

## ارائه مدلی مبتنی بر آینده‌گاری برای تدوین استراتژی رقابتی

سمیرا شاه‌منصوری<sup>۱</sup>، ناصر نوروزی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد

۲- دانشجوی دکترای سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

با توجه به انعطاف‌پذیری بالای دنیای کنونی و توان پاسخگویی به نیاز مشتریان، اتخاذ مزیت رقابتی پویا امری بدیهی است و یکی از راهکارهای سودمند برای کسب این مزیت، به‌رمندی از فرایند آینده‌نگاری در پیش‌بینی آینده صنعت است. در این مقاله با مطالعه ادبیات موجود در زمینه تدوین استراتژی بر آن شدیم تا مدل استراتژی جامعی برای کسب مزیت رقابتی پویا طراحی کنیم که شامل عوامل خارجی و داخلی شرکت نیز باشد. هسته اصلی این مدل بر روش آینده‌نگاری دلفی استوار است. رویکرد نویسندگان به این مقاله توجه بیشتر به جنبه عملیاتی مدل مفهومی ارائه شده است. این مدل شامل چهار مرحله اطلاعات ورودی، فاز اول برنامه آینده‌نگاری، فاز دوم برنامه آینده‌نگاری و در نهایت تدوین استراتژی نهایی شرکت است.

**واژه‌های کلیدی:** تدوین استراتژی، مزیت رقابتی پویا، آینده‌نگاری، دلفی.

### ۱- مقدمه

برای حفظ موقعیت فعلی و برداشتن گام‌هایی رو به جلو در محیطی متغیر و پیچیده نیازمند ارزیابی همیشگی مزیت رقابتی خود و کسب اطلاعاتی حیاتی در زمینه فعالیت رقبا و تغییرات محیط و تغییر نیازهای آینده مشتریان احتیاج خواهیم داشت. باید این مهم را چالشی روزمره قلمداد کرد. این دید نسبت به آینده شبیه توپ کریستالی است که می‌توان آینده صنعت را در آن مشاهده کرد و با پیش‌بینی

عواملی که در آینده دخیل هستند، در مقابل تغییر شرایط و نیاز بازار منعطف بود و حتی در دیدی وسیع‌تر به شکل‌دهی خواسته در آینده پرداخت (خواسته‌ای که نیاز به آن احساس نشده). ابزاری که می‌توان از آن در راستای شناسایی آینده استفاده کرد، آینده‌نگاری است. آینده‌نگاری تلاشی نظام‌مند برای نگاه به آینده بلندمدت با هدف شناسایی فناوری‌های نوظهور و .. انجام می‌شود. در واقع آینده‌نگاری یعنی آمادگی برای آینده و به کار بردن منابع موجود به بهترین وجه ممکن و در راستای ارزش‌ها است. از سوی دیگر آینده‌نگاری نه تنها شامل درک آینده‌های ممکن است، بلکه آمادگی برای اتخاذ تصمیم‌هایی برای آینده نیز هست. آینده‌نگاری با شناسایی گزینه‌های مختلف آینده شروع می‌شود و با بررسی این گزینه‌ها، احتمال وقوع آنها و مطلوبیت آنها را مشخص می‌کند. پس از این مرحله، نوبت به انتخاب گزینه‌ها بر اساس معیارهای امکان<sup>۱</sup> و مطلوبیت<sup>۲</sup> می‌رسد.

### ۲- کلیات تحقیق

#### ۲-۱- اهداف تحقیق

هدف اصلی انجام تحقیق حاضر عبارت است از ارائه مدلی مبتنی بر آینده‌نگاری برای تدوین استراتژی رقابتی و با توجه به هدف اصلی، اهداف فرعی تعریف شده برای تحقیق حاضر عبارتند از:

- شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی رقابتی؛
- شناسایی فازهای فرایند آینده‌نگاری؛
- شناسایی گام‌های هر فاز از فرایند آینده‌نگاری؛

1. Feasibility  
2. Desirability

\* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: ایمیل nassernor@gmail.com

- فعالیت‌های فرم‌دهنده<sup>۲</sup>: کمک به سازمان برای شناسایی مشکلات بر سر راه استراتژی؛
  - فعالیت‌های دیده‌بانی<sup>۳</sup>: کمک به سازمان برای درک تغییرات فوری محیطی؛
  - فعالیت‌های آینده‌نگاری<sup>۴</sup>: کمک به سازمان برای بررسی طیف وسیعی از احتمال‌ها در مورد آینده در راستای شکل‌دهی مناسب به فعالیت رو به جلوی سازمانی؛
  - چشم‌انداز<sup>۵</sup>: کمک به سازمان برای درک جایگاهش در آینده؛
  - فعالیت‌های برنامه‌ریزی<sup>۶</sup>: کمک به توسعه طرح‌ها، مهارت‌ها و فرایندهایی که چشم‌انداز سازمان را پشتیبانی می‌کند [۲]
- در شکل ۱ ابعاد استراتژیک سازمان‌ها بر اساس توانایی و میزان قابل پیش‌بینی بودن به چهار دسته تقسیم می‌شود.

### ۲-۳- مزیت رقابتی

مجموعه متمایز از ویژگی‌های شرکت است که به آن این امکان را می‌دهد که در ارائه محصول و خدمات یا در فرایند ساخت، عملکرد بهتری نسبت به رقبا از خود نشان دهند [۳] و رقبا به راحتی قادر به شبیه‌سازی این خصوصیات نباشند [۴]. با پیاده‌سازی استراتژی پویا از سوی صنایع بازارهایی برای محصولات ایجاد می‌شود که در این بازارهای فوق‌العاده پویا، مشتری از سازمان انتظار دارد که بیشترین ارزش‌ها را با مناسب‌ترین قیمت عرضه کند و سازمان‌ها نیز مدام به دنبال روش‌های جدید و ایجاد نوآوری در خلق و ارائه محصولات هستند و حتی از ارزش مشتری تحت عنوان «منبع آتی مزیت رقابتی» خویش نام می‌برند.

