

## فصل ششم

### مزایا و کاستی‌های راهبردهای تدوینی

#### مقدمه

در فصل قبل تا حدودی با مفهوم سیاست بازرگانی آشنا شدیم و دانستیم راهبرد با موارد زیر سرو کار دارد:

- ♦ قلمرو فعالیتهای سازمان
- ♦ تطبیق دادن فعالیتهای سازمان با محیط اطراف آن
- ♦ سازگار ساختن فعالیتهای سازمان با منابع آن
- ♦ تخصیص و یا تجدید تخصیص منابع اصلی سازمان
- ♦ ارزشها، توقعات و هدفهای کسانی که بر راهبرد اثر می‌گذارند.
- ♦ جهت و مسیری را که سازمان در آینده می‌خواهد داشته باشد.
- ♦ تغییر و تحولات مربوط به کل یک سازمان.

از این رو معمولا طراحی راهبرد و سیاست بازرگانی معمولا ذاتا پیچیده است. با توجه به موارد فوق می‌توان گفت طراحی راهبرد روند رسمی تبیین هدفهای دوربرد سازمان و نحوه تحقق آنها به شمار می‌آید.

همراه با تعریفی که از راهبرد به عمل آمد لازم است ذکر شود که محققین راهبرد و موضوعات مربوط در مفهوم راهبرد اتفاق نظر ندارند. اما به نظر اکثر این محققین طراحی راهبرد به شرح زیر است:

طراحی راهبرد عبارتست از طراحی روندی که طی آن هدفها انتخاب می‌شود، سیاستها و برنامه‌های لازم برای نیل به آماج‌های مشخصی که در راه رسیدن به هدفها وجود دارند تعیین می‌شود و راه و روشهایی که ضرورت تحقق سیاستها و برنامه‌های راهبردی ایجاب می‌کنند پیگیری می‌شود.

کلیه این محققین راجع به اینکه راهبرد متضمن ویژگیهای زیر است کم و بیش توافق دارند. چون این ویژگی ها قبلا در بخش‌های اول و دوم و نیز در ابتدای همین بخش مرور شده‌اند و به شرح مبسوط نیاز ندارند. بدین لحاظ برای آمادگی بیشتر جهت ادامه بحث به طور خلاصه به یادآوری آنها می‌پردازیم.

- طراحی راهبرد با سوالات اصلی مربوط به سازمان سرو کار دارد و اصولا باید به سوالاتی از این قبیل جواب دهد: ما چه کسب و کاری داریم و اصولا باید چه کسب و کاری داشته باشیم؟ مشتریان ما چه کسانی هستند و قاعدتا چه کسانی باید باشند؟
- چارچوب تصمیم‌ها و سیاستهای روزانه را ترسیم می‌کند. وقتی مدیری ناچار از اتخاذ یک تصمیم عادی روزمره می‌شود و خود را با گزینه‌های مختلفی مواجه می‌بیند می‌تواند از خود بپرسد که کدام گزینه، انتخاب و تصمیم با راهبرد صحیح به او جهت می‌دهد.
- نسبت به سایر انواع طرحهای سازمانی دارای عرصه و پهنه گسترده‌تری است و از نظر زمانی معمولا اثراتی دیررس دارد.
- کمک می‌کند تا از هدر رفتن منابع جلوگیری شود و یاری می‌دهد تا انرژی‌های منابع انسانی و مالی و امکانات و تجهیزات بر روی فعالیتهایی که از اولویتهای بالایی برخوردار هستند، متمرکز شود.

