

# تفکر مبتنی بر سناریو

## Scenario Thinking



دانشگاه کارآفرینی

فیروزه کرمانشاه  
درس مدیریت استراتژیک کارآفرینی  
جناب آقای دکتر مسعود حجاریان  
پاییز ۱۳۸۸



آغاز حرکت  
در شرکت

Royal-Dutch Shell



## میلیاردها دلار سود برای Shell

- شرکت Shell از دهه ۱۹۶۰ از این تفکر بهره برده است.
- آغاز این فعالیت توسط رئیس برنامه ریزی **Pierre Wack** بود.



**Pierre Wack**

The Man Who Saw the Future  
(1922-1997)



# مطالعه موردی Shell

تشکیل واحدی با هدف پیش بینی و مدیریت جریان نقدینگی شرکت



استفاده از تکنیکهای آماری گذشته نگر یا روند نگر



شکست در پیش بینی ها





## مطالعه موردی Shell

### راه حل:

تلاش برای یافتن  
راه حلی که پیش بینی  
مقادیر مورد نیاز در  
آینده را میسر کند.



### مشکل:

به کارگیری تکنیکهای  
آماري در مورد  
پدیده هایی که اساساً  
غیر قابل پیش بینی اند.



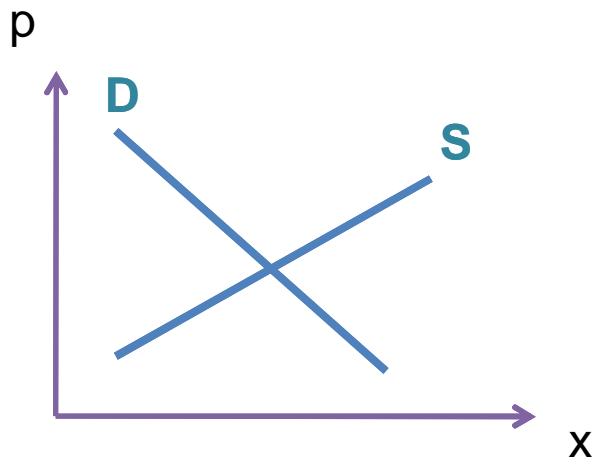
# مطالعه موردی Shell

شناخت مشکل: آینده قیمت جهانی نفت

تلاش برای تعیین قیمت با توجه به منحنی عرضه - تقاضا

• سناریوی اول: رشد تقاضا

پیش بینی تقاضای آینده و استخراج منحنی رشد تقاضای جهانی



نتیجه سناریو ۱: رشد آرام قیمت جهانی نفت



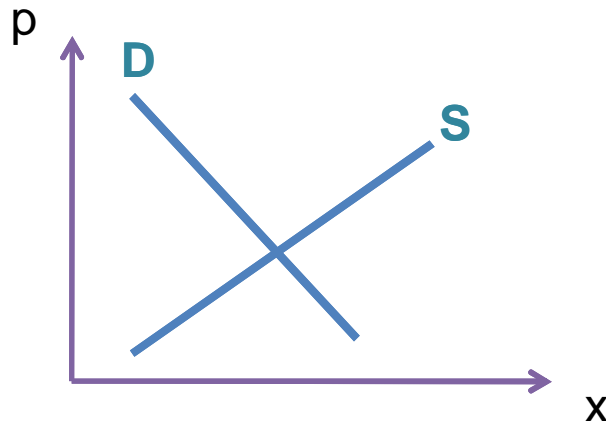
# مطالعه موردی Shell

شناخت مشکل: آینده قیمت جهانی نفت

تلاش برای تعیین قیمت با توجه به منحنی عرضه - تقاضا

• سناریوی دوم: کاهش عرضه

تلاش برای ایفای نقش دولتهای صاحب نفت و شبیه سازی تصمیمات ایشان



نتیجه سناریوی ۲: رشد ناگهانی قیمت



## مطالعه موردی Shell

در ۱۹۷۳ بر اثر جنگ اعراب و اسرائیل و کاهش ناگهانی عرضه، قیمت جهانی نفت ۵ برابر شد.

