مصفوفة تخطيط السيناريوهات

لا أحد يستطيع التنبؤ بالمستقبل، لكننا نستطيع الاستعداد لأكثر من صورة له. في أوائل السبعينيات، استخدم فريق تخطيط في شركة رويال داتش شل، بقيادة بيير واك، السيناريوهات لاستكشاف احتمال ارتفاع حاد في أسعار النفط. وعندما وقعت أزمة النفط عام 1973، كانت شل أكثر استعدادا من معظم منافسيها. ثم نشر بيتر شوارتز وشبكة الأعمال العالمية هذه الطريقة بين الشركات والحكومات حول العالم. وأشهر أدواتها مصفوفة السيناريوهات، التي تقاطع بين حالتين كبيرتين من عدم اليقين لتنتج أربعة مستقبلات ممكنة.

1. تحديد القوى الدافعة

الخطوة الأولى هي حصر القوى الدافعة التي قد تشكل مستقبلنا. وهي اتجاهات خارجية كبيرة، مثل عادات العملاء، والتكنولوجيا، والاقتصاد، والقوانين، والمنافسة. ومن المفيد البدء بسؤال محوري واضح، مثل قرار سيبقى أثره للسنوات العشر القادمة. وعادة ما ترى مجموعة متنوعة من أقسام مختلفة قوى أكثر مما يراه خبير واحد بمفرده. وفي هذه المرحلة، نجمع على نطاق واسع ولا نحكم بعد.

مثال: عائلة تفكر في الانتقال إلى مدينة جديدة تنظر في فرص العمل، وأسعار المساكن، والمدارس، وتكاليف المعيشة.

في العمل: يقود وليد التخطيط الاستراتيجي لسلسلة مقاه، وعليه أن يقرر أين وكيف تتوسع. ويحصر فريقه قوى مثل الإيجارات، وتطبيقات التوصيل، والعمل من المنزل، وأسعار البن، والاقتصاد.

2. اختيار أهم حالتين من عدم اليقين

ثم نفرز القوى باختبارين: مدى أهميتها، ومدى عدم اليقين فيها. فبعض القوى مهمة لكن يمكن توقعها إلى حد كبير، مثل تقدم أعمار السكان، لذا تدخل في كل سيناريو. أما القوى المهمة جدا وغير المؤكدة حقا في الوقت نفسه فتسمى حالات عدم اليقين الحاسمة. ونختار أقوى اثنتين منها ونحول كلا منهما إلى محور له طرفان متقابلان. ويجب أن يكون المحوران مستقلين أحدهما عن الآخر، لكي يصنعا معا مستقبلات مختلفة حقا.

مثال: في حفل زفاف في الهواء الطلق، يكون الطقس وعدد الضيوف مهمين وصعبي التوقع قبل أشهر.

في العمل: يختار فريق وليد محورين. الأول هو قوة الاقتصاد أو ضعفه، والثاني هو زيارة العملاء للمقاهي أو طلبهم عبر التطبيقات.

3. تقاطع المحورين لبناء أربعة مستقبلات

والآن نرسم المحورين متقاطعين، مثل علامة زائد كبيرة. فينتج عن ذلك مصفوفة من أربعة مربعات، وكل مربع مستقبل مختلف. ويجب أن يكون كل مستقبل معقولا، أي يمكن أن يحدث فعلا، حتى لو بدا مستبعدا اليوم. ولا يمثل أي من الأربعة الإجابة الصحيحة، ولا يمثل أي منها ببساطة أفضل حال أو أسوأ حال. ومعا تغطي مجالا واسعا مما قد يحدث.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: يتخيل منظم الزفاف شمسا مع ضيوف كثيرين، وشمسا مع ضيوف قليلين، ومطرا مع ضيوف كثيرين، ومطرا مع ضيوف قليلين.

في العمل: تقاطع مصفوفة وليد بين اقتصاد قوي أو ضعيف وبين زيارة المقاهي أو الطلب عبر التطبيقات. فتعطي أربعة عوالم مختلفة جدا لتجارة القهوة.

4. تسمية كل سيناريو ووصفه

ثم يتحول كل مربع إلى قصة قصيرة عن المستقبل. ونعطي كل سيناريو اسما سهل التذكر، ليتمكن الناس من مناقشته بسهولة. وتشرح القصة كيف وصل العالم إلى هناك، وكيف تبدو الحياة اليومية، وماذا يعني ذلك لمؤسستنا. والقصص الجيدة حية لكنها منطقية، وتستخدم القوى الدافعة من الخطوة الأولى. فالاسم الواضح والقصة القوية يساعدان الناس على تذكر السيناريوهات واستخدامها في القرارات.

مثال: يسمي منظم الزفاف المستقبل الماطر والمزدحم باسم الخيمة الكبيرة، ويتخيل كيف سيتحرك الضيوف ويأكلون ويرقصون تحت الخيمة.

في العمل: يسمي فريق وليد المستقبلات الأربعة: ازدهار القهوة، وملوك التوصيل، والمتع الصغيرة، والقهوة المنزلية. ولكل واحد منها، يصف الفريق العملاء، والأسعار، وما تحتاجه المقاهي لتنجح.

5. اختبار الاستراتيجيات في المستقبلات الأربعة

وأخيرا، نختبر خططنا في كل سيناريو. فالاستراتيجية المتينة هي التي تنجح بشكل معقول في المستقبلات الأربعة كلها، لا في المستقبل الذي نتمناه فقط. وبعض الإجراءات خطوات بلا ندم تفيد مهما حدث، بينما تبقى إجراءات أخرى خيارات جاهزة لمستقبل محدد. ونختار أيضا مؤشرات الطريق، وهي علامات مبكرة تظهر أي مستقبل بدأ يتشكل. ومراقبة هذه المؤشرات تساعدنا على التكيف في الوقت المناسب بدلا من أن نفاجأ.

مثال: يحجز منظم الزفاف حديقة فيها قاعة داخلية أيضا، ويتابع توقعات الطقس قبل أسبوع.

في العمل: يختار وليد مقاهي أصغر مع خدمة توصيل قوية، لأن ذلك ينجح في المستقبلات الأربعة كلها. وفي كل ربع سنة، يراقب مؤشرات الطريق مثل نسبة الطلبات عبر التطبيقات وسعر حبوب البن.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن السيناريوهات ليست تنبؤات؛ بل تعدنا لعدة مستقبلات ممكنة. وطريقة المصفوفة بسيطة: تحديد القوى الدافعة، واختيار أهم حالتين من عدم اليقين، ثم تقاطعهما، ورواية أربع قصص واضحة. ثم نختبر استراتيجيتنا في المستقبلات الأربعة كلها ونراقب مؤشرات الطريق. والمؤسسات التي تستخدم السيناريوهات أقل عرضة للمفاجأة وأكثر استعدادا للتحرك. فالهدف ليس أن نصيب في توقع المستقبل، بل أن نكون مستعدين له.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)