فعالیت و اقدام دارای اولویت اول است، زیرا کلیه مدیران سطح بالا باید در این امر درگیر شوند. ضرورت درگیر شدن مدیران سطح بالا که بر کلیه امور سازمان اشراف دارند و نیز به دلیل متعهدشدن

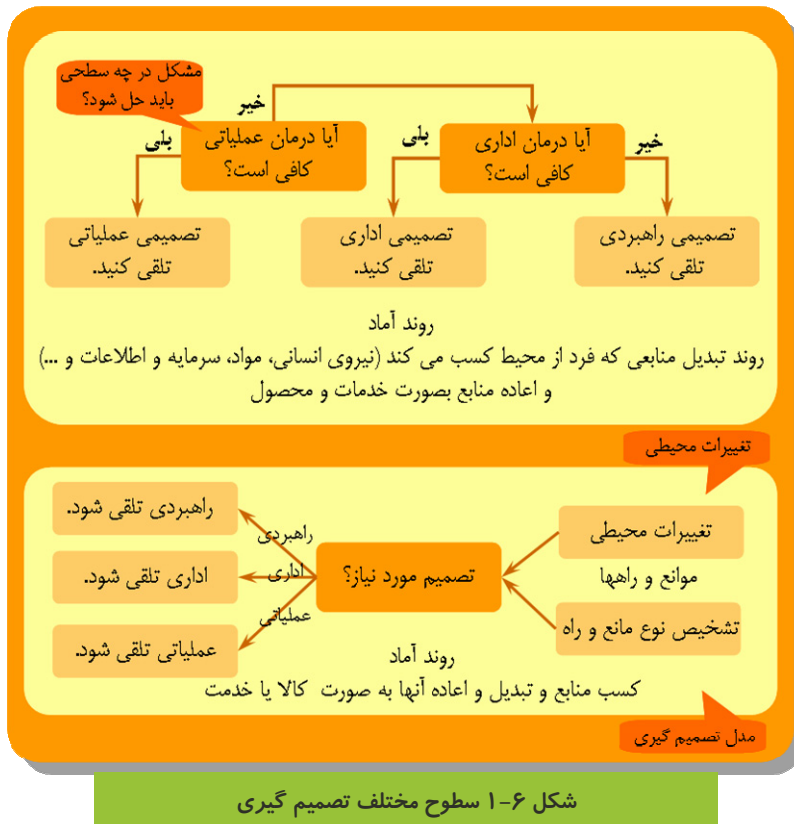
آنان در قبال تصمیم‌های اساسی، کارکنان سطوح پائین‌تر را از نظر اینکه بیهوده فعالیت نمی‌کنند به ادامه کار مجدانه تشویق خواهد کرد.

### تفاوت بین طراحی راهبردی و طراحی عملیاتی (سطوح راهبرد)

راهبردها ممکن است دارای سلسله مراتبی باشند. وقتی یکی از کارکنان در مورد تغییر مسیر شغلی و حرفه‌ای خود تصمیمی گرفته مصرانه درصدد پیگیری آن برآید در واقع از یک راهبرد شخصی پیروی می‌کند. اگر سازمانی بجای یک واحد از چندین واحد تشکیل شده باشد و برای مثال یک واحد به تولید بخاری، واحد دیگر به تولید کولر و واحد سوم به تولید یخچال اشتغال داشته باشد. در این حالت بنابر سیاست کلی سازمان هر واحدی ممکن است برای خود یک راهبرد داشته باشد. در این وضعیت راهبرد واحد سازمانی مطرح خواهد بود. نوع دیگر، راهبردی است که بر مجموعه یک سازمان و بر شئون مختلف آن حاکم می‌شود. این نوع راهبرد را راهبرد سازمانی می‌نامیم. این نوع راهبرد مانند چراغی، راه دست‌اندرکاران سازمان را برای قدم برداشتن در یک جاده مشخص بسوی آینده روشن می‌سازد. تفاوت بین طرح راهبرد و طرح عملیاتی در این است که اولی چارچوب اقدامات عملیاتی و دومی جایگاه مشخص و محتوی اقداماتی را که در حیطه آن چارچوب کلی باید تحقق پیدا کند، روشن می‌سازد.

