

Rafał Krupski, Aleksandra Sus-Januchowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONFIGUROWANIE SCENARIUSZY

Zagadnienia wstępne

Planowanie strategiczne w obecnych czasach istotnie różni się od swojej klasycznej formy, a różnice te dotyczą m.in.: horyzontu planistycznego, sposobu postrzegania celów czy wykorzystywanych metod planowania. Stąd krytyka nurtu synoptycznego, która została zapoczątkowana w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX w., gdzie został on nazwany „maszyną do planowania”. Podstawowymi zarzutami stawianymi planowaniu strategicznemu były: opieranie się na negocjacjach i przetargach lobbystów służb funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, koncentracja na liczbach, a nie na czynnikach jakościowych, dostosowujących firmy do warunkowań rynkowych i separowanie myślenia od działania¹.

Miażdżącą krytykę planowania strategicznego przeprowadził H. Mintzberg w książce *The Rise and Fall of Strategic Planning*². Długa lista zarzutów pod adresem planowania strategicznego w odniesieniu do celów strategicznych dotyczy przede wszystkim braku elastyczności organizacji (ze względu na imperatyw realizacji celów) oraz ograniczeń kreatywności przy ich generowaniu (ze względu na przeformalizowanie procedur analitycznych i brak ujęć o charakterze syntetycznym). Autor wraz z J.B. Quinnem i J.A. Watersem są najwybitniejszymi przedstawicielami szkoły ewolucyjnej, według której strategia organizacji jest wypadkową działań zamierzonych i emergentnych. Na treść tych ostatnich składają wykorzystywane okazje jako efekty elastycznego zachowania się oraz eksperymenty w procesach organizacyjnego uczenia się.

Warto w tym miejscu zacytować badania³ przeprowadzone przez firmę doradczą *Marakon Associates* w 2005 roku, wśród menedżerów 156 dużych firm na świe-

¹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 41.

² H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994.

³ Celem badań było określenie sposobu opracowywania długoterminowych planów i ocena skuteczności procesu planowania strategicznego.

cie, w których sprzedaż wynosiła 1 mld dolarów lub więcej. Wyniki tych badań wskazały dwie główne przeszkody w podejmowaniu dobrych decyzji o charakterze strategicznym w organizacjach, a mianowicie sztywne ramy czasowe oraz niewłaściwą strukturę planowania strategicznego. Okazało się także, że w firmach o standardowych procesach i praktykach planowania podejmowane są rocznie średnio dwie i pół istotne decyzje strategiczne. Ponadto tradycyjny model planowania jest ignorowany przez menedżerów wyższego szczebla i nieskoordynowany ze sposobem, w jaki podejmują oni decyzje⁴.

Strategia wraz ze swoimi długofalowymi celami staje się zatem przysłowiową kulą u nogi. R.H. Hayes, wicedyrektor *Harvard Business School*, były konsultant McKinseya sformułował to następująco⁵:

1. Cele strategiczne są nieelastyczne. Mimo że ulegają one dezaktualizacji, są nadal podtrzymywane ze względu na samą ideę zarządzania strategicznego i ze względu na już realizowany plan.
2. Mechanizmy działań ukierunkowanych na osiągnięcie dalekosiężnych celów mogą prowadzić do zaniechania drobnych usprawnień oraz inicjatyw istotnych z punktu widzenia krótkookresowych interesów.
3. Plany strategiczne zawężają horyzonty myślenia wyłącznie do postanowień strategii ograniczają elastyczność firmy, bardzo ważną w sytuacji, gdy wokół firmy zachodzą wciąż nowe zjawiska.

Planowanie scenariuszowe, wraz z ideą opcji realnych, mogą stanowić rozwiązanie tych problemów. Istotnym jednak zagadnieniem staje się konfigurowanie tychże scenariuszy przyszłości.