- شناسایی خروجی فرایند آینده‌نگاری هم راستا با تدوین استراتژی رقابتی.

### ۲-۲- پرسش‌های تحقیق

- پرسش تحقیق حاضر عبارت است از: عناصر اصلی تشکیل‌دهنده مدلی مبتنی بر آینده‌نگاری برای تدوین استراتژی رقابتی کدام است؟ با توجه به پرسش اصلی، پرسش‌های فرعی برای تحقیق حاضر عبارتند از:
- عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی رقابتی کدامند؟
  - فرایند آینده‌نگاری مشتمل بر چند فاز است؟
  - گام‌های هر فاز از فرایند آینده‌نگاری کدامند؟
  - خروجی فرایند آینده‌نگاری هم راستا با تدوین استراتژی رقابتی کدام است؟

### ۲-۳- روش تحقیق

برای پاسخ‌گویی به سوال‌های اصلی و فرعی تحقیق، محققان تحقیق حاضر به ادبیات در حوزه استراتژی و آینده‌نگاری رجوع کرده و به طراحی مدلی در این زمینه روی آورده‌اند و پس از آن به تشریح عوامل تشکیل‌دهنده مدل پرداخته شده است.

### ۳- مرور ادبیات

#### ۳-۱- تعیین استراتژی مناسب سازمان

برای ایجاد یا توسعه مزیت رقابتی متناسب با موقعیت سازمان نیاز به اطلاعات در رابطه با اهداف فعلی و استراتژی مربوط به این اهداف، شرایط محیطی و بازار صنعتی داریم که در آن فعالیت می‌کنیم. همچنین حتی‌الامکان باید شناخت کاملی از رقبا، مشتریان حال و آینده، نقاط قوت و ضعف در مقابل رقبا و نیاز مشتریان داشته باشیم [۱].

تشخیص استراتژی لازم برای هر سازمانی، نیازمند بررسی ابعاد دخیل در بهبود مزیت رقابتی سازمان هستیم که شامل:

- فعالیت‌های رهبری<sup>۱</sup>: کمک به سازمان از طریق ترجمه اهداف استراتژی؛

2. Framing  
3. Scanning  
4. Foresighting  
5. Visioning  
6. Planning

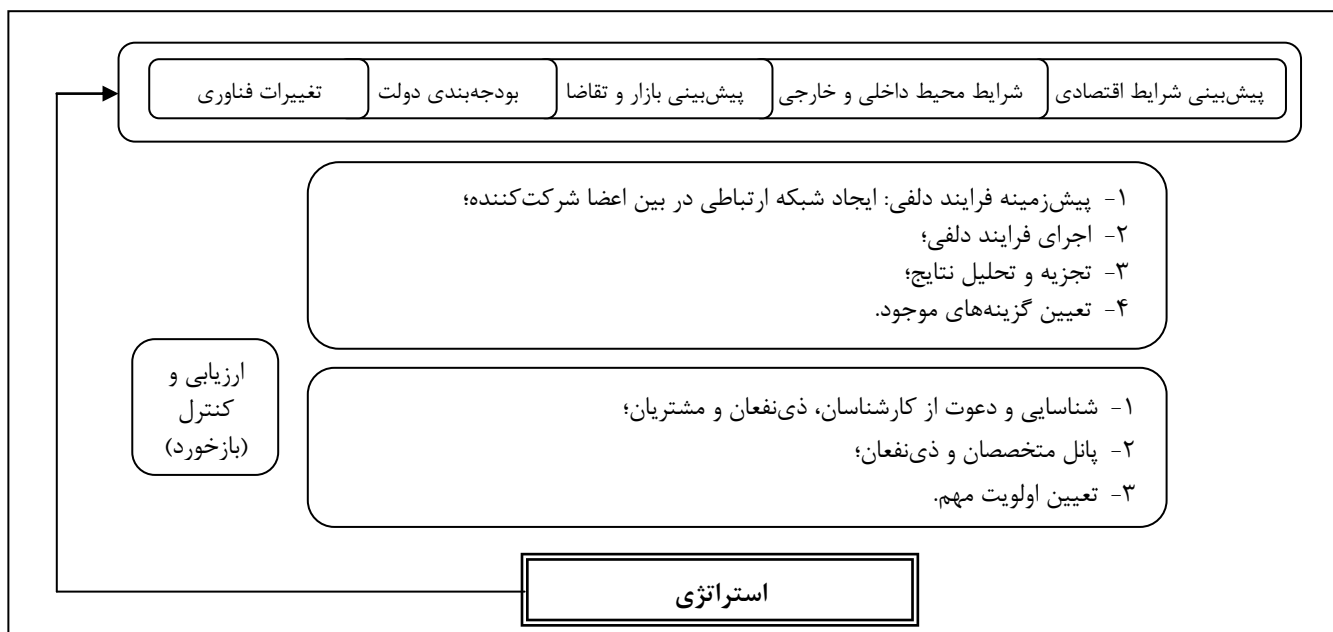
1. Leadership

نمای، نیاز و توانایی	شکل‌دهی به صنعت	بازتعریف صنعت: در این بعد از طریق تجزیه تحلیل و شبیه‌سازی فرایندها پیشرفت حاصل می‌شود.	نوآوری مجدد در صنعت با در نظر گرفتن روند رو به رشد صنعت در آینده، دست به خلاقیت و نوآوری می‌زند.
	تطبيق با محیط صنعت	موقعیت و تسخیر: تجزیه و تحلیل موقعیت رهبر صنعت و پیرو بودن	آینده‌نگاری و استراتژی پویا: از طریق نهادینه کردن فرایند استراتژیک منعطف و مطالعه مستمر تحولات آینده

شکل ۱: چهار بعد استراتژیک بر اساس قابل پیش بینی بودن عوامل مؤثر در صنعت [۲]

طیف وسیعی از کارشناسان که اصلی‌ترین منبع دانش محسوب می‌شوند و چشم‌انداز استراتژیک آینده مطلوب را ارائه می‌نمایند [۷]. برای به کارگیری فرایند آینده‌نگاری در تدوین استراتژی مدل مفهومی زیر پیشنهاد می‌شود (شکل ۲) که در این مدل با پیوند زدن تصویر آینده با اطلاعات زمان حال، مبنای استراتژی (یا طرح برنامه) را شکل می‌دهد (چگونه به آینده منتخبات برسیم) [۸].