اگر اصولاً طرح ریزی سازمانی را به دو سطح قابل طبقه‌بندی بدانیم، طرح راهبرد سازمانی گویای اقداماتی خواهد بود که از نظر سازمان صحیح است و طرح عملیاتی نشان خواهد داد که آن اقدامات صحیح به چه شکل می‌تواند با صحت و درستی انجام شوند. یعنی طرح عملیاتی نشان می‌دهد که کار صحیح را چگونه می‌توان بخوبی انجام داد. یادمان نرود که بد انجام دادن کار خوب هم ممکن است. برای مثال می‌توان چاپ یک کتاب خوب و پر محتوا (اقدام صحیح) را با آن چنان هزینه گزافی (بد انجام دادن کار) به انجام رساند که کمتر کتابخوانی وسع خریدش را داشته باشد.

انسف طرح‌های سازمانی را به سطح راهبردی، اداری و عملیاتی قابل تقسیم می‌بیند. تقسیمات و تعاریفی که او از این سطح‌های سازمانی به عمل آورده در شکل (۶-۱) ارائه شده است.



## اهمیت طراحی راهبرد

طراحی راهبرد از چندین جهت دارای اهمیت فوق العاده زیادی است، از یک طرف تغییرات محیطی مانند تغییر ارزشهای مردم، عرضه شدن فناوری جدید، تغییر جهت در سیاستهای کشور و از طرف دیگر تغییراتی در داخل سازمان مانند تغییرات قهری در ترکیب کارکنان، عملکردهای متفاوت واحدهای مختلف سازمان و ضرورت رشد و توسعه سازمان، لزوم توجه به طراحی راهبرد را ایجاب می کند. برای اختصار از شمارش تک تک عوامل موثر بر سازمان و نیرویی که این عوامل بر سازمان وارد می سازد تا راهبرد خود را بنابر مقتضیات و شرایط زمانی و مکانی تغییر دهد پرهیز و فقط به دو مورد اشاره می کنیم. این دو مورد جنبه کلی داشته، بر اهمیت راهبرد در ارتقا عملکرد سازمان و افزایش قابلیت پاسخگویی سازمان به خواسته های محیطی تاکید دارند.

## ارتقا عملکرد درون سازمان

ممکن است محیط سازمان دستخوش تلاطمات شدید اقتصادی، اجتماعی، سیاسی،... نباشد ولی با این وجود احتمالا تغییراتی در داخل سازمان وجود خواهد داشت که موجب ادوار حیات سازمان برای مثال به روال جدول (۶-۱) خواهد بود

جدول ۶-۱ مقایسه روند رشد انسان با مراحل توسعه سازمان

مراحل زندگی انسان	فشار اصلی در زندگی	هدف‌های سازمانی	کانون توجه سازمانی
تولد	رنج و تلاش برای بقا	بقا و حفظ موجود جدید	تشخیص یک فکر بازرگانی و سعی در کسب منابع لازم
صباوت طفولیت	تلاش برای تطبیق با اوضاع و نفع جویی	تعریف مقاصد و جستجوی محیط	تعریف محصولات، بازارهای و وظایف
نوجوانی	رشد نامنظم و سریع	توسعه کمی	افزایش سهم بازار و ادعای قلمرو وسیع‌تر
جوانی	خلاقیت و جستجوگری	نیل به بی‌مانندی و یافتن موقعیت ویژه	تجدید نظر در تعریف بازارها، محصولات و وظایف
بزرگسالی	به ثبوت رساندن خود، استقرار خویشتن	توسعه کیفی، کسب حیثیت چشمگیر	چیدن میوه و ثمر، آماده‌سازی بازار برای کسب سود
میانسالی	حفظ وضع موجود	کسب ثبات و ادای دین به جامعه	حفظ وضع تثبیت شده
کهنسالی	بقا	بقا	خلاقیت و سعی به خلاص از واحدهائی که سلامت خود را از دست داده‌اند

به نظر چندلر و کیمبرلی، مالیز و همکاران<sup>۱</sup> ارتقا عملکرد سازمان ایجاب می‌کند مسئولین سازمان این ادوار حیات سازمانی را درک کنند و به شکل مناسبی به آنها پاسخ دهند. این روند توجه خاص و دقیقی را نسبت به طراحی راهبرد ایجاب می‌کند.

