

KAROLINA DASZYŃSKA-ŻYGADŁO

PLANOWANIE SCENARIUSZOWE – PRÓBA SYSTEMATYZACJI POJĘĆ

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przegląd literatury dotyczącej planowania i myślenia scenariuszowego, zdefiniowanie obszarów zastosowania, przyczyn i powodów, dla których wybiera się to narzędzie strategiczne, a także przedstawienie genezy metod tworzenia scenariuszy i stosowania ich w praktyce. Artykuł zdecydowanie nie wyczerpuje zagadnienia, ze względu na ograniczoną objętość nie było możliwości przedstawienia szczegółów dotyczących poszczególnych grup metod, natomiast główny nacisk został położony na najważniejsze różnice w procesie ich tworzenia oraz obszary zastosowania w praktyce biznesu.

Planowanie scenariuszowe funkcjonuje w literaturze od blisko 40 lat, w tym okresie powstało wiele technik i metod określaných przez niektórych badaczy jako metodologiczny chaos¹. Wynika to z faktu, że w dostępnej literaturze można znaleźć wiele definicji, cech, zasad tworzenia i koncepcji dotyczących scenariuszy, nierzadko ze sobą sprzecznych.

Definicja i możliwości zastosowania scenariuszy w praktyce

Większość definicji jest jednak zgodna co do tego, że metoda scenariuszy polega na stosunkowo kompletnym opisie badanego obiektu lub systemu z wyszczególnieniem maksymalnej liczby ważnych czynników na nie oddziałujących oraz naszkicowaniu możliwości rozwojowych i podkreśleniu realności danych sytuacji decyzyjnych, co w rezultacie daje zbiór możliwych obrazów przyszłości.

Według M. Portera, scenariusz to wyodrębnione, wewnętrznie zgodne poglądy na przyszły obraz świata, które można tak dobrać, by objąć prawdopodobny zakres możliwych wyników². M. Porter proponuje zastosowanie scenariuszy do prognozowania sytuacji sektorów i zachowania konkurentów, co umożliwi firmie analizę własnej sytuacji i zaplanowanie działań strategicznych w przypadku urzeczywistnienia się któregoś ze scenariuszy.

¹ A. Martelli: *Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution*, Futures Research Quarterly, Summer (2001).

² M.E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 232.

Natomiast van der Heijden precyzuje, że scenariusze to nie prognozy, ekstrapolacje, dobra lub zła przyszłość czy *science-fiction*, ale celowe opisy (ang. *stories* – historie) tego jak środowisko dotyczące działalności, która nas interesuje może kształtować się w przyszłości, zawierające³:

1. Opis stanu rzeczywistości na koniec ustalonego horyzontu czasu scenariusza – czyli opis badanych zmiennych, które składają się na niepewność otoczenia i wynikające z nich rozwiązania w końcowym momencie czasu konkretnego scenariusza.
2. Interpretację bieżących zjawisk i ich konsekwencje w przyszłości – metoda scenariuszy jest zaprojektowana tak, aby uczestnicy procesu prowadzili wnioskowanie dotyczącego tego jak zdarzenia z przeszłości wpłynęły na teraźniejszość, biorąc pod uwagę to, że niektóre z nich jeszcze w pełni nie zostały odzwierciedlone obecnie, a ich rezultaty mogą być widoczne na koniec horyzontu poszczególnych scenariuszy.
3. Wewnętrznie spójny obraz przyszłej rzeczywistości – czyli wyjaśnienie oparte na przyczynowo-skutkowej logice tego, jak poszczególne scenariusze przyszłości wynikają z sytuacji w przeszłości i okresu bieżącego. Opis rzeczywistości w scenariuszu powinien zawierać dynamiczną wzajemną zależność z góry określonych elementów i niepewnych czynników, pokazując ich wzajemne zależności i wynikające z tego logiczne konsekwencje.

