

چگونه مانند یک انسان آینده نگر یک برنامه ریزی استراتژیک داشته باشیم؟

من به تازگی با یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک به یک شرکت بزرگ تولیدی صنعتی کمک کرده‌ام. با وجود عدم اطمینان زیادی که در مورد وسایل اتوماتیک، 5G، روباتیک، تجارت جهانی و بازارهای نفت وجود دارد، رهبران ارشد این شرکت به مجموعه‌ای از اهداف راه‌نما و استراتژی‌های مرتبط با آینده شرکت نیاز داشتند. قبل از اینکه کار ما با جدیت شروع شود، هیئت مدیره تصمیم خود مبنی بر انتخاب عنوان تصریح کرده بودند: استراتژی 2030.

من کنجکاو بودم که بدانم چرا آنها آن این سال خاص - یعنی 2030 - را به عنوان معیار کار انتخاب کردند. بعلاوه، نیروهای تأثیرگذار بر این شرکت همه در بازه زمانی مختلفی قرار داشتند که بعضاً چندین سال فاصله داشتند تغییرات در تجارت جهانی نگرانی‌کننده بود. این در حالی است که علم روباتیک پیشرفت‌های تدریجی، ناامیدی‌ها و موفقیت‌های عظیمی خواهد داشت. آیا هیئت مدیره سال 2030 را به این دلیل انتخاب کرده است که قرار است 11 سال بعد در همچنین روزی اتفاق خاصی بیافتد؟

دلیل آن هر چه باشد به زودی آشکار خواهد شد. آنها خودشان این تاریخ را انتخاب کردند، شاید به این دلیل که اعداد رند در این تاریخ به آن‌ها حس کنترل بر اوضاع را القا می‌کند. همچنین می‌تواند بر روابط عمومی بهتر تأثیرگذار باشد. «استراتژی 2030» توسط کارمندان، مشتریان و رقبا به راحتی قابل درک است و با پیام‌های شرکت در مورد امیدهای آینده، همسو می‌شود. علاوه بر این، اغلب شرکت‌ها زمانی که فرایند برنامه‌ی بلند مدت را برنامه ریزی می‌کنند معمولاً دوره‌های زمانی را در نظر می‌گیرند که مضربی از 5 باشد. مغز شما می‌تواند به راحتی اعداد مضرب 5 را محاسبه کند در حالی که برای اعداد مضرب 4 یا 6 باید کار بیشتری انجام دهد.

جدول زمانی خطی اطمینان خاطر خاصی را به همراه دارد: اینکه می‌توان وقایع را از پیش تنظیم کرد، هرج و مرج می‌تواند مهار شود، و موفقیت را می‌توان برنامه‌ریزی و تضمین کرد. البته، دنیای واقعی که همه ما در آن زندگی می‌کنیم بسیار آشفته است. اقدامات نظارتی یا بلایای طبیعی کاملاً از کنترل شما خارج است، در حالی که سایر عوامل - توسعه نیروی کار، عملیات‌ها، ایده‌های محصول جدید - تحت تأثیر لایه‌هایی از تصمیمات هستند که در کل سازمان شما اتخاذ می‌شود. وقتی همه این متغیرها با هم برخورد می‌کنند، افق را شکل می‌دهند.

اغلب از مدیران ارشد و کسانی که مسئول انتخاب مسیر سازمان هستند خواسته می‌شود که جلسات «چشم انداز» را تسهیل کنند. این کار به تیم‌ها کمک می‌کند تا ایده‌های بکر را به دست آورند، اما این روش جایگزینی برای تفکر انتقادی در مورد آینده نیست. البته این‌ها هیچ کدام تبدیل به برنامه‌های یک، سه و یا 5 ساله نخواهند شد بلکه برای اهداف کوتاه مدت مورد استفاده قرار می‌گیرند. سوالات اساسی از عدم اطمینان عمیق نشأت می‌گیرند و جواب‌های این سوالات الزاماً مربوط به یک تاریخ خاص در آینده نخواهند بود. روی کدام بخش می‌خواهید تأثیر بگذارید؟ چه مدت طول می‌کشد که به موفقیت برسید؟ سازمان چگونه قرار است با چالش‌های موجود در افق روبرو شود؟ اینها انواع سوالات عمیق و اساسی هستند که با برنامه ریزی بلند مدت به بهترین وجه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