Konfiguracje w obrębie scenariusza

Konstruowanie scenariuszy ma już swoją bazę metodyczną. Niektórzy autorzy eksponują etapy konstruowania scenariuszy. Popularna w literaturze przedmiotu jest ośmioetapowa procedura budowy scenariuszy według E. Heinena⁶, która (w wielkim skrócie) rozpoczyna się od zidentyfikowania i określenia struktury pola badawczego, poprzez analizę pola, projektowanie trendów, grupowanie założeń, interpretację scenariuszy, analizę zakłóceń, analizę oddziaływań, a kończy się na projektowaniu środków działania i planów. Według innych autorów etapy

⁴ M.C. Mankins, R. Steele, *Przestań planować, zacznij decydować!* „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2007, s. 89-90.

⁵ R.H. Hayes, *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, „Neue Zuercher Zeitung”, nr 171/1997.

⁶ E. Heinen, *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle*, Wiesbaden 1984.

różnią się między sobą w zależności od przyjętej ogólnej metody identyfikacji scenariuszy. Według Keesa van der Heijdena scenariusze można budować wykorzystując trzy metody: indukcyjną, dedukcyjną i przyrostową⁷. Metoda indukcyjna zakłada budowanie krok po kroku powiązań pomiędzy dostępnymi danymi, tak że w efekcie struktura scenariusza wyłania się samoistnie, a wątki fabularne rozwijają się ze stopniowego łączenia danych. W metodzie dedukcyjnej natomiast już na początku wyprowadza się ogólny szkielet scenariusza, dopasowując następnie do niego poszczególne dane w sposób możliwie najbardziej naturalny. Trzeci sposób polega na niewielkich korektach w różnych kierunkach scenariusza, który do tej pory był oficjalnie uznawany za przyszłość organizacji.

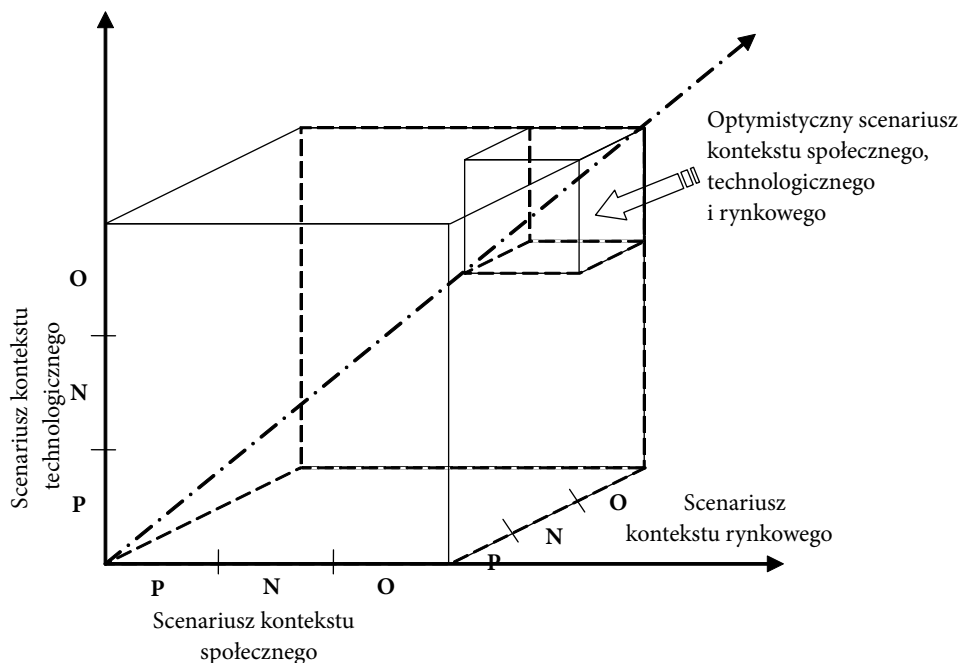
Jeszcze inny sposób budowy scenariuszy sięga do formalnej logiki kombinatoryki. Dla wyodrębnionych potencjalnych zdarzeń w przyszłości przyjmuje się na przykład logikę binarną ich zajścia lub nie. W takim przypadku m zdarzeń uznanych za niezależne dałoby 2^m permutacji, czyli możliwych scenariuszy (na przykład dla 10 wyodrębnionych zdarzeń w strukturze pojedynczego scenariusza byłoby aż $2^{10} = 1024$ wszystkich scenariuszy). Inne propozycje dotyczą tworzenia przestrzeni scenariuszy poprzez zidentyfikowanie wymiarów tej przestrzeni oraz zidentyfikowanie głównych trendów w ich ramach. Te ostatnie najczęściej określa się jako: rosnące, stałe lub malejące, albo: optymistyczne, normalne (najbardziej prawdopodobne) oraz pesymistyczne. Niektórzy proponują powyższy zestaw uzupełnić o scenariusz niespodziankowy, zawierający zjawiska, których trendy – niezależnie od siły ich oddziaływania – mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia⁸. W zakresie wspomnianych wymiarów tej przestrzeni też istnieją różne propozycje, np. dotyczące rodzaju otoczenia: makroekonomicznego, technologicznego, społecznego i polityczno-prawnego⁹, albo w innym ujęciu otoczenia społeczno-politycznego, kontekstu technologicznego oraz kształtowania rynków i konkurencji¹⁰. Przyjmując ten ostatni punkt widzenia oraz trzy rodzaje ogólnych scenariuszy (optymistyczny, normalny i pesymistyczny), otrzymujemy przestrzeń scenariuszy jak na rysunku 1 i liczbie m^n potencjalnych scenariuszy (gdzie m oznacza liczbę ogólnych rodzajów scenariuszy, a n – liczbę przyjętych wymiarów przestrzeni scenariuszy). W proponowanym na rysunku 1 rozwiązaniu mamy więc 3 rodzaje ogólnych scenariuszy i trzy wymiary przestrzeni (rodzajów otoczenia), które tworzą $3^3 = 27$ szczegółowych scenariuszy.