Dziedziny i jednostki wymieniane w literaturze, w których stosuje się planowanie scenariuszowe w praktyce na świecie, to:

- zarządzanie kryzysowe, w zakresie ćwiczeń dotyczących obrony cywilnej, gdzie scenariusze są wykorzystywane do symulacji przyszłych sytuacji kryzysowych w celu zaprojektowania i testowania systemów i wyposażenia do reagowania na tego typu sytuacje oraz zwiększenia gotowości,
- społeczność naukowa, w której scenariusze są wykorzystywane do przekazywania w bardziej zrozumiały sposób dla szerszego grona odbiorców modeli i teorii naukowych. Przykładem mogą być scenariusze globalnych zmian klimatycznych tworzone z wykorzystaniem komputerowych modeli środowiskowych oraz scenariusze rozwoju ekonomicznego oparte na modelach ekonometrycznych,
- sfera publiczna – osoby publiczne zaangażowane w politykę wykorzystują scenariusze jako sposób na zaangażowanie w decyzje polityczne przedstawicieli wielu różnych środowisk i interesariuszy,
- profesjonalne instytuty futurystyczne, wśród których większość to niezależne organizacje badawcze pracujące na rzecz rozpowszechniania wiedzy o istotnych trendach kształtujących przyszłość oraz promujące metodologie badań nad przyszłością,

³ K. van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright: *The Sixth Sense: Accelerating Organisational Learning with Scenarios*, Wiley, Chichester, UK, 2002.

- instytucje edukacyjne, które dążą do promocji badań i rozwijają studia nad teorią i metodami, a także tworzą środowisko naukowe rozwijające studia nad przyszłością,
- przedsiębiorstwa, które wykorzystują scenariusze jako narzędzie do planowania długoterminowego.

W literaturze wymienia się kluczowe cechy, które powinien mieć scenariusz, charakter, a także formę, jaką może przyjmować⁴. Nie ulega natomiast wątpliwości fakt, iż każdy scenariusz powinien być wiarygodny i akceptowalny, wewnętrznie zgodny i powinien zawierać kluczowe elementy, istotne dla danego obiektu. Metoda pisania scenariuszy ma pomóc w analizie różnych wariantów przyszłości i jednocześnie wskazać na strategię postępowania prowadzące do osiągnięcia pożądanego celu, jakim w przypadku przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości.

Podział scenariuszy ze względu na specyficzny cel ich tworzenia, przedstawia się następująco⁵:

- scenariusze otoczenia makroekonomicznego – skupiające się na zdarzeniach niezależnych od działalności firm, odróżniające się od klasycznej analizy otoczenia makro identyfikacją zależności pomiędzy czynnikami kreującymi nowe warunki konkurencyjne,
- scenariusze wrażliwości – przedmiotem analizy są czynniki w pełni zależne od wewnętrznej sytuacji firmy i przez nią kontrolowane. Klasycznym przykładem takiej analizy scenariuszy jest używana w finansach analiza wrażliwości dla różnych kategorii (kształtowanie się wolnych przepływów gotówkowych, ocena opłacalności projektów inwestycyjnych itp.),
- scenariusze przemysłu (branży lub sektora) – analiza skupiająca się na specyficznych dla funkcjonowania danego przemysłu lub branży czynnikach i trendach odnoszących się do istniejącego modelu działalności danej firmy,
- scenariusze dywersyfikacji – dotyczące czynników i trendów występujących w danym przemyśle lub branży, a mające związek z potencjalnymi nowymi kierunkami działania firmy w przyszłości,
- scenariusze spraw publicznych – często przedsiębiorstwa, których działalność jest wyeksponowana na szczególnie definiowane sprawy publiczne, sporządzają tego typu scenariusze. Jako przykład może posłużyć przedsiębiorstwo z branży naftowej, które tworzy scenariusze dotyczące funkcjonowania firmy w przyszłości,

⁴ Szerzej: J.S. Armstrong: *Long Range Forecasting*, John Wiley, New York 1978, s. 40–45; M. Cieślak: *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 181–198; G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.F. Piercy: *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Harlow: Pearson Education Limited 2004, s. 256–257.