۳-۳- به کارگیری فرایند آینده‌نگاری در تدوین استراتژی پویا  
 به مفهوم آینده‌نگاری از نقطه نظر صاحب‌نظران توجه اندیشمندان و یا تدارک سازمان‌ها برای رویارویی با آینده به امید توفیق در کسب نتایج ایده‌آل است [۵]. آینده‌نگاری در مورد مسائل مربوط به کسب موقعیت رقابتی برجسته در محیط پیچیده، کار ساده‌ای نیست [۶] و با ارائه فرایندی برای شکل‌دادن به آینده و مطالعه تأثیر اقدام‌های امروز سازمان بر موقعیت رقابتی (هوش رقابتی آینده‌نگاری)، ایجاد آگاهی نسبت به چالش‌ها، فرصت‌های آینده و ایجاد تعامل در بین



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

## ۴- مدل مفهومی

## ۴-۱- اطلاعات ورودی

## ۴-۱-۱- پیش‌بینی تغییرات فناورانه

سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آخرین فناوری روز دنیا و یا توسعه فناوری موجود، که بر موقعیت رقابتی آتی سازمان تأثیرگذار هستند به مزیت رقابتی فوق‌الذکر دست یابند که با توجه به پیچیده بودن محیط، پیش‌بینی‌های لازم در مورد آینده در این شرایط ساده نخواهد بود. تأثیر انقلاب فناوری بر صنایع گوناگون باعث کاهش چرخه عمر محصولات، کاهش حمایت از حقوق ثبت اختراعات جدید که کارایی کمتری دارند و موجب کاهش زمان مورد نیاز به منظور توسعه و آوردن محصولات جدید به بازار می‌شود. علاوه بر این ورود فن آوری جدید به سازمان اجازه می‌دهد که پاسخگوی سفارش‌های فعلی و آینده مشتریان باشد [۹].

## ۴-۱-۲- پیش‌بینی بازار و تقاضا

پیش‌بینی تقاضا به متغیرهای مستقل و وابسته زیادی بستگی دارد، از جمله متغیرهای وابسته‌ای که حائز اهمیت است، توزیع درآمد، میزان فروش و یا ارزش افزوده در بخش تجاری و صنعتی، ارزش محصول در سبد خرید (کشش تقاضا)، قیمت و کیفیت محصول حال و آینده، در دسترس بودن محصول، در دسترس بودن و کیفیت خدمات، قیمت، کیفیت و در دسترس بودن منابع جایگزین، الزام‌های قانونی، تأثیرات فرهنگی و... است متغیرهای مستقل از جمله، در دسترس بودن اطلاعات در خصوص پیشرفت سطح فناوری محصولات است [۱۰].

اطلاعات در مورد متغیرهای تأثیرگذار در تقاضای آینده از منابع اولیه، ثانویه و نتایج حاصل از نظرسنجی بازار تأمین می‌شود، که از فعالیت قسمت‌های فروش و بازاریابی، مالی و تولید به دست آمده و برای تصمیم‌گیری نهایی در فرایند توافق نظر در راستای آینده‌نگاری و ارزیابی فرایند به کار برده می‌شود. هر مورد پیش‌بینی در طیفی از اطمینان کامل تا نبود اطمینان اطلاعات در مورد عوامل دخیل در فرایند قرار دارد که بنا به دید بلندمدت برنامه آینده‌نگاری، اطلاعات در این پروژه در نیمه دوم طیف جای می‌گیرد [۱۱]. فرایند پیش‌بینی تقاضا و بازار شامل گام‌های زیر است:

گام ۱- برآورد ترجیح‌های مصرف‌کننده از نظر قیمت، کیفیت و خدمات؛

گام ۲- برآورد تعداد متقاضیان؛

گام ۳- شناسایی محصولات و شیوه‌های رفع نیاز سابق مصرف‌کنندگان؛

گام ۴- برآورد تقاضای گذشته و حال؛

گام ۵- برآورد تقاضای آینده؛

گام ۶- برآورد مصارف خانگی و صنعتی داخل کشور؛

گام ۷- برآورد صادرات [۹].

## ۴-۱-۳- پیش‌بینی شرایط اقتصادی

نبود مدل قطعی در مباحث اقتصاد کلان و وجود متغیرهای زیاد و مبهمی با فقدان ثبات با دارا بودن وزن‌های مختلف، امر پیش‌بینی را دشوار ساخته است [۱۲]. با این حال، با تعریف دقیق معیارهای اقتصادی برای ارزیابی و مقایسه مقدار پارامترهای اقتصادی قبل و بعد از اجرای فرایند آینده‌نگاری می‌توان تأثیر اجرای طرح آینده‌نگاری را بر پارامترهای اصلی اقتصادی به دست آورد. ساخت مدل یا معادله با استفاده از دیدگاه خبرگان کمک بزرگی در این زمینه می‌کند. با توجه به اینکه طرح آینده‌نگاری دارای دیدگاه بلندمدت است، معمولاً از مدل‌های غیر پارامتریک که از قطعیت کمتری برخوردار است و نسبت به گذشت زمان انعطاف‌پذیرتر است، استفاد می‌شود [۱۳]. هرچه فاصله زمانی پیش‌بینی اقتصادی بیشتر باشد، نبود قطعیت داده‌ها افزایش خواهد یافت و داده‌ها از ابهام بیشتری برخوردار می‌شوند [۱۴].