⁷ Van der K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 206.

⁸ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 114.

⁹ Tamże, s. 115-116.

¹⁰ Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myslenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, 2000, s. 345.



P – scenariusz pesymistyczny, N – scenariusz normalny, O – scenariusz optymistyczny

Rys. 1. Przykład przestrzeni potencjalnych scenariuszy

Źródło: Opracowanie własne.

Konfiguracje w zbiorze scenariuszy

Ewidენტną przewagą scenariuszowego ujmowania przyszłości firmy i jej otoczenia nad tradycyjnymi prognozami jest wielowariantowość przewidywań. Powiększa to w sposób istotny prawdopodobieństwo trafnego określenia przyszłości. Ale wielość alternatyw jest jednocześnie wadą, ponieważ po pierwsze dla każdego alternatywnego scenariusza trzeba opracować oddzielną strategię firmy, a po drugie musi istnieć system przechodzenia z jednego scenariusza na inne, w częstych przypadkach zajścia nieprzewidywanego, istotnego zdarzenia, nieuwzględnionego w scenariuszu, który został przyjęty jako najbardziej prawdopodobny i w związku z tym przyjęty jako punkt startu. Istotę problemów przejść z jednego scenariusza na inny i w związku z tym przejścia z jednej strategii na inną, przedstawia rysunek 2. Kluczowy w tej metodzie system przejść powinien obejmować zespół działań związanych z¹¹:

¹¹ R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 232.

- rozwijaniem lub redukowaniem poszczególnych typów działalności,
- rozwijaniem lub ograniczaniem działalności marketingowej w ich ramach,
- modyfikowaniem w związku z powyższym funkcjonalnych programów działania.

W adaptacyjnym systemie przejść ze scenariusza na scenariusz dobrze byłoby założyć przynajmniej trzy fazy rozwoju każdego scenariusza, które zachodziłyby względnie równolegle. Z założenia więc każda zmiana scenariusza obejmowałaby przejście z i -tego etapu jednego scenariusza na $i + 1$ etap innego scenariusza (rys. 2).