⁵ Por.: C.S. Fleischer, B.E. Bensoussan: *Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education, Inc., New Jersey 2003, s. 284–289.

uwzględniające wpływ takich czynników, jak: siła kartelu, nowe odkrycia naukowe, podatki.

W praktyce gospodarczej często stosowanych jest kilka typów scenariuszy równocześnie, spośród wymienianych powyżej. Scenariusze przemysłu i dywersyfikacji będą łączyć się przy przyjmowaniu założeń dotyczących zachowania się całego rynku, funkcjonowania branży, popytu na dane produkty, mody, tendencji, porównań z tendencjami europejskimi lub światowymi. Na podstawie kształtowania się otoczenia makroekonomicznego, przykładowego wpływu regulacji prawnych (scenariusz spraw publicznych), następnie kształtowania się popytu na danym rynku, można konstruować scenariusze dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa w danych warunkach otoczenia, które szeroko można nazwać scenariuszami wrażliwości.

Geneza metod planowania scenariuszowego

W ujęciu historycznym można dopatrzeć się używania koncepcji scenariuszy w tworzeniu obrazów przyszłości, które przyjmowały formę traktatów, utopii i dystopii już za czasów wczesnych filozofów⁶. Jako narzędzie planowania strategicznego, techniki związane z tworzeniem scenariuszy miały swoje początki w pracy strategów wojskowych nad symulacjami działań wojennych. Natomiast współcześnie w historii powojennej w latach 60. wyłoniły się dwa geograficzne centra rozwijające techniki scenariuszowe – USA i Francja.

W Stanach Zjednoczonych na poziomie rządowym pojawiła się potrzeba stworzenia metody, która zebralaby w konsensus opinie dużej grupy ekspertów z różnych środowisk oraz potrzeba stworzenia modeli symulujących przyszłe warunki środowiska, na których można by testować różne zdarzenia i analizować ich konsekwencje. W odpowiedzi na te potrzeby powstała metoda delficka oraz analiza systemowa, na której gruncie powstała technika tworzenia scenariuszy. Metody te zostały opracowane w latach 50. przez Rand Corporation, grupę badawczą która wywodziła się ze wspólnego projektu Sił Powietrznych USA oraz firmy Douglas Aircraft z 1946 roku, a która aż do 1960 roku była zaangażowana w studia nad zarządzaniem obronnością dla Sił Powietrznych USA⁷. W późniejszym okresie scenariusze zostały zaadoptowane do planowania w strefie publicznej. Osobą odpowiedzialną za dynamiczny rozwój scenariuszy i twórcą militarnych wizji przyszłości, oraz frazy „myślenie o nieprawdopodobnym” (ang. *thinking about the unthinkable*) był Herman Khan, który po opuszczeniu Rand Corporation zajął się popularyzowaniem tej metody. W konsekwencji, często w literaturze, jest on określany mianem „ojca” współczesnego planowania scenariuszowego. Z tej samej firmy badawczej wywodzili się również twórcy metody tworzenia scenariuszy, zwanej logiką intuicyjną (ang. *Intuitive Logics*), zwanej przez

⁶ Opis idealnej republiki platońskiej.

⁷ Por.: R. Raubitschek: *Multiple scenario analysis and business planning*, [w:] *Advances in Strategic Management*, red. R. Lamb, P. Shrivastava, vol. 5, JAI Press Inc., London 1988; R.M. Cooke: *Experts in Uncertainty: Opinion and Subjective Probability in Science*, Oxford University Press, New York 1991.