## ۴-۱-۴- بودجه

بودجه برنامه مالی دولت برای یک سال مالی است [۱۵] که خود نیز نوعی پیش‌بینی اتفاق‌های مالی در آینده است (کوتاه بردتر نسبت به یک طرح آینده‌نگاری) زمانی یک طرح برای تأمین بودجه به تأیید دولت خواهد رسید که در اولویت طرح توسعه ملی قرار داشته باشد و در درجه دوم توازن بین هزینه اجرای یک طرح و عواید آن طرح رعایت شده باشد [۱۶].

۵-۱-۴- محیط داخلی و خارجی شرکت

فرایند منظم برای بررسی محیط داخلی و خارجی بررسی ماتریس SWOT<sup>۱</sup> شرکت است. شما همچنین می‌توانید از این تجزیه تحلیل در راستای آماده‌سازی شرکت برای توسعه استراتژی بهره ببرید [۱۱]. مراحل آن شامل:

**مرحله اول:** این فرایند انتخاب تصمیم‌گیران کلیدی که شامل؛ مدیران و رؤسای بخش‌ها، دعوت از مشاوران خارجی و... است؛

**مرحله دوم:** تشویق شرکت‌کنندگان برای ارائه پیشنهادهای بدون تلاش برای قضاوت آنها، به یاد داشته باشید که فقدان صداقت شرکت‌کنندگان یک مشکل شایع در این مرحله است؛

**مرحله سوم:** ارزیابی اهمیت مسائل ارائه شده است؛

**مرحله چهارم:** ایجاد برنامه عملی و روشن بر اساس نتایج و دخالت پرسنل کلیدی در تهیه طرح برای ایجاد تعهد از آنان؛

**مرحله پنجم:** ارزیابی و کنترل بر نحوه اجرای صحیح و دادن بازخورد [۱۸].

شکست در تجزیه و تحلیل SWOT اغلب منعکس کننده تعریف ناکافی و یا اولویت‌بندی غلط عوامل، تجزیه و تحلیل توسط مشاوران ناآشنا با موقعیت و موضوع، فشارهای سیاسی از بی‌اهمیت جلوه دادن نقاط ضعف منطقه‌ای / ملی، دست کم گرفتن نقاط قوت و فقدان بررسی دقیق شواهد موجود ناشی است [۱۹].

۶-۱-۴- اطلاعات به دست آمده از ارزیابی مستمر استراتژی در حال اجرا

ارزیابی و بازنگری استراتژی در حال اجرا، فرایندی است مستمر و اطلاعات حاصل از این ارزیابی مانند نقاط ضعف و قوت استراتژی اسبق، سازمان را در فرآیند توسعه استراتژی در دست مطالعه یاری می‌دهد. برای ارزیابی استراتژی موجود، معیارهایی روشنی که از سوی خود سازمان، بازار، صنعت مربوط، رقبا، دولت، سازمان‌های فرا ملی و سایر ذی‌نفعان ارائه می‌شود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

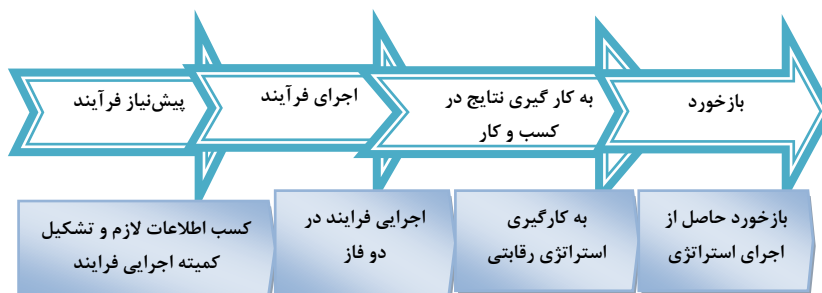
۲-۴- تشریح فرایند آینده نگاری؛

قبل از اجرای برنامه آینده‌نگاری اقدام به تشکیل گروه هدایت‌کننده صنعتگران پیشرو<sup>۲</sup> می‌کنیم که اعضاء آن از بین دانشگاهیان، صنعتگران، مقام‌های دولتی هستند. این گروه دارای دیدگاه بازارمحور هستند و در اولویت وظایفشان، شناسایی نیازهای آینده بازار و پس از آن شناسایی فناوری زیربنایی که مرتبط به برآورده‌سازی این نیازها است را برای هر یک از بخش‌های صنعتی و اقتصادی کشور است، قرار دارد. گروه هدایت‌کننده صنعتگران پیشرو پس از طی کردن مراحل بالا، از بین نامزدهای متخصص در هر رشته اعضایی را برای تشکیل پانل‌های تخصصی برای هر یک از بخش‌های صنعتی و اقتصادی برمی‌گزینند [۶].

۱-۲-۴- فاز اول فرایند آینده‌نگاری

**گام ۱:** ایجاد شبکه ارتباطی شرکت‌کنندگان، در طرح دلفی مربوط

دلفی روشی ارزان، چندکاره، عینی با استفاده گسترده از نظرات، توافق قوی و مستحکم از نظرات، به خصوص در موارد فقدان وضوح و کمبود شواهد تجربی، ارائه می‌دهد. انعطاف‌پذیری زیاد، کاربرد در رشته‌های مختلف، به کارگیری رویکردهای ارتباطی مختلف و امکان استفاده در سطح جغرافیایی وسیع، نیاز نداشتن به آموزش صاحب‌گران، گمنامی، ارائه بازشناسایی و فهم زیربنایی موضوع از مزایای دیگر دلفی است [۲۰]. با پیشرفت فناوری اطلاعات در قرن گذشته، برای افزایش کارایی روش دلفی و صرفه در وقت و هزینه‌های مربوط به آن، می‌توان این فناوری را به خدمت گرفت و از ایمیل برای ارسال پرسشنامه دلفی و دعوت از آنها برای شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها و جامعه مجازی بین‌المللی طوفان مغزی که امکان شرکت تعداد زیادی از کارشناسان، مشتریان و ذی‌نفعان شرکت را در نظرسنجی الکترونیکی دلفی ممکن می‌سازد، در راستای اجرای هرچه بهتر فرایند دلفی استفاده کرد [۲۱].



