله یک روش سر شماری از طریق نمونه

گیری را دنبال می‌کند. معیارهای این دست آورد به منظور اندازه‌گیری موثر کلی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.