samych autorów anglo-amerykańską szkołą planowania scenariuszowego. Była to technika zastosowana po raz pierwszy w kontekście prowadzenia biznesu, Shell zaadaptował ją przy tworzeniu swojej strategii w latach 1972–1973. Firma Shell stworzyła korporacyjny standard stosowania scenariuszy w planowaniu, a jej przykład jest podawany w wielu podręcznikach analizy strategicznej. Od tego czasu opublikowano wiele prac na temat różnych wersji modeli logiki intuicyjnej, a niektóre z nich zostały skomercjalizowane i opatrzone znakiem towarowym, na przykład: Future Mapping® (Northeast Consulting Resources Inc., Massachusetts), TAIDA™ (ang. *Tracking, Analysis, Imaging, Deciding, Acting*; Kairos Future, Szwecja), Idon Scenario Thinking (Idon Group, Szkocja). W tym samym czasie podejmowano również prace nad uproszczeniem i zmniejszeniem wymagań dotyczących zasobów modeli, które planowanie scenariuszowe traktowały jako proces uczenia się w pracach D. Mercera i K. van der Heijdena⁸. Dużo uwagi w literaturze poświęca się modelom intuicyjnym, a poradniki i materiały dotyczące ich stosowania, poza naukowcami, opracowują głównie praktycy, każdy z nich proponuje odmienną definicję i inne zasady tworzenia, co powoduje wspomniany we wstępie metodologiczny chaos.

W tym samym okresie w pracach osób związanych z Rand Corporation⁹ rozwijała się inna szkoła tworzenia scenariuszy oparta na probabilistycznej modyfikacji trendów (ang. *Probabilistic Modified Trends* (PMT)). Opracowane zostały dwa modele o nazwach: *analiza wpływów trendów* (ang. *Trend-Impact Analysis* (TIA)) oraz *analiza wpływów krzyżowych* (ang. *Cross-Impact Analysis* (CIA)).

Model TIA zakłada ekspercką modyfikację prostej ekstrapolacji trendów występujących w teraźniejszości w przyszłość poprzez uwzględnienie bezprecedensowych zdarzeń, które mogłyby wystąpić w przyszłości. Pomimo że autor modelu twierdzi, iż jest on często wykorzystywany w praktyce, można znaleźć niewiele odniesień w literaturze przedmiotu dotyczących zastosowania tego modelu w kontekście budowy scenariuszy¹⁰.

Metoda CIA opiera się na założeniach podobnych do TIA, uwzględniając dodatkową warstwę analityczną mającą na celu określenie prawdopodobieństw par przyszłych zdarzeń poprzez kalkulację wpływów krzyżowych. Wywodzi się również z Rand Corporation, została stworzona przez Gordona i Helmera w 1966 roku, na potrzeby prognozowania w firmie Kaiser-Aluminium. Opracowano szereg wariantów tej metody zarówno w obszarze badawczym, jak i praktycznym, czego wynikiem było powstanie wielu opatentowanych metod, między innymi: IFS (Interactive Future Simulations) stworzone przez Battelle Memorial Institute, INTERAX (Interactive Cross-Impact Simulation) S. Enzera z Uniwersyte-

⁸ Szerzej zob.: R. Bradfield, G. Wright, G. Burt, G. Cairns, K. van Der Heijden: *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, Futures 37 (2005), 795–812.

⁹ T.J. Gordon i Olaf Helmer.

¹⁰ Szerzej zob.: T.J. Gordon: *Trend impact analysis*, Futures Research Methodology, AC/UNU Millennium Project, 1994.

tu Kalifornijskiego i francuski SMIC (Cross Impact Systems and Matrices) stworzony przez Duperrin i Gabusa¹¹.

La Prospective, czyli myślenie potencjalne to trzecia szkoła tworzenia scenariuszy na potrzeby planowania długoterminowego stworzona we Francji przez filozofa Gastona Bergera w tym samym okresie, co wcześniej opisane modele. Początkowo metoda była wykorzystywana w dziedzinach związanych ze sprawami publicznymi, scenariusze były stosowane na szczeblu narodowym do tworzenia planów ekonomicznych Francji, dzięki kontynuatorom pionierskiej pracy Bergera – Pierre Masse i Bertrand de Jouvenel. Od lat 70. dorobek francuskich naukowców był rozwijany przez Michela Godeta, który dopracowywał narzędzia metody *La Prospective* w znacząco zmatematyzowany sposób¹². Zastosował on podejście probabilistyczne, oparte na modelowaniu komputerowym, wykorzystując analizę morfologiczną do budowania scenariuszy oraz programy komputerowe własnego autorstwa do identyfikowania kluczowych zmiennych, do analizy strategii oraz do określania prawdopodobieństwa scenariuszy.