شکل ۳: فرایند آینده‌نگاری

### گام ۲: اجرای فرایند دلفی

در یک بحث تعاملی بین کارشناسان، پانل تخصصی با تمرکز بر روی موضوع‌های کلیدی به دست آمده از فرایند دلفی، اولویت‌های اصلی طرح را از بین گزینه‌های موجود مشخص می‌کند، سطوح برنامه اجرایی را تعیین و چشم‌انداز جاری شرکت را اصلاح می‌نماییم. این مرحله جانشین مراحل بعدی روش دلفی است [۲۳].

برای تنظیم درست پرسش‌های پرسشنامه باید نوع اطلاعات مورد نیاز و علت نیاز به آنها به طور دقیق معین شود. نکته مهم دیگر اینکه تهیه پرسشنامه‌های اختصاصی بهتر جواب می‌دهد. در این صورت برای هر گروه شرکت‌کننده، پرسشنامه‌هایی فرستاده می‌شود که به تخصصشان مربوط است. نتایج نظرسنجی دوره اول دلفی تأثیر قابل توجهی روی گزارش‌های نهایی بسیاری از پانل‌های تخصصی ندارد. تنها با ارسال نتایج نظرسنجی دور اول برای اعضا، تأثیر چشم‌گیری بر نتایج دوره بعد دلفی خواهد گذاشت زیرا اعضا با در نظر گرفتن نتایج دور قبل نظرات خود را اعلام خواهند کرد [۲۲].

### گام ۱: شناسایی و دعوت از کارشناسان، ذی‌نفعان و مشتریان

**تعداد شرکت‌کنندگان در اتفاق نظر؛** قانون صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد مشارکت‌کنندگان در فرایند آینده‌نگاری وجود ندارد و تعداد آنها بسته به فاکتورهای هدف طرح یا وسعت طرح، کیفیت تصمیم، زمان و منابع در دسترس است [۱۴].

**رویکرد چند جانبه برای شناسایی مشارکت‌کنندگان؛** برای شناسایی کارشناسان در حوزه‌های مختلف می‌توان به مطالعه فرایندهای قبلی آینده‌نگاری پرداخت و نامزدهایی از بین کارشناسان بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و کارشناسان بین‌المللی برای مشاوره انتخاب کرد. برگزاری کنفرانس‌ها و کارگاه‌های هدف‌مند فرصتی برای شناسایی شرکت‌کنندگان است. کارشناسان حرفه‌ای که در فاز دوم پانل‌های موضوعی به پانل ملحق می‌شوند، تجاربشان برای پانل بسیار ارزشمند است.

### گام ۳: تعیین گزینه‌های موجود از طریق فرآیند دلفی

زمانی که گروه هدایت‌کننده صنعتگران پیشرو برای اجرای فرایند آینده‌نگاری آغاز به کار کرد، برای شناخت بهتر گزینه‌های موجود برای پاسخگویی به تقاضای آتی بازار، تغییرات محیطی و ایجاد مزیت رقابتی پویا، با استفاده از روش دلفی و طرح پرسشنامه دقیق، از نظر تعداد زیادی متخصصان مربوط آگاه می‌شوند. با توجه به اینکه استفاده از شبکه اینترنت همگانی شده است. توصیه می‌شود پرسشنامه الکترونیکی برای شرکت‌کنندگان ارسال گردد. با این کار هم در وقت و هم در هزینه صرفه‌جویی خواهد شد [۲۳].

**جلب نظر مساعد و دعوت از ذی‌نفعان، سهامداران و سیاستگذاران خارجی؛** ایجاد ارتباط مؤثر با این گروه‌ها در پیشبرد برنامه‌های آینده‌نگاری امری ضروری است و باید خاطر نشان کرد که قدرت پنهان سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان دولتی و تصمیم‌های سیاست‌گذاران فناوری، جزء تصمیم‌های حیاتی

### ۲-۲-۴- فاز دوم فرایند آینده‌نگاری

برای رسیدن به هدف اصلی، یعنی توسعه استراتژی، بعید است که بتوان از طریق رد و بدل کردن اطلاعات از طریق فرایند دلفی به نتایج خوبی دست یابیم. ایجاد توافق نظر و بحث‌های پویا و خلاق در بین متخصصان و ذی‌نفعان مفید خواهد بود.

دارا بودن تخصص‌های گوناگون، موجب افزایش اعتبار اطلاعات انتشار یافته از پانل می‌شود. افراد شناسایی شده را بنا به تخصص و زمینه کاریشان در حوزه‌هایی تخصصی گروه‌بندی کرد [۲۶]. حوزه‌بندی مربوط شامل (شکل ۴) متخصصان فناوری که طرح توسعه فناوری را بنا به اهداف آتی سازمان، ارائه می‌دهند.

متخصصان سازمانی که امکان سنجی طرح مذکور را با ساختار سازمانی و منابع در دسترس سازمان بررسی می‌نمایند.

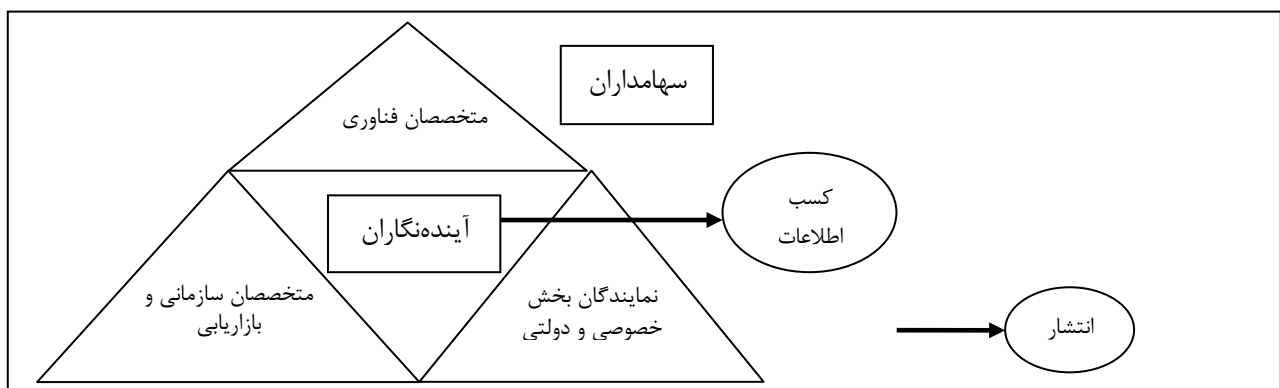
متخصصان بازاریابی که طرح مربوطه را مورد مطالعه قرار داده و آن را با نیاز آتی بازار و چشم‌انداز استراتژیک شرکت مقایسه می‌کنند.