Zbiory przygotowanych scenariuszy i adekwatnych do nich strategii są jednocześnie zasobami strategicznymi, charakterystycznymi dla koncepcji tzw. organizacji w ruchu.

Do zagadnień przejść pomiędzy scenariuszami można podchodzić jeszcze inaczej, konfigurując względem siebie alternatywne scenariusze w specjalny sposób. Można na przykład przyjąć, że pierwsza strategia jest adekwatna dla wielu opracowanych scenariuszy. Równolegle realizowane scenariusze w fazie preparacji opierają się więc na opracowaniu strategii uniwersalnej dla wielu alternatywnych scenariuszy i podziale scenariuszy na etapy. Faza realizacyjna obejmuje ich redukcję i ukonkretnianie strategii organizacji.

W takim przypadku rozwój przedsiębiorstwa jest realizowany jednocześnie według kilku scenariuszy. Ich eliminacja i koncentracja na mniejszej liczbie lub tylko jednej strategii następuje dopiero w momencie pojawienia się czynników, które

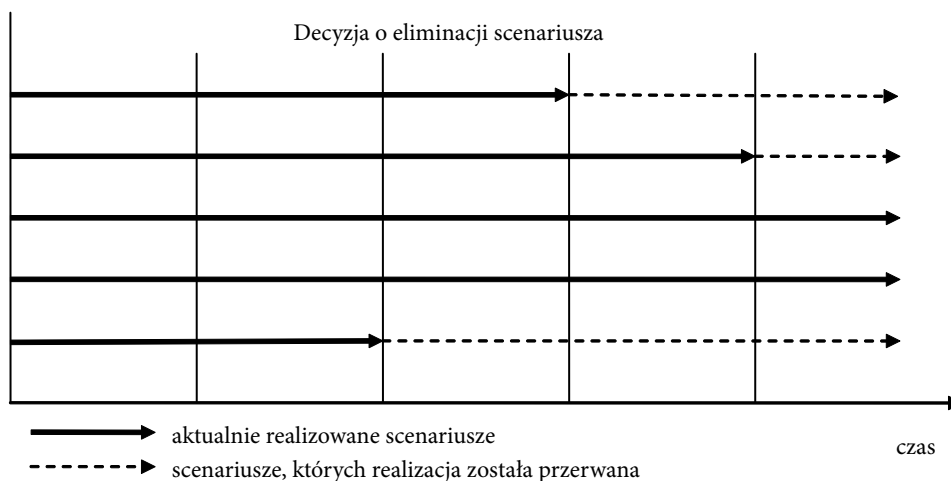
Scenariusze – etapy rozwoju

		A			B			C									
		1	2	3	1	2	3	1	2	3							
Scenariusze – etapy rozwoju	A	1	X			X			X								
		2										$A_1 \rightarrow B_2$			$A_1 \rightarrow C_2$		
		3										$A_2 \rightarrow B_3$			$A_2 \rightarrow C_3$		
	B	1	$B_1 \rightarrow A_2$			X			X								
		2	$B_3 \rightarrow A_3$									$B_1 \rightarrow C_2$					
		3	X									$B_2 \rightarrow C_3$					
	C	1				$C_1 \rightarrow A_2$			$C_1 \rightarrow B_2$			X					
		2				$C_2 \rightarrow A_3$			$C_2 \rightarrow B_3$								
		3	X			X											

A – scenariusz optymistyczny
 B – scenariusz najbardziej prawdopodobny
 C – scenariusz pesymistyczny
 1, 2, 3 – etapy rozwoju

Rys. 2. Schematy przejść między scenariuszami

Źródło: R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, s. 63.



Rys. 3. Planowanie z opcją na redukcję scenariuszy

Źródło: R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Wariacje na temat planowania scenariuszowego*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 64.