Różnice w metodach tworzenia scenariuszy

Zasadniczą cechą odróżniającą amerykańskie i francuskie podejście do planowania scenariuszowego był od początku obszar zastosowania, o ile w USA były to scenariusze dotyczące kwestii globalnych, o tyle we Francji koncentrowano się na przyszłości kraju. Pomimo dyfuzji metod scenariuszowych do praktyki biznesu, we Francji największą rolę odgrywają one w planowaniu w sektorze publicznym. Chociaż Godet określa *La Prospective* jako połączenie narzędzi i analizy systemowej zauważa się, że jest to w dużym stopniu połączenie logiki intuicyjnej i metod probabilistycznej modyfikacji trendów.

Kees van der Heijden zidentyfikował cztery główne obszary celów, dla których tworzy się scenariusze:

- nadanie sensu szczególnie niezrozumiałej sytuacji,
- stworzenie strategii,
- przewidywanie przyszłości,
- adaptacyjne uczenie się organizacji.

Biorąc pod uwagę trzy wyżej opisane szkoły tworzenia scenariuszy, reprezentujące trzy różne grupy metod, można stwierdzić, że najbardziej elastyczna metoda logiki intuicyjnej znajduje zastosowanie do realizacji celów ze wszystkich czterech obszarów, czego przykłady można znaleźć w literaturze. Natomiast metody PMT i *La Prospective* teoretycznie również mogą znaleźć zastosowanie w każdym obszarze, jednak najczęściej rea-

¹¹ Szerzej zob.: M. Godet: *Scenarios and Strategic Management*, Butterworth, London 1987; T.J. Gordon: *op.cit.*; S. Millett: *The future of scenarios: challenges and opportunities*, *Strategy and Leadership* 31 (2) (2003), s. 16–24.

¹² Por.: M. Godet: *op.cit.*

lizowane cele będą zorientowane na zrozumienie konkretnych, wyjątkowych okoliczności i poprawę efektywności działania oraz na decyzje strategiczne.

Wszystkie obszary różnic i cechy charakterystyczne procedury tworzenia, warunków, uczestników i ról ekspertów w całym procesie trzech grup metod tworzenia scenariuszy zostały zebrane i przedstawione w formie obszernej tabeli w cytowanym wcześniej opracowaniu R. Bradfielda i innych autorów. Jednak objętość niniejszego opracowania nie pozwalała na jej przedstawienie w całości. Wydaje się, że do najważniejszych obszarów różnic należą:

- uczestnicy procesu planistycznego,
- rola ekspertów zewnętrznych w procesie,
- początek prac nad scenariuszami,
- sposób prezentacji rezultatów,
- prawdopodobieństwo nadawane poszczególnym scenariuszom.

W logice intuicyjnej uczestnikami procesu są przede wszystkim osoby z wnętrza organizacji, której scenariusze mają dotyczyć, natomiast eksperci zewnętrzni będący doświadczonymi praktykami planowania scenariuszowego pełnią funkcję facilitatorów. Zarówno w przypadku PMT, jak i *La Perspective* eksperci zewnętrzni odgrywają dominującą rolę ze względu na dużą złożoność obu procesów oraz używanie zmatematyzowanych narzędzi analizy i programów komputerowych, które często są własnością firm konsultingowych prowadzących proces planowania.