Shell از هفتمین به دومین

شرکت بزرگ نفتی در دنیا

تبدیل شد.



# تعاريف و تاريخچه تفكر مبتني بر سناريو

# تعاریف

- سناریو، داستانی در مورد آینده های ممکن و محتمل است.
- سناریوها متشکل از چشم اندازهایی در مورد وقایع بالقوه و پی آمدهای آنها هستند و چارچوبی برای تصمیمگیری استراتژیست های سازمانی ارائه می دهند.
- سناریو ابزاری برای تجزیه و تحلیل پیش از تصمیم توصیف می شوند.
- با بررسی طیفی از "آینده های ممکن" تصمیمات بر اطلاعات عمیق تر و گسترده تری بنا می شود.
- سناریو دیدی مستمر و متمرکز نسبت به آینده احتمالی، ونه پیش بینی "آن است. بدین ترتیب سناریو یک اتفاق محتمل است. - مایکل پورتر در کتاب "مزیت رقابتی"

# کاربردهای سازمانی

- ظهور تفکر سناریو همزمان با افزایش عدم قطعیت در عصر اطلاعات است.
- سناریوها پیش بینی کننده های آینده نیستند، هدف آنها آشنا کردن مدیران با نشانه های بروز پیشامدهایی در آینده است که ممکن است یکی از آنها در واقع تحقق یابد.
- سناریوها به مدیران کمک می کنند تا به نحو بهتری با عوامل ریسک، عدم قطعیت، پیچیدگی مقابله کرده و در نتیجه استراتژی های مناسب تری را تدوین کنند. بدین ترتیب مدیران قبل از وقوع جنگ یا بحران آن را تجربه کرده و آمادگی بیشتری پیدا می کنند.

# تفکر مبتنی بر سناریو، جایگزین تصمیم گیری استراتژیک عقلانی

## • تفکر عقلایی

- سندی راهبردی بیانگر سیاستها و چارچوب حرکتی سیستم
- در بازه زمانی مشخص (اغلب سه تا پنج سال)
- شناسایی بهترین مسیر برای نیل به اهداف سازمانی هر سازمان در برخورد با محیط در حال تحول ،
- بسیج تمام منابع سازمان برای طی کردن این مسیر

## • تفکر مبتنی بر سناریو

- در قالب چند روایت از آینده
- القای تصاویر محتمل اما غافلگیر کننده از آینده به مخاطب
- آنچنان در ذهن و ساختار دانش نفوذ کند، ملکه ذهن او شده و دانش درونی و ناخودآگاه او را آماده تصمیم گیری بر اساس گزینه نماید
- افزایش دانش سازمانی

# مزایا

- درک بهتر وضع موجود
- به چالش کشیدن دیدگاههای فعلی و روشهای جاافتاده سازمانی
- غلبه بر خشنودی از وضع موجود (که گریبانگیر بسیاری از سازمانهاست)
- تحریک قوه خلاقیت و نوآوری در افراد، ترویج فرصتهای یادگیری،
- ایجاد تصویر مشترک در بین کارکنان

# ۱- ایجاد ساختار برای برنامه ریزی مبتنی بر سناریو

- تشکیل تیم و تعریف فرایند برنامه ریزی سناریو
  - افراد تیم : متخصصان خارج از شرکت
  - مهمترین ویژگی : خلاقیت و جسارت به چالش کشیدن ایده ها

## ۲- شناخت فضای حاکم

- برای شناخت فضای حاکم بر کسب و کار شرکت از همکاران شرکت استفاده می شود.
- در مصاحبه ها تمرکز بر شناخت فرد از عوامل تاثیر گذار مانند ارزشهای مورد توجه مشتریان و یا فرصتها و تهدیدهای کسب و کار ، و نیز نحوه نگرش ایشان به گذشته و آینده این عوامل کلیدی است.