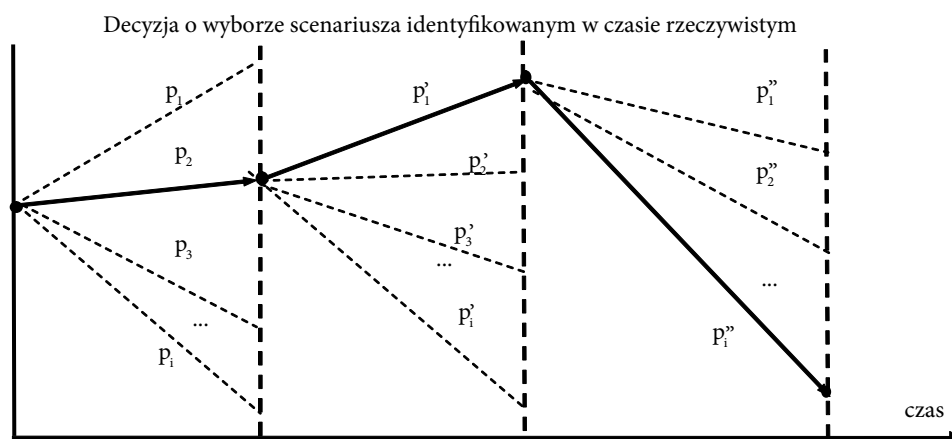
warunkują opłacalność tej decyzji. Idea tej koncepcji została zaprezentowana na rysunku 3.

Podstawowe założenia tej metody planowania strategicznego są następujące¹²:

1. Zapewnienie sobie „prawa” do uczestnictwa w grze (*reserving the wright to play*). Polega ono na prowadzeniu równoległych inwestycji (np. kupowanie małych firm innowacyjnych), które powinny zapewnić przedsiębiorstwu uprzywilejowaną pozycję, między innymi dzięki lepszej informacji, lepszym relacjom z klientami i dostawcami, a nawet z konkurentami poprzez na przykład zawiązywanie przedmiotowych aliansów strategicznych. Wszystko to pozwala na odłożenie w czasie sformułowania bardziej stabilnej strategii wyrażonej już w kategoriach konkretnych produktów i rynków.
2. W stosunku do pojedynczego procesu inwestycyjnego należy odkładać w czasie (na ostatni moment) wydawanie gotówki lub podejmować inne ważne, acz nieodwracalne, decyzje kapitałowe. Skromne inwestowanie na początku umożliwia firmie wzrost lub ograniczenie wydatków w późniejszym okresie, w zależności od kierunku ewolucji rynku.
3. Konieczne jest posługiwanie się wartościami oczekiwanymi w rachunku efektywności ekonomicznej poszczególnych wariantów inwestycyjnych (planowana korzyść \times prawdopodobieństwo jej osiągnięcia).

¹² R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Wariacje na temat planowania scenariuszowego*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 63-64.

Innym, równie niekonwencjonalnym, rozwiązaniem mogą być scenariusze skonfigurowane w formie dendrytu. Takie podejście w gruncie rzeczy opiera się na wykorzystaniu opcji realnych w planowaniu strategicznym. Fundamentem koncepcji opcji realnych są pojawiające się okazje, których wykorzystanie wpływa na spektakularne sukcesy przedsiębiorstwa, a wyłaniające się z pewnego zbioru warunkowych alternatyw. Podejście opcyjne cechuje wolność wyboru. Można, ale nie ma przymusu ich wykonania, w przeciwieństwie do opcji finansowych. Decydent wybiera najkorzystniejszą możliwość działania, z tą jednak różnicą, że dla wszystkich decyzji prawdopodobieństwa i wartości oczekiwane są określane w czasie rzeczywistym. Czynniki, które warunkują realizację wybranej opcji są np. koszty, czas czy też ryzyko. Ponadto skorzystanie z opcji w przyszłości zależy od rozwoju sytuacji. Zakłada się zatem elastyczność reakcji decydenta na zmiany zachodzące w otoczeniu¹³. Idea tego rozwiązania została zaprezentowana na rysunku 4.