سیاستگذاران، دولت، ذی‌نفعان و سهامداران شرکت که نظرات و اهدافشان را مطرح می‌کنند [۲۷].

برای پروژه آینده‌نگاری به حساب می‌آید و ایجاد ذهنیت مثبت از اهداف آینده‌نگاری در آنها یکی از وظایف خطیر قلمداد می‌شود. در غیر این صورت ممکن است آنها پروژه را اقدامی بیهوده ببینند که باعث اتلاف زمان و منابع است و روند اجرایی برنامه با مشکل روبه‌رو شود. هدف از این ارتباط، دعوت از آن برای شرکت در فرایند آینده‌نگاری و شفاف‌سازی اهداف برنامه آینده‌نگاری برای این گروه‌ها است [۲۱].

## گام ۲ تشکیل پانل تخصصی

قبل از شروع به کار پانل‌های تخصصی برای آشنایی اولیه افراد با شیوه انجام کار پانل، کارگاه‌های آموزشی تشکیل دهیم و مختصر اطلاعاتی در خصوص طرح در دست مطالعه و رزومه مختصری از سایر اعضای پانل در اختیار دیگران قرار گیرد و گاهی در این مرحله بنا به نظر دیگر اعضای از کارشناسان دیگر نیز دعوت به عمل می‌آید [۲۵]. افزایش تعداد کارشناسان با



شکل ۴: تشکیل پانل تخصصی [۲۵]

- در زمان تشکیل کارگاه‌ها بهتر است نکات زیر رعایت شود:
- قبل از شروع به کار کارگاه‌ها، باید زمان کافی برای ثبت نام و پس از آن پاسخ به پرسش‌های پرسشنامه منظور گردد؛
- برای ایجاد محیطی پویا و مشارکتی در جلسه‌ها و اثربخشی بیشتر، بهتر است افراد را به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم نمایم؛
- هماهنگی بین شرکت‌کنندگان، کاری بس دشوار اما ضروری است؛
- در تمامی مراحل آینده‌نگاری، حضور یک مشاور برای هدایت جلسه‌ها می‌تواند کیفیت کار را بالا ببرد؛
- جهت ارتقای سطح توانایی شرکت‌کنندگان، بهتر است وابستگی به حضور مشاور را کمتر و خواهان تعهد افراد باشیم [۲۱].

گزینه‌هاست. روش‌های مختلفی برای ارائه خروجی‌های کار آینده‌نگاری قابل به کارگیری است از قبیل کارگاه‌ها، گزارش‌ها، فیلم، وقایع تجربی و غیره. بنابراین، این مرحله، مرحله کلی است که می‌تواند از هر تعداد از ابزارهای مناسب برای اجرای خود در شرایط مختلف استفاده کند. هدف آن، ایجاد فهم و انتخاب‌های ادراکی است. چنین هدفی می‌تواند به صورت مستقیم از طریق پرسش‌های وسیع یا ابزارهای مشابه یا به صورت غیرمستقیم و با مهندسی یک تجربه به دست آید که چنین پرسش‌هایی را اثبات می‌کند. پرسشی که قسمتی از الزام این مرحله را پشتیبانی می‌کند این است: "چه چیزی لازم است انجام دهیم؟". در این مورد آینده‌نگاری کاملاً مفید است. اگر به تولید درک وسیع گزینه‌های در دسترس نائل آمده باشد [۳۰].

### ۳-۳-۴- تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی رقابتی

تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت جدید سازمان بر اساس خروجی‌های فرایند آینده‌نگاری، تعیین اهداف رقابتی قابل تحویل، تعیین استراتژی ضروری بر مبنای اهداف تعیین شده و تعیین رهنمودهای مربوط به سیاست (خط‌مشی) می‌شود. اجرای استراتژی فرایندی است که به وسیله آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمام مراحل تهیه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند و اعمال می‌شوند. این فرایند ممکن است شامل اعمال تغییراتی در ساختار یا سیستم مدیریت سازمان یا تغییر کل حوزه‌های اجرایی زیر مربوط باشد. به طور مشخص عوامل اجرای استراتژی مزیت رقابتی، استراتژی را پس از تصویب هیئت اجرایی فرایند آینده‌نگاری اجرا خواهد کرد [۳۱].