اگر سازمانها واقعا دارای ادواری در حیات خود به روال جدول قبل یا به قول گراینر<sup>۲</sup> دارای دوران عادی و انقلابی (شکل ۶-۲) باشند معلوم نیست تشخیص هر دوره از آنها کار ساده‌ای باشد و شاید مشکل تر از آن مواجهه راهبردی با هر دوره عمر سازمان به شمار آید.



شکل ۶-۲ دوره های مختلف طول عمر سازمان

بنابراین از تأکید بر این موارد صرفاً برای روشن ساختن اهمیت طراحی راهبرد صرف نظر کرده و این مبحث را در جای مناسب‌تری دنبال خواهیم کرد، در عوض سعی خواهیم کرد اهمیت موضوع را صرفاً با ذکر یک مثال ساده بیان کنیم. ممکن است راهبرد های مختلف موجب موفقیت یک سازمان شود، برای مثال شرکت کرایه اتومبیل/بویس<sup>۳</sup> را در نظر بگیریم، این شرکت معروف کرایه اتومبیل که

1- V. Kimberly and associates

2- Greiner- 1972

3- Avis

در آمریکا و اکثر کشورهای دیگر شعباتی دارد برای رفاه حال مشتریان خود به مرور عرصه فعالیت‌های خود را بسط داده و سعی کرده بود وارد کسب و کار هتل‌داری، حمل و نقل هوایی و امثالهم شود و لیکن ورود به این امور، این شرکت را با ضرر و زیان سالانه ای مواجه ساخته بود، تا اینکه مسئولیت شرکت به شخصی به نام رابرت تانزند واگذار شد، تانزند در مقام تبیین مقصد و راه شرکت گفت "بگذارید راجع به خرید هتل و متل و امثالهم فکر نکنیم، در واقع بهتر است خودمان را از شر کرایه اتومبیل‌های تشریفاتی و شرکت‌های سیاحتی هم که داریم خلاص کنیم."

تانزند در ادامه می‌گوید "ما درصدد بر آمدیم تا هدف‌های دیررس خود را تبیین و تدوین کنیم، انجام این کار حداقل شش ماه بطول انجامید و نهایتاً به این نتیجه رسیدیم که: میل داریم سریع‌الرشدترین شرکت‌های کرایه اتومبیل بدون راننده با بهترین سود ناویژه باشیم." از آن پس من یادداشتی را به همین مضمون پیش روی خود قرار دادم تا دائماً هدف اصلی شرکت‌مان در خاطر‌م باشد. پس از آن هرگاه می‌خواستم تصمیمی بگیرم و یا اقدامی انجام دهم اول از خودم می‌پرسیدم که آیا آن تصمیم و اقدام ما را به هدف خود نزدیک می‌کند؟ و در صورت مثبت بودن جواب، اقدام می‌کردم. در واقع همان انرژی اولیه که صرف کردیم و همان یادداشت کوچک ما را از انجام بسیاری کارهای بی‌حاصل، بازداشت و مانع از آن شد که انرژی و منابع ما هدر رود.

به این ترتیب چنانکه ملاحظه شد طرح راهبرد مفهوم روشنی از سازمان بدست می‌دهد. این مفهوم روشن به نوبه خود به دست‌اندرکاران اجازه می‌دهد تا به سایر طرح‌ها و فعالیت‌های خود جهت داده و خود را با صرف حداقل منابع و امکانات به سر منزل مقصود نزدیک سازند.

### پاسخگویی به تغییرات محیطی

موضوع عمده دیگری که به طراحی راهبرد اهمیت فوق‌العاده زیادی می‌بخشد این است که راهبرد به سازمان ذیربط توان بالقوه‌ای می‌دهد تا برای مواجهه با تغییرات و تلاطم‌های محیطی آماده شود. اگر آهنگ تغییرات محیطی مانند گذشته کند بود، تعمیم تجربیات گذشته به آینده می‌توانست بسیار کارساز باشد، اما امروزه دیگر سرعت تغییرات و تحولات برکسی پوشیده نیست. اختراعات و اکتشافات و پیشرفتهای فناورانه، چنان شتابی دارد که آن چه امروزه ارائه می‌شود، چند روزه ثمربخشی خود را به