چرا از بازه‌های زمانی طولانی مدت اجتناب می‌کنیم؟

به عنوان یک آینده نگر محاسبه گر، کار من تحقیق در مورد آینده با استفاده از مدل‌های داده محور است. مشاهده من نشان می‌دهد که تیم‌های رهبری در چرخه‌ای برای پرداختن به ریسک بلند مدت با راه‌حل‌های غیر منعطف و سخت و کوتاه مدت گرفتار می‌شوند و در این فرایند آن‌ها باعث افزایش بی‌نظمی و آشفتگی می‌شوند. تیم‌هایی که به جدول زمانی خطی قدیمی تکیه می‌کنند، در چرخه‌ای از واکنش‌های تاکتیکی نسبت به آنچه مانند تغییر تحت فشار خارجی است، گرفتار می‌شوند. با گذشت زمان، پاسخ‌های تاکتیکی که - همسویی و تلاش بیشتری پشت آن‌ها وجود دارد - منابع سازمان را تخلیه می‌کنند و آن را در معرض اختلال قرار می‌دهند.

به عنوان مثال، من در سال 2001 با برخی از مدیران روزنامه‌های آمریکا جلساتی را برای پیش بینی آینده مشاغل خبری

برگزار کردم. آنها قبلاً یک سال به خصوص یعنی 2005 را به عنوان هدف مشخص کرده بودند. خبرنگاری یک صنعت با چالش‌های قابل مشاهده در بخش فناوری درگیر بود، به صورتی که سرعت تغییر بسیار سرسام آور بود. من از قبل در مورد تعصب شناختی اطلاعات داشتم (تمایل به برنامه ریزی تا سال‌هایی که مضری از 5 هستند). اما با این وجود بی میلی خودم را برای برنامه ریزی بیشتر از 4 سال نشان ندادم زیرا برای مدیران آینده‌ای بسیار دور تلقی می‌شد. من این موضوع را مد نظر داشتم که هر استراتژی که برای مقابله با خطرات آتی و یافتن فرصت‌های جدید تدوین کنیم، ماهیتاً تاکتیکی است. اقدامات تاکتیکی بدون چشم انداز آینده‌ی بلند مدت، منجر به کنترل کمتری بر نحوه تکامل اکوسیستم کل رسانه خواهد شد.

برای نشان دادن این موضوع، من توجه مدیران را به تلفن جدید ژاپنی i-Mode که در حین زندگی در توکیو استفاده می‌کردم، جلب کردم. گوشی هوشمند پورتو به اینترنت وصل می‌شد، به من اجازه خرید می‌داد و از همه مهمتر، دوربین داشتم. من سوال کردم که با کاهش قیمت اجزای دستگاه همراه چه می‌شود - آیا در محتوای تلفن همراه، تبلیغات دیجیتالی و مدل‌های کسب و کار تقسیم درآمد، یک انقلاب به وقوع خواهد پیوست؟ به زودی هر شخصی می‌توانست عکس‌ها و فیلم‌هایش را در وب ارسال کند، و یک اکوسیستم بازی موبایل در آستانه تولد وجود داشت.

به نظر می‌آمد گوشی‌های هوشمند خارج از این محدوده‌ی زمانی ما که تا سال 2005 بود قرار بگیرند. یعنی تا آن زمان هنوز خطر گوشی‌های هوشمند مطرح نخواهد شد و زمان کافی برای ساخت یک مدل بلند مدت تجاری وجود خواهد داشت. ناشران عادت داشتند که استراتژی‌های فصل به فصل را اجرا کنند و ارزش برنامه ریزی برای بازار گوشی‌های هوشمند را که هنوز سال‌ها با آن فاصله داشتند را نمی‌دیدند.