چهار مرحله ضروری در اجرای استراتژی‌های در اولویت:

مرحله ۱- پایه‌ریزی استراتژی در دست اجرا (کوتاه مدت): مهندسی مجدد رویه‌های سازمانی بر مبنای استراتژی‌های پایه؛

مرحله ۲- زیرساخت‌سازی (میان مدت): اجرای برنامه‌های توسعه در بخش اجرایی، خدماتی و استاندارد های پروژه؛

مرحله ۳- نهادینه کردن زیرساخت (در بلندمدت): تجهیز کامل امکانات، اطلاعات و کارشناسان برای نهادینه کردن بهتر استراتژی مربوط؛

### گام ۳: تعیین اولویت‌های مهم از طریق پانل

پانل تخصصی و ذی‌نفعان با استفاده از این معیارها گزینه‌های ضعیف را کنار بگذارند و اولویت‌های مهم انتخاب شود. در یک تقسیم‌بندی کلی معیارهای انتخاب اولویت‌ها در دو دسته جای می‌گیرد:

**جذابیت گزینه:** یعنی منافع اقتصادی و اجتماعی و... که از استفاده صحیح از این گزینه عاید شرکت می‌شود.

**امکان‌سنجی:** شانس پیاده‌سازی راهکار با توجه به شرایط سازمان و موفقیت در پیشرفت در آینده وجود دارد؟ [۶]

هر حوزه بنا به تخصص کاریشان، معیارهای ارائه و هر راه‌کار را از جوانب مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند. هر راهکار که از جنبه‌های مختلف، دارای وزن بیشتری بود در لیست اولویت‌های استراتژی شرکت قرار می‌گیرد. لیست مذکور مبنای تدوین استراتژی سازمان قرار می‌گیرد. پانل باید از روند کار خود و نتایج حاصل از فرآیند توافق نظر، گزارش‌هایی به صورت ادواری و مستمر برای بازخورد سایر قسمت‌ها و تدوین استراتژی تهیه و ارائه دهد [۲۲].

### ۳-۳-۴- خروجی آینده‌نگاری، تدوین، اجرا و نتایج حاصل از اجرای استراتژی رقابتی

#### ۳-۳-۱- خروجی فرایند آینده‌نگاری

خروجی هر فرایند آینده‌نگاری را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

الف) خروجی‌های رسمی<sup>۱</sup>: به صورت گزارش فعالیت‌های انجام شده و یا فعالیت‌های ترویجی و انتشاری است.

ب) خروجی‌های غیررسمی<sup>۲</sup>: این دسته از خروجی‌ها که دستیابی به آنان، امری بسیار دشوار است و در عین حال جنبه اصلی را شامل می‌شود. از متداول‌ترین این نوع از خروجی‌ها ادغام نتایج آینده‌نگاری در استراتژی‌های فعلی سازمان است [۲۹].

#### ۳-۳-۲- ورودی تدوین استراتژی رقابتی

روش‌های به کار گرفته شده در مرحله خروجی‌ها نیازی به داشتن ارتباط خاص با آینده ندارند زیرا تمرکز این مرحله روی "رسیدن به اندیشه‌ها" و یا تحریک تفکر درمورد

1. Formal outputs
2. Informal outputs



اجرای و... با مشکل مواجه شود و متوقف گردد، خسارت سنگینی برای سازمان به بار خواهد آورد. در نتیجه توصیه می‌شود قبل از پیاده‌سازی در موقعیت‌ها، از تکنیک‌های خاص شبیه‌سازی طرح بهره جست که کار آزمون و اصلاح را ساده‌تر می‌سازند.

۳- همانگونه که در جای جای این مقاله به اهمیت منابع انسانی مجری در کسب توفیق در انجام هر چه بهتر این طرح پرداخته شد. در اینجا جای دارد چند توصیه در این باره کرد. ضروری است قبل و در حین انجام این طرح به کیفیت منابع انسانی از نظر تخصص و زمینه‌کاریشان توجه خاصی مبذول داشت. یکی دیگر از کلیدهای موفقیت ایجاد انگیزه لازم در افراد است که این امر منجر به خلق ایده‌های با کیفیت‌تر و تعهد اجرایی بالا از سوی افراد می‌شود. مورد دیگر که در این جا لازم به ذکر است ایجاد و حفظ تعامل سازنده در بین اعضا و به خصوص بین کارکنان سازمانی و مشاوران دعوت شده از خارج سازمان است.

#### منابع:

[1] Creating a Competitive Advantage, Retrieved September 2011, from the [http://www.vainteractive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/competitive\\_edge.html](http://www.vainteractive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/competitive_edge.html)

[2] Kearny, A.T (2011) "Applying the strategy Chessboard in Romania" Restarting Romania Growth Engine, Bucharest, Initiative Publication.

[۳] میرحسینی، مهدی، (۱۳۹۰)، "مزیت رقابتی

(مفاهیم و انواع آن)" ملاحظه شده در: <http://emodiran.com>.

[4] Sadri, Golnaz & Lees, Brian (2001) "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage", Journal of Management Development, Vol.20, Issue 10.

[5] Switzer, Merle (2011) "CPS Human Resources Services for Tomorrow belongs to the people" African proverb, CA-NV AWWA 2011 RESOURCE GUIDE.

[6] Anderson, Joe (1997) "Technology Foresight for Competitive Advantage, Long Range Planning" Vol. 30, No. 5, pp. L, 665 to 677, 1997 L, © 1997 Elsevier Science Ltd. All

مرحله ۴- بهبود مستمر فعالیت‌های رقابتی (فرا تر از بلندمدت): در مرحله نهایی فرایند اجرای استراتژی، اطلاعات کاملی از تمامی سطوح جمع‌آوری شده و نواقص برنامه مشخص و برای برطرف کردن این نواقص اقدام‌های لازم صورت می‌پذیرد [۳۲]. اقدام‌های انجام پذیرفته در مرحله چهارم مثابه بازخوردهای برای مدل است.

#### جمع‌بندی

در جهان پر از تحول معاصر، مدیران و برنامه‌ریزان آگاه و آینده‌نگر در عرصه رقابت، به جای انتظار برای استقبال از آینده در محیط کارشان و اتخاذ تصمیم در هنگام رویارویی با چالش‌های رقابتی پیش رو، تفکر برنامه‌ریزی خود را با ماشین زمان به آینده منتقل می‌کنند و با حضور در آینده مطلوب، با رویکرد پس‌نگری از آینده به امروز مسیرهای توسعه استراتژیک مطلوب را تابلوگذاری و سیاست‌های رسیدن به آن را ترسیم می‌کنند. محور مطالعات این مقاله کسب اطلاعات رقابتی از منابع شهودی به خصوص نظر خبرگان و کارشناسان در این زمینه است. می‌توان بعد از اجرای فرایند آینده‌نگاری در دو فاز (دلفی- پانل) به اولویت‌های استراتژی مورد نیاز سازمان دست یافت. پس از تعیین اولویت‌های استراتژی از سوی مجریان فرایند آینده‌نگاری، نوبت به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی رقابتی در دست مطالعه می‌رسد. اطلاعات کسب شده در زمان ارزیابی استراتژی مذکور به عنوان بازخورد مدل محسوب می‌شود.