دلیل عرضه شدن جایگزین‌های بهتر از دست می‌دهد. این تغییرات ایجاب می‌کند که مسئولین سازمانهای پیشرو به آینده چشم بدوزند و نحوه مواجهه با آینده را در طرح‌های راهبردی خود بگنجانند. اگر کشورها و سازمانها بخواهند و بتوانند ارتباط خود را با سایر کشورها و سازمانها قطع کنند، شاید بتوانند بدون مشکل قابل توجهی نسبت به تغییرات بی‌تفاوت بمانند. اما کشورها و سازمانها نمی‌توانند علی‌رغم میل و رغبت خود نسبت به داشتن ارتباط با سایرین به تغییرات وقع نهند. برای مثال چنانکه مطبوعات علمی حکایت دارند، بزودی فرودگاه‌های بسیاری از کشورها فقط به هواپیماهایی اجازه فرود خواهند داد که به وسایل و ابزار خاصی مجهز باشند، این وسایل و ابزار الکترونیکی، فرودگاه میزبان را قادر می‌سازد تا کنترل هواپیما را بدست گیرد و با ایمنی و آسودگی به مراتب بیشتری، هواپیمای میهمان را بپذیرد. حال اگر یک شرکت هواپیمایی نخواهد پروازهای خود را صرفاً به پروازهای داخلی محدود سازد ناچار باید برای تغییرات آتی آماده شود. آن شرکت هواپیمایی باید به آخرین دانش فنی مجهز و دارای کارکنانی شود که از عهده نیازهای فناورانه سازمان خود برآیند. این امور به پیش‌بینی‌ها و اندیشیدن تدابیری نیاز دارد که باید بنحوی در طرح راهبردی ملحوظ شوند.

## مزایا و کاستی‌های راهبرد مدون

تاکنون چند نکته برای ما روشن شده است، اولاً باید معلوم شده باشد که نحوه طراحی راهبرد برای سازمانهای مختلف می‌تواند متفاوت باشد. ثانیاً باید روشن باشد که پیچیدگی طراحی راهبرد می‌تواند درجات مختلفی داشته باشد و هر درجه‌ای از پیچیدگی‌ها می‌تواند برای زمان و مکانی مناسب باشد. ثالثاً باید مشخص شده باشد که طراحی راهبرد از نظر جامعیت و هزینه‌ای که در بر دارد، می‌تواند دارای مراتبی باشد. نهایتاً این نکته قابل درک است که همیشه و در همه جا هزینه طراحی راهبردی نتایج مورد توقع از آن را توجیه نمی‌کند و کاربرد روشهای مقداری عادی یا پیچیده لزوماً در تمام موارد به یک حد راه‌گشا نیست.

برای مثال می‌دانیم که طراحی راهبردی برای سازمانی بسیار کوچک و یا سازمان غیر انتفاعی که از نظر منابع و امکانات در مضیقه است، چاره‌گشا نیست و بدیهی است که هزینه چنین اقدامی نتایج حاصله از آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در بعضی موارد هرچند ممکن است طراحی راهبرد بخوبی



انجام پذیرفته باشد، احتمال دارد نتیجه کار به علت عدم تعهد مدیریت سطح بالا ثمری به بار نیاورد. از طرفی کاربرد غیر رسمی مفاهیم راهبردی توسط مدیران ممکن است برای آنان ثمری بیش از آن چه که این مفاهیم در قالب طرحهای موثر ارائه شوند، داشته باشند و از این رو ممکن است به طور خام مورد استفاده یا سو استفاده قرار گیرند بدون آنکه فرصت یابند به صورت راهبردهایی کارساز نمود کنند. با مقدمه‌ای که ذکر شد وقت آن است که به توضیح مزایا و کاستی‌های راهبرد بپردازیم.