Rola ekspertów wiąże się również z istotną różnicą dotyczącą analizowanych metod w zakresie rozpoczęcia procesu tworzenia scenariuszy. *La Perspective* zakłada pomoc konsultantów w zdefiniowaniu problemu, a następnie udział pracowników firmy w ustaleniu kluczowych czynników mających wpływ na badane zjawisko. W metodzie PMT początek procesu wygląda podobnie, natomiast istotne jest to, że lista czynników musi zostać ograniczona do takich, dla których istnieją wystarczająco długie i wiarygodne szeregi czasowe danych. W logice intuicyjnej początek prac nad scenariuszami zależy od celu ich tworzenia, jednak generalnie zaczyna się również od zidentyfikowania sił napędowych badanego zjawiska, bez przypisywania znaczącej roli ekspertom zewnętrznym. Na tym etapie można wykorzystać narzędzie identyfikacji i analizy czynników otoczenia makroekonomicznego typu PEST¹³. A praca sprowadza się do zbierania danych, wspólnej dyskusji uczestników procesu, w których mogą zostać wykorzystane narzędzia myślenia systemowego.

Rezultatem stosowania logiki intuicyjnej jest zestaw spójnych, logicznie powiązanych scenariuszy opisowych, które są często uzupełnione zdjęciami oraz elementami graficznymi. W wyniku stosowania pozostałych dwóch grup metod również powstają zestawy scenariuszy, do których dołączona jest część opisowa. Scenariusze mogą zawierać dane

¹³ Nazwa PEST stanowi skrót od nazw typów otoczenia – politycznego, ekonomicznego, społecznego i technologicznego.

liczbowe, zaprezentowane w formie graficznej, jednak bez dodatkowych „ozdobników”, jak ma to miejsce w przypadku logiki intuicyjnej.

Najważniejszą różnicę pomiędzy grupami metod stanowi nadawanie prawdopodobieństw poszczególnym scenariuszom. W logice intuicyjnej każdy scenariusz jest jednakowo prawdopodobny, natomiast w przypadku pozostałych dwóch – wyróżnia się scenariusz najbardziej prawdopodobny oraz warianty lepszej i gorszej sytuacji.

Również w polskich podręcznikach analizy strategicznej odnotowuje się istotną rolę scenariuszy w analizie i planowaniu, a także prezentowane są grupy metod scenariuszowych oraz zasady i etapy tworzenia scenariuszy według każdej z nich. Najczęściej spotykany podział obejmuje cztery grupy metod¹⁴:

1. Scenariusze możliwych zdarzeń (oparte na logice intuicyjnej).
2. Scenariusze symulacyjne (wykorzystujące ilościowe metody prognozowania).
3. Scenariusze stanów otoczenia (mające charakter jakościowy).
4. Scenariusze procesów w otoczeniu (integrujące dane jakościowe i ilościowe).

Jest to odmienny podział niż prezentowany w literaturze anglosaskiej, jednak integrujący wcześniej analizowane podejścia.

Zastosowanie scenariuszy w wycenie przedsiębiorstw

Analiza scenariuszy znajduje zastosowanie w wycenie, jednak jak podkreśla R.W. Mills¹⁵, wartość tej procedury nie polega na otrzymaniu pojedynczych wartości firmy, które wynikają z poszczególnych scenariuszy, ale na dostrzeżeniu istnienia możliwości strategicznych dostępnych zarządowi i ich natury oraz zrozumienia, jaki wpływ będą one miały na wartość przedsiębiorstwa. Scenariusze w uporządkowany sposób identyfikują obszary niepewności dotyczące tego, jaki wpływ na nośniki wartości mają czynniki zewnętrzne znajdujące się poza bezpośrednią kontrolą firmy. Znając wyniki finansowe, oszacowane na podstawie przepływów gotówkowych z użyciem nośników wartości (m.in. stopy wzrostu sprzedaży, marży operacyjnej, zapotrzebowania na majątek trwały i kapitał pracujący netto oraz kosztu kapitału), firma może przygotować się tak, aby była w stanie dostrzec stosunkowo wcześniej oznaki zmian w środowisku zewnętrznym, co w efekcie może pozwolić przedsiębiorstwu na dostrzeżenie przyszłych wyzwań i przygotowanie odpowiednich na nie reakcji z pewnym wyprzedzeniem.

¹⁴ Zob. szerzej: G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 65–91, a także m.in.: I. Penc-Pietrzak: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2003, s. 20–49.