## ۳- سناریو نویسی

- در کارگاهی با حضور تیم اولیه و تیم همکاران شرکت
1. حداقل ۲ وضعیت کاملاً متفاوت در بازه زمانی مشخصی در آینده مورد توافق جمع قرار می گیرد.
  2. برای هر وضعیت نیروها و نشانه های منجر به وضعیت مورد بحث شناسایی و لیست می شود.
  3. سپس با توجه به خروجی هر وضعیت و نیروهای منجر به آنها **داستانهای احتمالی یا سناریوها** شناسایی می شود.



## ۴- تحلیل و بررسی سناریوها

- در این بخش آمادگی داخلی شرکت برای اجرای درست و به موقع برنامه های خروجی بررسی می شود.
- واحدها و افراد مسوول شناسایی شده و در مورد آمادگی آنها برای شناسایی و اجرای به موقع تغییرات گفتگو می شود.
- عوامل خارج از سازمان نیز که در اجرای تصمیمات موثر هستند شناسایی شده در مورد نحوه هماهنگی با آنها تصمیم گیری می شود.

## ۵- به کارگیری سناریوها

- با حرکت معکوس از آینده به امروز، برنامه اجرایی با هدف نظام مند کردن تفکر سازمان تدوین می شود.
- در این برنامه **نشانه های زودهنگام تغییر**، با هدف واکنش سریع و موثر تشریح می شوند.

# مقایسه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

## عصر اطلاعات

- تفکر مبتنی بر سناریو
- برنامه ریزی مبتنی بر سناریو
- نگرش بلند مدت
- مدل‌های ذهنی
- برنامه ریزی‌های مبتنی بر فرضیات

## عصر صنعت

- پیش بینی
- پیش بینی تکنولوژی
- شناسایی روند
- مدلسازی
- برنامه ریزی استراتژیک

# شرایط رقابت و بازار در دوران کلاسیک و مدرن

## برنامه ریزی استراتژیک

| عصر رویکردهای مدرن<br>(۱۹۹۰ - ۲۰۰۰)                                                                                                                                       | عصر رویکردهای کلاسیک<br>(۱۹۶۰ - ۱۹۸۰)                                                                                                                                                           |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبات و تکرار پذیری کم</li> <li>• تغییرات غیر خطی</li> <li>• آینده غیر قابل پیش بینی</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبات نسبی</li> <li>• تغییرات خطی</li> <li>• قابلیت پیش بینی روند آینده</li> </ul>                                                                      | <b>رفتار بازار</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازار اشباع</li> <li>• رقابت سنگین</li> <li>• رقابت بدون حیطه بندی (کوچک با بزرگ)</li> <li>• دغدغه رقابت: بود یا نبود</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازار غیر اشباع</li> <li>• رقابت کم تا متوسط</li> <li>• رقابت با حیطه بندی (کوچک با کوچک و بزرگ با بزرگ)</li> <li>• دغدغه رقابت: سود و زیان</li> </ul> | <b>ابعاد رقابت</b> |

# سه راهکار کلی برای تعیین استراتژی عصر عدم قطعیت

افزایش توان پیش بینی

– سناریو سازی، تفکر مبتنی بر سناریو

کاهش نیاز به پیش بینی

(تفکر استراتژیک یادگیری استراتژیک، استراتژی به مثابه قواعد ساده)

دگرگون کردن مفهوم تغییر و کنترل

(خودسازماندهی از طریق مدیریت بر پایه ارزشها MBV، انعطاف پذیری)

## جمع بندی و نتیجه گیری

- هدف پیش بینی آینده نیست، هدف آشنا کردن ذهن با نشانه های هر یک از سناریو های احتمالی است.
- تفکر مبتنی بر سناریو از ساده ترین تکنیک های افزایش توان پیش بینی است.
- تفکر مبتنی بر سناریو مطمئن ترین راه آمادگی واکنش سریع در شرایط مختلف است.