## مزایا

بشکل‌های مختلف با مزایای طراحی راهبرد آشنا شده‌ایم، از این رو صرفاً آنها را به طور گذرا مرور می‌کنیم، اولاً یک طرح راهبرد چارچوب مشخصی را برای فعالیتهای سازمان زیربط تصویر می‌کند، مدیران با اتکا و با استفاده از این طرحها می‌توانند هدفهای سازمان را برای کارکنان خود روشن سازند و راه رسیدن به آنها را بخوبی نشان دهند. ثانیاً مدیران در جریان طراحی راهبرد اشکالات را در سازمان خود می‌یابند که بدون اقدام به این کار یافتن آن اشکالات بسادگی نمی‌توانست عملی باشد، به این ترتیب مدیران حتی می‌توانند قبل از بروز بعضی از اشکالات برای مواجهه با آنها آماده باشند. ثالثاً، مدیران با کمک طرحهای راهبردی می‌توانند فرصتهای ریسک آمیز را از فرصتهای مطمئن تمیز دهند و مواردی را که مناسب می‌دانند به طور آگاهانه از سایر موارد جدا کرده برگزینند، چون طراحی راهبرد به تجزیه و تحلیل دقیق نیاز دارد، مدیران ناگزیر از گردآوری اطلاعات حجیم و دقیقی می‌شوند و این اطلاعات می‌تواند آنان را در اتخاذ تصمیمهای عاقلانه‌تر یاری دهد. رابعاً، طراحی راهبرد احتمال اشتباهات و اتفاقات ناگوار را کاهش می‌دهد، زیرا که تدوین راهبرد به ارزیابی دقیق عناصر راهبرد نیاز دارد. طراحی راهبرد بالاخص وقتی از اهمیت بسیاری برخوردار می‌شود که فاصله بین تصمیمهای زیربط و نتایج آنها زیاد باشد. برای مثال تولید برخی از محصولات به تحقیقات و تمهید مقدمات زیادی نیاز دارد و از این رو در فاصله بین تصمیمها و نتایج، گذر زمان رخدادهایی را به همراه می‌آورد که می‌توانند اثرات تصمیمها را بی‌ثمر سازند، از این رو مدیران با طراحی راهبرد ممکن است بتوانند از چنین مسائلی جلوگیری کرده و امکان دارد بتوانند مانع نتایج ناخواسته شوند.

## کاستی‌ها

یکی از مهمترین کاستی‌های طرح‌ریزی راهبرد این است که می‌تواند مجموعه‌ای از کارشناسان و متخصصین طراحی و برنامه‌ریزی را که چندان رابطه‌ای با مشتریان و دنیای واقعیت‌ها ندارند گرد هم آورد. بعید نیست این افراد یک دیوانسالاری خاص خود به وجود آورند و با تارهایی از روشها و برنامه‌ها و رویه‌هایی که در جای جای سازمان می‌تنند هر گونه ابتکار عمل، خلاقیت و نوآوری را از مدیران سلب کنند. این برج عاج نشینان ممکن است سازمان را از مسیری که واقعا باید برای رسیدن به موفقیت طی کنند دور سازند و این کار خود را با ارائه مقادیر زیادی آمار و اطلاعات و تئوری‌ها، توجیه کنند. معمولاً فاصله زمانی از هنگامیکه سرمایه‌گذاری کلان سازمان بر روی طراحی راهبرد آغاز می‌شود تا وقتی که راهبرد تدوین و به بار نشیند، زیاد است و در این مدت سازمانهایی که به راهبرد اعتقاد عمیقی دارند و بدون آن از اقدامات اساسی طفره می‌روند، خود را در حالت تعلیق قرار می‌دهند. در این مدت چه تصمیم‌های بیهوده‌ای که گرفته نمی‌شود و چه فرصتهایی که از دست نمی‌رود.

یک کاستی دیگر طرح‌ریزی راهبرد، این است که سازمان را به منطقی‌ترین و بی‌خطرترین شق ممکن محدود می‌سازد. مدیران کم‌کم یاد می‌گیرند که چگونه فقط شقوقی را دنبال کنند که برای رسیدن به آنها جزئی‌ترین اطلاعات و تجزیه و تحلیل‌ها را می‌توانند داشته باشند و به این ترتیب بمرور سعی می‌کنند از شقوقی که حتی ذره‌ای ریسک‌آمیز به نظر می‌آید و یا انتقالشان به دیگران مشکل می‌نماید، پرهیز کنند.

