

Strategické scenáre a trocha kombinatoriky

Juraj Kubiš

Pojem scenárov nachádzame v metodickom arzenáli futurologie a v súčasnosti sa používajú i v spojitosti so systémovou integráciou.

Futurologia je veda, ktorá sa zaoberá štúdiom a skúmaním budúcnosti. Vytvára transdisciplinárny priestor umožňujúci konštruovanie alternatívnych scenárov možného budúceho vývoja spoločnosti a civilizácie. Futurologia dnes zahŕňa štúdie budúcnosti, výskum budúcnosti, prognostiku, technologické a sociálne predvídanie, globálne modely, vytváranie alternatívnych scenárov, konštruovanie indikátorov budúceho vývoja. Metódy futurologického výskumu podľa [1]: extrapolácia trendov, vytváranie scenárov, vytváranie vízií, vytváranie stratégií, historická analógia, delfská metóda, simulácia a počítačové modelovanie, krízovo-impaktná metóda, teória hier, teória chaosu, globálne modely, systémový prístup, holistické prístupy, environmentálny skenning, násobné perspektívy, kultúrne aspekty, vytváranie prognóz, obsahová analýza, nerovnovážna termodynamika a ďalšie.

Používanie scenárov v systémovej integrácii sa odvíja od používania tzv. strategických scenárov (scenario planning). Strategické scenáre sú precízne prepracované opisy možnej budúcnosti, ktoré obsahujú celý rad tém a sú integrované do uceleného komunikovateľného a užitočného príbehu. Pri použití scenárov sa firma môže strategicky pripraviť na varianty budúceho vývoja a môže tak rýchlejšie reagovať i na menej pravdepodobné a nepriaznivé situácie až katastrofy (rozpoznanie hrozby – mobilizácia zdrojov na jej elimináciu). Scenáre tak vytvárajú podmienky na spracovanie kvalitnejšej stratégie, ktorá bude zvažovať viacero variantov budúceho vývoja okolia [2]. Scenáre, to nie je o príprave prognózy, ale o zväžení možných variantov budúcich situácií a využitie tohto procesu pre strategické riadenie [3]. Ďalším nástrojom je riadenie rizík (risk management) a jeho prepojené používanie s ostatnými nástrojmi.

Poznámka

Základom riadenia rizík je analýza rizík, ktorá kombinuje systematické hodnotenie pravdepodobnosti budúcich udalostí s odhadom nákladov a prínosov jednotlivých výstupov [4].

Na odhadovanie vývoja môžeme použiť dva základné prístupy:

1. Od súčasnosti k budúcnosti. Pohľad nám všeobecne ukazuje pozitívne a ne-

gatívne trendy vývoja firmy, avšak je slepý vo vzťahu na vývoj okolia. To znamená, že vieme opísať vzhľadom na minulosť a súčasnosť slabé a silné stránky spoločnosti. Princíp definície a realizácie opatrení spočíva teda v eliminácii negatívnych trendov a podpore pozitívnych trendov. Tento pohľad však nedáva firme nové podnety smerovania.

2. Od vízie budúcnosti k súčasnosti. Tento prístup nám umožňuje pripraviť a realizovať potrebné zmeny, ktoré vychádzajú z predstavy fungovania spoločnosti v budúcnosti. Takýto pohľad hľadá pre firmu perspektívu, čiastočne abstrahuje od doterajších prístupov, avšak zachováva predmet podnikania firmy.

Na základe zlúčenia oboch pohľadov sa určia ciele spoločnosti pre definované obdobie a hlavné kroky na ich uskutočnenie, pričom sa vychádza zo stavu, v akom sa spoločnosť nachádza.

V praxi sa používanie scenárov najviac osvedčuje vo firmách, v ktorých možno objaviť niektorú z nasledujúcich situácií [2]:

- okolie sa vyznačuje vysokou mierou neistoty v niektorých základných parametroch,
- v minulosti firma narazila na nákladné a nepríjemné prekvapenia,
- podnik zvažuje dlhodobú investíciu a jej návratnosť,
- podniku sa nedarí využívať nové príležitosti a nie je na ne pripravený,
- strategické plánovanie sa stalo rutinou alebo byrokratickou mašinériou.

Firmy spravidla pripravujú maximálne 4 strategické scenáre. Najlepšie výsledky prinášajú scenáre, na príprave ktorých sa podieľajú i ľudia mimo odvetvia, mimo podniku, ktorí prinášajú originálne podnety a pomôžu rozšíriť obzory a konfrontovať niektoré neotrasiteľné odvetvové dogmy (väčšina technológií, ktoré za posledných 50 rokov premenili celé odvetvia, vznikla mimo daného odvetvia).