¹⁵ R.W. Mills: *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców: zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, ODiDK, Gdańsk 2005, s. 69–73.

Podejście scenariuszowe jest również nieocenione dla zrozumienia okresu przewagi konkurencyjnej z wewnętrznej perspektywy operacyjnej, a także z zewnętrznej perspektywy strategicznej¹⁶.

Trudno ocenić rolę metod scenariuszowych w polskiej praktyce gospodarczej, ze względu na brak danych w tym zakresie. Przykład wyceny w scenariuszach i korzyści płynące z zastosowania tej metody dla spółki Action SA, zaprezentowano w opracowaniu K. Daszyńskiej-Żygadło w 2008 roku¹⁷. Natomiast źródła zagraniczne odnotowują rosnące zainteresowanie tymi metodami w planowaniu strategicznym i wycenie opcji strategicznych przedsiębiorstw.

Planowanie scenariuszowe coraz szerzej stosuje się w polskiej sferze publicznej szczególnie w ramach projektu: „Narodowego programu foresight – Polska 2020” oraz jego regionalnych odmianach¹⁸.

Podsumowanie

Nie jest możliwe zrozumienie zmian zachodzących w turbulentnym globalnym świecie w jednoznaczny sposób we wszystkich aspektach. Wielowymiarowa perspektywa jest pomocna w tworzeniu kompletnych obrazów rzeczywistości. Podejście scenariuszowe oferuje rozwiązania posiadające zarówno antycypacyjną, jak i procesową perspektywę wraz z paradygmatem krytycznego realizmu. Można stosować scenariusze zarówno do poprawy zrozumienia i przewidywania przyszłości, jak i do tego, aby organizacje, przedsiębiorstwa, instytucje lub kraje mogły sprawniej działać w niepewnej przyszłości. Zachowanie obu perspektyw uświadamia, że nie istnieje jedna dobra odpowiedź na pytanie: jaka będzie przyszłość¹⁹? Odwieczne dylematy nie zostaną rozwiązane poprzez zastosowanie podejścia scenariuszowego, ale zmniejszą niepewność i pozwolą się przygotować do odpowiednich działań w przypadku wystąpienia okoliczności opisywanych w scenariuszach.

Można zauważyć rosnące zainteresowanie metodami scenariuszowymi zarówno w teorii, jak i praktyce oraz dyfuzję zastosowania od spraw globalnych, publicznych i futurystycznych do praktyki gospodarczej, jako narzędzie dostosowywania się przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia.

W artykule zaprezentowano genezę i rozwój metod tworzenia scenariuszy, a także najczęściej spotykane definicje. Największa popularność metod związanych z logiką intuicyjną, zarówno w teorii, jak i praktyce konsultingowej, przełożyła się na wiele prak-

¹⁶ R.W. Mills, B. Weinstein: *Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment*, Long Range Planning, vol. 29, luty 1996.

¹⁷ K. Daszyńska-Żygadło: *Zastosowanie analizy scenariuszy w wycenie przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 520, s. 453–466.

¹⁸ <http://www.ippt.gov.pl/foresight/>, <http://www.prz.edu.pl/foresight/>.

¹⁹ K. van der Heijden: *Scenarios and forecasting: Two perspectives*, Technological Forecasting and Social Change 65, s. 31–36 (2000).

tycznych poradników i zasad tworzenia scenariuszy, co spowodowało największy chaos w obrębie tych metod.

Metody oparte na probabilistycznej modyfikacji trendów (PMT) oraz szkoła *La Perspective* są mniej popularne w literaturze, jednak również warte uwagi, w skomercjalizowany sposób wykorzystują je firmy doradcze, stosując zindywidualizowane narzędzia ilościowe, które można zastosować na wielu płaszczyznach tworzenia scenariuszy.

Należy zauważyć, że w artykule nie zagłębiono się w istotę i procedury związane z tworzeniem scenariuszy poszczególnymi metodami, a tylko uwypuklono najważniejsze różnice i obszary zastosowania. Dalszych badań wymagają poszczególne metody i studia przypadków, w których zostały zastosowane, a w szczególności interesujący będzie obszar wyceny opcji strategicznych na poziomie przedsiębiorstwa.