باید در نظر داشت که اگر اطلاعات مورد نیاز برای طرح‌ریزی، کافی یا دقیق نباشد و یا تغییرات و تحولات محیطی بسیار شدید و متنوع باشد طراحی راهبرد بسیار دشوار خواهد شد و متعهد شدن به یک راهبرد درازمدت می‌تواند سازمان را بسوی فاجعه رهنمون شود. تبعات عدم امکان تطابق به موقع با شرایط محیطی بقدری می‌تواند باشد که عده‌ای از محققین مقولات سازماندهی و مدیریت، حتی در مهد ایمان و اعتقاد به طرح‌ریزی راهبرد به این نوع طرحها به دیده تردید می‌نگرند و اظهار می‌دارند اگر طرح‌ریزی راهبرد بخواهد فریادرس سازمانها باشد، اولاً نباید جای طراحی تاکتیکی را بگیرد و ثانیاً باید عناصر نوینی را مد نظر قرار دهد.

عوامل دیگری نیز وجود دارد که می‌توانیم از جمله کاستی‌های طرح‌ریزی راهبرد به شمار آوریم لیکن بجای ارائه فهرستی از آن کاستی‌ها یادآور می‌شویم، علیرغم همه کاستی‌هایی که به طرح‌ریزی راهبرد نسبت داده می‌شود، شواهد متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد سازمانهایی که راهبرد خود را آگاهانه و با مهارت تدوین و در جوی آکنده از صمیمیت و همکاری به اجرا درآورده‌اند موفق‌تر از سازمانهایی بوده‌اند که از فقدان چنین طرحهایی رنج می‌بردند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این فصل به خواننده یادآور می‌شود که راهبرد تدوینی تلاشی برای ایجاد هماهنگی آگاهانه، و در حد امکان ارادی، با محیط است و این وظیفه را نه تنها با کوشش جهت ترسیم واقعیت‌های محیطی بلکه با زمینه‌سازی به منظور ارتقای توانمندی‌های درونی فعالیت با کسب‌وکار برای پاسخگویی به مقتضیات محیط انجام می‌دهد. به این ترتیب راهبرد تدوینی مدعی تضمین عملکردی بالاتر از حد متوسط برای فعالیت‌ها است. هر چند تحقیقات نشان می‌دهند که دارندگان یک حداقل راهبرد تدوینی بهتر از فاقدان چنین راهبردی عمل کرده‌اند و به ویژه مایکل پورتر معروف بر این واقعیت تاکید دارد، می‌توان مدعی شد که دارندگان راهبردهای تدوینی حداقل از فاقدان این راهبردها از آسیب‌پذیری کمتری رنج می‌برند. دلیل آنکه راهبردهای تدوینی برای فعالیت‌ها مصونیتی هر چند ناچیز کسب می‌کنند آن است که این راهبردها بهانه‌ای می‌شوند برای آن که گردانندگان راهبردهای در جستجو برای کشف توانمندی‌ها و ضعف‌های خود از یک سو و تهدیدها و فرصت‌های آشکار و نهان محیطی به نکاتی پی می‌برند که پی بردن به آنها بدون تلاش آگاهانه و ارادی نمی‌تواند امکان‌پذیر باشد. اما اگر کسب اطلاعات درونی و بیرونی بشکلی نادرست و بخصوص به وسیله کسانی که از دور دستی بر آتش دارند جمع‌آوری و توسط آنها مبنای ترسیم راه آینده قرار گیرند نتایج مخربی در پی خواهند داشت. از این رو سرعت عمل، استفاده از کارشناسان مجرب، و غیر قابل تغییر ندانستن چارچوب‌های نهایی حاصل برای اقدام می‌توانند متضمن دستیابی به راهبردهایی نوید بخش باشند.