Postup prípravy scenárov je vhodné štruktúrovať tak, aby výkonní manažéri formulovali základné tézy, štábne útvary pripravili písomné podklady a doplnili potrebné detaily. Podľa účelu, rozsahu a komplexnosti otázok môže proces prípravy scenárov trvať od jedného dňa až po niekoľko mesiacov. Tvorba scenárov sa realizuje podľa prameňa [3] formou 10 krokov:

1. vymedzenie rozsahu, termínu ukončenia a časového horizontu scenára (2 až 10 rokov), prehľad zmien za posledných 2 až 10 rokov,

2. identifikácia hlavných zainteresovaných strán, záujmových skupín a toho, ako budú ovplyvnené v budúcnosti,
3. stanovenie základných trendov odvetvia, spoločnosti, štátu a spoločné potvrdenie platnosti týchto trendov,
4. kľúčové neistoty budúceho vývoja trendov z kroku 3,
5. príprava základných scenárov; scenáre je možné chápať ako extrémne situácie, jeden obsahuje pozitívne parametre a iný len negatívne. Ak existujú dve dominantné neistoty, potom je možné kombináciami ich stavov získať štyri základné scenáre,
6. kontrola konzistencie a vierohodnosti scenárov,
7. príprava študijných scenárov, ktoré obsahujú relevantné témy, slúžia ako východisko pre ďalší výskum a štúdium,
8. určenie ďalšieho štúdia a výskumu, pretože v kroku 7 boli odhalené oblasti, ktoré je treba preskúmať,
9. príprava kvantitatívnych modelov, ktoré pomôžu modelovať budúci vývoj a kvantitatívne odhadovať budúce zmeny parametrov obsiahnutých v scenároch,
10. tvorba scenárov pre rozhodovanie; scenáre by mali predstavovať budúce situácie, v ktorých môže systém po určité dobu existovať v relatívne rovnovážnom stave.

Poznámka

Variety dvoch parametrov v 4 scenároch

P. č.	Faktor A	Faktor B
1	+	+
2	+	-
3	-	+
4	-	-

predstavujú variáciu s opakovaním.

Variácia s opakovaním je vtedy, ak pripustíme, aby sa každý prvok v každej skupine opakoval ľubovoľnekrát so zreteľom aj na ich usporiadanie.

$$V_O(k, n) = V'_k(n) = n^k$$

Ak by sme trendy charakterizovali stavmi +, - a =, tak dostaneme pre faktory A a B 9 variantov, $3^2 = 9$

P. č.	Faktor A	Faktor B
1	+	+
2	+	=
3	+	-
4	=	+
5	=	=
6	=	-
7	-	+
8	-	=
9	-	-



Ak by sme určili 3 faktory ako určujúce pre tvorbu scenárov, tak by ich počet pre stavy + a – bol $2^3 = 8$.

Príklad podľa prameňa [5]

Nedá sa presne určiť, aký bude rozvoj Európy v najbližšom desaťročí. Možné sú rôzne smery. Tu predstavené scenáre majú povzbudiť k rozmyšľaniu o budúcnosti Európy. Nie sú to odhady, skôr štylizované verzie možných následkov rozšírenia EÚ. Scenáre sa zakladajú na dvoch faktoroch rozvoja EÚ:

- silná alebo slabá podpora európskej integrácie jednotlivými štátmi,
- silná alebo slabá podpora hospodárskej liberalizácie jednotlivými štátmi.

Vzťahy medzi týmito faktormi vedú k štyrom scenárom:

Scenár 1: Pekný Brusel, pravdepodobnosť 15 %. Silná podpora pre integráciu, ako aj pre liberalizáciu.

Scenár 2: Európa proti sebe, pravdepodobnosť 30 %. Silná podpora pre integráciu a slabá podpora liberalizácie.

Scenár 3: Slepá ulička a rozvoj, pravdepodobnosť 40 %. Slabá podpora integrácie a silná podpora liberalizácie.

Scenár 4: Eurokríza, pravdepodobnosť 15 %. Slabá podpora integrácie, ako aj liberalizácie.

Scenáre sa nemusia vzájomne vylučovať. Budúcnosť bude určite zložitejšia, pretože elementy rôznych scenárov sa v skutočnosti môžu prejavovať súčasne. Definovanie štyroch krajných bodov je však potrebné pre vytýčenie plochy, na ktorej sa Európa môže rozvinúť.

Namiesto záveru

Niekedy sa svet zdá byť tak komplexný a nepredvídateľný, že je ťažké prijať akékoľvek rozhodnutie. Strategické scenáre sú postupom, ako túto bariéru prelomiť.

(Ged Davis)

Literatúra

[1] KLINEC, I.: Čo je futurologia? Internet: www.futurologia.sk, 26. 11. 2002, 6 s.

[2] KNAP, P.: Strategické scénáre. Část 1. Přínosy Scenario Planning. Moderní řízení, 2003, č. 1, s. 18 - 20.

[3] KNAP, P.: Strategické scénáre. Část 2. Postup při vypracování. Moderní řízení, 2003, č. 2, s. 24 – 26.

[4] Lze předvídat katastrofy? Moderní řízení, 2003, č. 8, s. 29 – 31.

[5] Rozšírenie Európy: pochopme dopady. Economist Intelligence Unit. 2003, 105 s.