از آن زمان، تیراژ روزنامه در حال کاهش است. ناشران آمریکایی بارها و بارها نتوانستند برنامه ریزی بلند مدتی که می‌توانست شامل مدل‌های درآمد کاملاً متفاوت برای عصر دیجیتال باشد، انجام دهند. درآمد تبلیغات در سراسر جهان از 65 میلیارد دلار در سال 2000 به کمتر از 19 میلیارد دلار در سال 2016 رسیده است. در ایالات متحده، بین سال‌های 2004 و 2018، 1800 روزنامه بسته شد. ناشران یک سری پاسخ‌های تاکتیکی کوتاه مدت (مانند طراحی وب سایت، برنامه‌های تلفن همراه) ایجاد کردند بدون اینکه چشم انداز روشنی برای تکامل این صنعت ایجاد کنند. داستان‌های مشابهی در سایر بخش‌ها از جمله خدمات حرفه‌ای، شرکت‌های مخابراتی سیمی، بانک‌های پس انداز و وام و همچنین بخش تولید اتفاق افتاد.

از بازه‌های زمانی مخروطی استفاده کنید، نه بازه‌های زمانی خطی

آینده نگرها در مورد زمان متفاوت فکر می‌کنند، و استراتژیست‌های سازمان می‌توانند از رویکرد خود بیاموزند. برای هر نوع عدم اطمینان در مورد آینده - خواه خطر، فرصت یا رشد - ما تمایل داریم به طور همزمان هم در بازه‌های زمانی کوتاه مدت و هم بلند مدت فکر کنیم. برای این کار، من از چارچوبی استفاده می‌کنم که اطمینان و اقدامات نمودار را اندازه گیری کند، نه اینکه فقط زمان را به عنوان فصل یا سال مشخص کنیم. به همین دلیل جداول زمانی من در واقع خط نیستند - آنها مخروط هستند.

برای هر پروژه پیش بینی آینده، مخروطی را با چهار دسته مجزا طراحی می‌کنم: (1) تاکتیک، (2) استراتژی، (3) چشم انداز، و (4) تکامل در سطح سیستم.

چارچوب آینده نگرانه برای برنامه ریزی استراتژیک اینفوگرافیک

من با تعریف لبه مخروط، با استفاده از رویدادهای بسیار محتمل که از قبل برای آن‌ها داده‌ها یا شواهدی وجود دارد، شروع می‌کنم. مقدار زمان برای هر پروژه، سازمان و صنعت متفاوت است، اما به طور معمول 12 تا 24 ماه زمان خوبی برای شروع است. از آنجا که ما می‌توانیم روندها و رویدادهای احتمالی را شناسایی کنیم (هم در یک شرکت و هم در خارج از آن)، نوع برنامه ریزی که می‌تواند انجام شود از نظر ماهیت تاکتیکی است و اقدامات مربوطه می‌تواند مواردی مانند طراحی مجدد محصولات یا شناسایی و هدف گیری یک بخش مشتری جدید را شامل شود.

تصمیمات تاکتیکی باید متناسب با استراتژی سازمان باشد. در این مرحله از مخروط، تعداد کمی از نتایج قابل اطمینان هستند، زیرا ما 24 ماه تا پنج سال آینده را بررسی می‌کنیم. این بخش برای مدیران تعیین استراتژی و تیم‌های آنها آشنا تر است: ما در حال توصیف استراتژی سنتی و مسیری هستیم که سازمان در پیش خواهد گرفت. اقدامات ما شامل تعیین اولویت‌ها، تخصیص منابع و ایجاد هرگونه تغییر پرسنل مورد نیاز است. بسیاری از سازمان‌ها بین دو مبحث استراتژی و تاکتیک در چرخش هستند. در حالی که ممکن است این روند مانند یک برنامه ریزی جدی برای آینده باشد، و منجر به یک چرخه دائمی در تلاش برای دستیابی به نتیجه شود: رقبا، ورودی‌های جدید و عوامل بیرونی اختلال.