Rys. 4. Scenariusze w formie dendrytu

Źródło: R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Wariacje na temat planowania scenariuszowego*, s. 61.

Scenariusze realizowane w formie dendrytu mają swoje wady i zalety. Niewątpliwą korzyścią wynikającą z ich zastosowania jest elastyczność. Kategoria ta oznacza w tym przypadku aktywną odpowiedź ze strony kierownictwa na zmieniające się warunki otoczenia, ale również przejawia się w szybkości zmian scenariuszy, zidentyfikowanych w czasie rzeczywistym. Z pewnością zaletą jest również interdyscyplinarny punkt widzenia procesu podejmowania strategicznych decyzji, w którym zespoły muszą przejść przez etapy kompozycji (konstrukcji) opcji, gromadzenia informacji, ich analizy i prezentacji wyników oraz akcentowanie konkretnej wartości

¹³ J. Mizerka, *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 62.

dla udziałowców, jako opozycja do takich mierników jak wielkość produkcji, dochód czy wielkość rynku. Natomiast najważniejszym problemem przy wykorzystaniu tej koncepcji jest złożony aparat matematyczny, jaki wykorzystują opcje. Zastosowanie metody wartości bieżącej netto (NPV), stanowiącej podstawę tego ujęcia, wiąże się z trudnościami z prognozowaniem przyszłych przepływów pieniężnych. W trakcie identyfikacji różnych scenariuszy rozwoju przedsięwzięcia, niemożliwe jest dynamiczne zaplanowanie wpływów i wydatków związanych z podjęciem pewnych działań. Zależą one bowiem od decyzji, które zostaną podjęte w przyszłości, a te od poziomu i jakości dostępnych informacji. Stąd tak istotne wydaje się przedstawienie przedsięwzięcia w formie dendrytu, który pozwala na strukturyzację projektu, wraz z określeniem wszystkich istotnych momentów decyzyjnych, a następnie zastosowanie matematycznych metod wyceny danej alternatywy.

Ujęcie planowania scenariuszowego w formie równoległe realizowanych scenariuszy bądź scenariuszy w formie dendrytu nie wyczerpuje potencjalnych rozwiązań w tym zakresie¹⁴. Jednakże już z tych przedstawionych wynika, że nadają one planowaniu strategicznemu wyraźnie dynamiczny charakter i w związku z tym są względnie użyteczne w warunkach narastającej turbulencji otoczenia.

Zakończenie

Procedura planowania na podstawie scenariuszy wykorzystuje dane historyczne, nie uwzględniając bieżących zmian. Jest to zatem pewnego rodzaju kompromis ze strony firm, za pomocą którego jest możliwa tylko pewna redukcja niepewności¹⁵. Nowym rozwiązaniem strategicznym mogą okazać się zaprezentowane w niniejszym opracowaniu dynamiczne formy analizy scenariuszowej. Wykorzystanie jednak takich rozwiązań z pewnością wymaga kompleksowej reorientacji przedsiębiorstwa. Zmiany powinny dotyczyć sposobu działania w firmach, na rzecz myślenia strategicznego i związanego z nimi wnikliwego obrazu teraźniejszości (*insight about the present*), przewidywania przyszłości (*foresight about the future*) i zdolności wizualnego myślenia (*visual thinking*)¹⁶. To również interaktywne wykorzystywanie okazji i związanych z nimi wyzwań i zamiarów strategicznych, a także odpowiednia kultura organizacyjna, oparta na kreatywności i innowacyjności, traktującej zmiany jako przesłanki sukcesu.

¹⁴ Więcej propozycji na ten temat przedstawiono w: R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Wariacje na temat planowania*, s. 51-65.

¹⁵ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 112.

¹⁶ F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 115, za: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1996.