Literatura

- Armstrong J.S.: *Long Range Forecasting*, John Wiley, New York 1978
- Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van Der Heijden K.: *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, *Futures* 37 (2005).
- Burt G., Wright G., Bradfield R., Cairns G., van der Heijden K.: *The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives*, *International Studies of Management & Organization*, vol. 36, no 3, jesień 2006.
- Cieślak M.: *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław:1992.
- Cooke R.M.: *Experts in Uncertainty: Opinion and Subjective Probability in Science*, Oxford University Press, New York 1991.
- Daszyńska-Żygadło K.: *Zastosowanie analizy scenariuszy w wycenie przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 520.
- Fleischer C.S., Bensoussan B.E.: *Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education, Inc., New Jersey 2003.
- Godet M.: *Scenarios and Strategic Management*, Butterworth, London 1987.
- Millett S.: *The future of scenarios: challenges and opportunities*, *Strategy and Leadership* 31 (2) (2003).
- Gordon T.J.: *Trend impact analysis*, *Futures Research Methodology*, AC/UNU Millennium Project, 1994.
- Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.F.: *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Pearson Education Limited, Harlow 2004.
- Martelli A.: *Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution*, *Futures Research Quarterly* Summer (2001).

- Mills R.W.: *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców: zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, ODiDK, Gdańsk 2005.
- Mills R.W., Weinstein B.: *Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment*, Long Range Planning, vol. 29, luty 1996.
- Penc-Pietrzak I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2003.
- Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
- van der Heijden K.: *Scenarios and forecasting: Two perspectives*, Technological Forecasting and Social Change 65, (2000).
- van der Heijden K., Bradfield R., Burt G., Cairns G., Wright G.: *The Sixth Sense: Accelerating Organisational Learning with Scenarios*, Wiley, Chichester, UK, 2002.
- Raubitschek R.: *Multiple scenario analysis and business planning*, [w:] *Advances in Strategic Management*, red. R. Lamb, P. Shrivastava, vol. 5, JAI Press Inc., London 1988.
- <http://www.ippt.gov.pl/foresight/>, <http://www.prz.edu.pl/foresight/>.

mgr Karolina Daszyńska-Żygadło
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Finansów Publicznych i Międzynarodowych

Streszczenie

Celem artykułu jest przegląd literatury dotyczącej zagadnień związanych z tworzeniem scenariuszy przyszłości, zdefiniowanie pojęcia i obszarów zastosowania, a także przedstawienie genezy metod planowania scenariuszowego i stosowania tych narzędzi w praktyce. Wyodrębniono trzy wiodące szkoły tworzenia scenariuszy: logikę intuicyjną, probabilistyczną modyfikację trendów (modele TIA i CIA) oraz *La Prospective*, a główny nacisk został położony na przedstawienie najważniejszych różnic w procesie tworzenia oraz obszary zastosowania w praktyce biznesu. Należy zauważyć rosnące zainteresowanie metodami scenariuszowymi zarówno w teorii, jak i praktyce oraz dyfuzję ich zastosowania: od spraw globalnych, publicznych i futurystycznych do praktyki gospodarczej, jako narzędzie dostosowywania się przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia.

SCENARIO PLANNING – AN ATTEMPT TO CONCEPT SYSTEMATIZATION

Summary

The purpose of this paper is the literature overview on issues regarding scenarios, defining the concept and fields of implementation, as well as presenting the origins of scenario planning methods and its application in practice. Three leading schools of scenario planning has been identified: intuitive logics, Probabilistic Modified Trends (models TIA and CIA) and *La Prospective*. Particular emphasis was placed on the main difference in the scenario process and fields of implementation in

the business practice. It is worth to notice that interest in scenario planning is growing and there is shift from global, public and futuristic issues to business implementation as a tool of adapting the companies to turbulent environment.