به همین دلیل شما باید مایل باشید ریسک بیشتری را بپذیرید زیرا به طور مداوم چشم انداز سازمان خود را برای آینده، مجدداً ارزیابی می‌کنید. چشم انداز یک شرکت نمی‌تواند شامل همه جزئیات باشد، زیرا هنوز ناشناخته‌های بسیاری وجود دارد. رهبران می‌توانند در آینده‌ای 10 تا 15 ساله چشم انداز قدرتمندی را بیان کنند و در عین حال که با روندهای جدید فن آوری، رویدادهای جهانی، تغییرات اجتماعی و تغییرهای اقتصادی مواجه می‌کنند باز هم در مورد استراتژی و مقوله‌های تاکتیک بررسی‌هایی را انجام دهند. در بخش چشم انداز، ما بر اساس چگونگی پیگیری رهبری اجرایی تحقیق، چگونگی تأمین سرمایه و چگونگی توسعه نیروی کار مورد نیاز سازمان، اقداماتی را شکل می‌دهیم.

اما چشم انداز یک سازمان با آخرین مرحله متناسب باشد: اختلال در سطح سیستم که می‌تواند در آینده‌ای دورتر آشکار شود. اگر رهبران اجرایی در مورد چگونگی تکامل صنعت خود برای برطرف کردن چالش‌های فن آوری جدید، نیروهای بازار، مقررات و نظایر آن احساس جدی نداشته باشند، آنگاه شخص دیگری در موقعیتی قرار خواهد گرفت که شرایط آینده‌تان را به شما دیکته کند. انتهای مخروط افق زمانی بسیار گسترده است زیرا محاسبه احتمال وقوع این نوع حوادث غیرممکن است. بنابراین اقدامات انجام شده باید توصیف کننده مسیری باشد که امیدوارید در طول آن سازمان و صنعت تحول پیدا کنند.

بر خلاف یک جدول زمانی قدیمی با تاریخ‌های غیر منعطف، مخروط همیشه به سمت جلو پیش می‌رود. هرچه داده و شواهد به دست می‌آورد و در اقدامات خود پیشرفت می‌کنید، شروع مخروط و دسته تاکتیکی شما همیشه در امروز تنظیم می‌شود. نتیجه به دست آمده، از نظر ایده آل، سازمانی انعطاف پذیر است که موقعیتی برای تکرار مداوم و پاسخ به تحولات خارجی دارد.

### تصویر آینده از چرخ دستی‌های گلف (یا Mini-Gs)

به عنوان مثال، ببینید در نظر بگیریم چگونه شرکتی که چرخ دستی‌های گلف تولید می‌کند، می‌تواند از این رویکرد در هنگام بررسی آینده حمل و نقل استفاده کند. ما برخی از چالش‌های مهم مربوط به چرخ دستی‌های گلف، مانند افزایش جمعیت سالمندان و تغییر اوضاع جوی را در نظر می‌گیریم. در عین حال باید به فناوری‌های در حال ظهور همچون دید رایانه‌ای و هوش مصنوعی متصل شویم زیرا این فناوری‌ها آینده تجارت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ما در مورد کار استارت‌آپ‌ها و سایر شرکت‌ها تحقیق خواهیم کرد: آمازون، گوگل و استارت آپ‌هایی مانند Nuro همه روی وسایل نقلیه کوچک کار می‌کنند که می‌توانند بسته‌های کمتری را جابجا کنند. آینده‌ای که برای چرخ دستی‌های گلف می‌توان انتظار داشت این است که این چرخ دستی‌ها به وسایل حمل و نقل که قادر به حمل و نقل مردم، دارو، مواد غذایی، لوازم اداری و حیوانات خانگی بدون راننده انسانی هستند، تبدیل شوند. ببینید آنها را Mini-Gs بنامیم. تولیدکنندگان چرخ دستی گلف احتمالاً از قبل دارای صلاحیت اصلی، زنجیره تأمین و تخصص در ساخت ناوگان وسایل نقلیه بوده و این موضوع یک مزیت استراتژیک را نسبت به شرکت‌های بزرگ فناوری و نوپا را به آن‌ها داده است. این فرصتی برای یک شرکت قدیمی است که می‌تواند در شکل‌گیری تکامل آینده خود پیشتاز باشد.