#### پیشنهادها

۱- با توجه به این مهم که زمان حال را عصر اطلاعات نام نهاده‌اند و فناوری اطلاعات یکی از ابزارهای کارآمدی است که می‌توان از آن برای انجام وظایف سازمانی با سرعت و دقت بالا بهره جست توصیه می‌شود به منظور تسریع امور این فرایند (آینده‌نگاری) می‌توان از این فناوری کمال استفاده را برد.

۲- گاهی پیاده‌سازی استراتژی رقابتی در کسب و کار در برهه زمانی مشخص که باعث تحولات گسترده در روند کاری سازمان (مهندسی مجدد) می‌شود، کاری بس دشوار و هزینه‌بر است. حال اگر اجرای این پروژه بنا به دلایل سازمانی،

- [18] Briefing, John (2011) "SWOT Analysis" Retrieved 2011 from www. Iod.com.
- [19] Miles, Ian (2007) "Methods in Technology Paper for UNIDO Workshop to accompany the presentation, Manchester Institute of Innovation Research, Manchester Business School, University of Manchester.
- [۲۰] احمدی، نسیمه، (۱۳۸۸)، " معرفی و نقد روش دلفی" کتاب ماه علوم اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۲۲.
- [21] Smith, Jack. Mason, Moya (2004) "Learning from Technology foresight Connections" Eu-US Seminar, Seville 13-14 May 2004.
- [۲۲] ناظمی اشنی، امیر، (۱۳۸۵)، "آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا" کتاب، مرکز صنایع نوین.
- [23] Cuhls, Kerstin (2003) "Delphi method" , Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, THE SECOND INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY FORESIGHT – Tokyo, 27-28 Feb. 2003.
- [۲۴] احمدی، فضل الله. نصیریانی، خدیجه. ابادری، پروانه، (۱۳۸۷)، "تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق" مجله ایارانی آموزش در علوم پزشکی، بهار و تابستان ۱۳۸۷، صص ۱۷۵-۱۸۵.
- [25] Saritas, Ozcan (2008) "Participants in Technology Foresight Using Expert and Stakeholder Panels" , Manchester Institute of Innovation Research (MioIR) University of Manchester Oxford Road, Manchester M13 9PL, 2008.
- [26] Damvakeraki, Tonia. Damianova, Zoya (2003) "Bulgarian Technology Innovation Foresight 2015" , The Foundation for Research and Technology - Greece, The School of Slavonic and East European Studies in London, PREST at the University of Manchester.
- [27] Pauluci, Rosana. Quoniam, Luc. Riccio, Edson (2006) "Impacts of the Technology Foresight in the Anticipated Vocational Educational Demand: a Case of Brazilian Industry" Second International Seville Seminar on Future Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision Making– Seville 28-29 September 2006.
- rights reservedng Range Planning L, V Printed in Great Britainol.
- [7] Scopolo, Fabiano, Cognin, Cristiano, Wamke, Philine (2006) "Benefits and Support to Foresight and Enlargement and Integration Action" Workshop Seville, 15 December 2006, NMS/CC/AC
- [۸] طباطباییان، سید حبیب الله، قدیری، روح الله (۱۳۸۶)، "متغیرهای موثر بر انتخاب ابعاد در یک پروژه آینده نگاری"، فصلنامه علمی-پژوهشی علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۷، پاییز ۱۳۸۶، شماره ۷ صص ۵۵-۸۰.
- [9] Hitt. Michael, Keats. Barbara W, DeMarie. Samuel M, (1998), Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century, The Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4.
- [10] Gorr, Wilpen. Johnson, Micheal. Roehrig, Stephen (2001) "Point Demand Forecasting" School of policy and Management, Carnegie mellon university, Pittsburgh. PA 15213-389.
- [11] Armstrong, Scott. Green, Kesten (2005) "Demand Forecasting Evidence-based Methods" a chapter for the forth coming book strategic marketing management, Monash Doc, Demand forecasting 35- September.
- [12] Moody, John (1995) "Economic Forecasting: Challenges and Neural Network Solution" Presented at the International Symposium on the Artificial Neural Network, Taiwan. December.
- [13] Elliot, Graham. Timmermann, Allan (2007) "Economic Forecasting" chapter 2, NYU Publication.
- [14] Clements, Michael. Hendry, David (2007) "Economic Forecasting" Chapter one, NYU Publication
- [۱۵] ابراهیمی نژاد، مهدی. فرج وند، اسفندیار، (۱۳۸۶)، "بودجه از تنظیم تا کنترل تهران"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- [16] Edwards, Ryan (2003) "Budget Forecasting Methods" Technovation 192536-145 June.
- [17] SWOT analysis (2011), 'Directors' Briefing, , Retrieved September 2011, from the www.iod.com.

[۲۸] کرامت‌زاده، عبدالمجید. طباییان، سیدکمال. ناظمی، امیر، (۱۳۸۵)، "آینده‌نگاری به مثابه ابزار اولویت‌گذاری"، همایش آینده‌پژوهی، فناوری و چشم‌انداز توسعه، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، خرداد ماه ۱۳۸۵.

[29] Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.

[۳۰] نجاتی، مهدی. حسینی، پیام. مداری، امیر (۱۳۸۷)، "ارزیابی استراتژی‌های مختلف در کسب مزیت رقابتی در صنعت ساخت ایران"، چهاردهمین کنفرانس دانشجویان مهندسی عمران سراسر کشور.

[31] UNSDI(2007) "Strategy for Developing and Implementing" Retrieved from the [www.unsdi.nl](http://www.unsdi.nl).