رهبران می‌توانند با درک این که آینده چگونه به نظر می‌رسد، به طور همزمان کل مخروط را مد نظر قرار دهند. باید مقررات جدیدی در مورد سرعت و مسیرهای رانندگی وجود داشته باشد. برنامه ریزان و معماران شهر، در طراحی ورودی‌های جدید و مسیرهای کوچک برای Mini-Gs، می‌توانند همکاری مفیدی داشته باشند. فروشگاه‌های دارویی مانند CVS و Walgreens می‌توانند خریداران اولیه Mini-Gs باشند. با ارائه نسخه‌های خانگی کنترل شده، نهایتاً می‌تواند منجر به استفاده از mini-Gs برای جمع آوری خون یا سایر نمونه‌های تشخیصی با پیشرفت فناوری شود. رهبران سازنده

چرخ دستی‌های گلف در انتهای مخروط تعیین می‌کنند که چگونه اکوسیستم تشکیل می‌شود در حالی که به طور هم زمان چشم اندازی را برای سازمان خود ایجاد می‌کنند.

در حالی که این مدیران در ابتدای مخروط مشغول تحلیل هستند Mini-Gs را در آینده کاری خود گنجانده‌اند. اقدامات در اینجا نیاز به کار عمیق‌تر و زمان بیشتری خواهد داشت: تنظیم و اعتبار مجدد بودجه، سازماندهی مجدد واحدهای تجاری، استخدام نیروی جدید، جستجوی شرکا و غیره. آنها به صورت انعطاف پذیر تصمیم می‌گیرند، زیرا وقایع طی سه تا پنج سال آینده رخ می‌دهند. در حالی که آینده Mini-Gs که در بالا توضیح دادم ممکن است هنوز خیلی دور باشد، این باعث می‌شود که شرکت در حال حاضر تحقیقات تاکتیکی را در موارد زیر انجام دهد: روی نیروهای کلان مربوط به چرخ دستی‌های گلف، روندهای نوظهور فناوری و کلیه شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها، آزمایشگاه‌هایی که در حال حاضر روی اجزای مختلف اکوسیستم کار می‌کنند، مانند تدارکات و تشخیص اشیاء در بیشترین فاصله تحقیق می‌کنند. در طول سال آینده، تولیدکننده چرخ دستی گلف، تیمی متشکل از کارمندان و کارشناسان را گرد هم می‌آورد. انجام ممیزی داخلی از قبیل قابلیت‌ها؛ جلسات و کارگاه‌های یادگیری را تسهیل کنید. فروشندگان فعلی و بالقوه را ارزیابی کنید. سعی کنید به دنبال پیشرفت‌های جدید که از جاهای غیرمعمول ناشی می‌شود، باشید. آنچه کارمندان و تیم‌هایشان از انجام اقدامات تاکتیکی یاد می‌گیرند، برای اطلاع رسانی استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد، که بطور مداوم چشم انداز شرکت را شکل می‌دهد و موقعیت آن را در جهتی قرار می‌دهد که صنعت چرخ دستی‌های گلف در آینده را هدایت کند.

ده‌ها سازمان در سراسر جهان از مخروط افق زمانی در مواجهه با وجود عدم اطمینان شدید استفاده می‌کنند. از آنجا که رهبران آنها به صورت نمایی فکر می‌کنند و اقدامات افزایشی را به صورت مداوم انجام می‌دهند، در موقعیتی هستند که می‌توانند آینده خود را شکل دهند. این ممکن است مخالف خواست بیولوژیکی شما باشد، اما به خود و تیم‌تان فرصت دهید که به طور همزمان هم به صورت کوتاه مدت و هم به صورت بلند مدت فکر کنند. برای شروع فرایند برنامه ریزی استراتژیک‌تان، در مورد اصرار برای انتخاب یک بازه زمانی که به سالی منتهی شود که مضربی از 5 باشد مقاومت کنید. بدون شک خواهید فهمید که سازمان شما در پی اختلال مداوم، انعطاف پذیرتر می‌شود.