

# Введение

**В этом разделе читатели найдут ответы на следующие пять вопросов:**

- **чем эта книга может помочь?**
- **что такое “планирование сценариев”?**
- **как организована эта книга?**
- **почему она была написана?**
- **что нового во втором издании и чем была вызвана необходимость его подготовки?**

## КАК ЭТА КНИГА МОЖЕТ ПОМОЧЬ ВАМ

Вы открыли эту книгу потому, что слышали о планировании сценариев и хотите понять, что это такое и как этим можно воспользоваться.

Если я — руководитель, заботящийся о том, как повысить шансы моей компании на успех в нынешние непростые времена, поможет ли мне планирование сценариев? Планирование сценариев уже помогло:

- компании *Electrolux* обнаружить новые потребительские рынки;
- компании *Pacific Gas and Electric* заблаговременно подготовиться к землетрясению в Калифорнии;
- компании *Shell* предвидеть крушение коммунизма в России и влияние этого события на цену природного газа;
- австрийской страховой компании *Erste Allgemeine Versicherung* предвидеть падение “берлинской стены” и выйти на новые рынки в Центральной Европе;
- поставщику проводниковой и кабельной продукции *KRONE* предложить идеи, связанные с созданием 200 новых продуктов;

### Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии

- компании *Morgan Stanley* принять решения по позиционированию в Японии;
- компании *Unilever* принять решение по инвестиционным стратегиям в отношении России и Польши;
- компании *United Distillers (Diageo)* разработать рыночные стратегии для Индии, Южной Африки и Турции;
- Гватемале и Южной Африке снизить внутривнутриполитическую напряженность и выработать направление дальнейшего развития.

Задача этой книги — предоставить ее читателям достаточно полный обзор планирования сценариев. Эта книга рассчитана на людей, которым, по роду своей деятельности, приходится принимать деловые решения, а также корпоративным планировщикам и студентам программ MBA.

Таким образом, эта книга призвана помочь:

- людям, которым необходимо решить, стоит ли применять в работе сценарии, и если да, то когда и каким образом это делать;
- студентам программ MBA и других учебных программ, желающим разобраться, что представляет собой планирование сценариев и как им можно воспользоваться;
- людям, которые обычно не покупают книги по экономике и бизнесу, но которых впечатляют перемены, происходящие в их отрасли и в мире в целом.

### ЧТО ТАКОЕ “ПЛАНИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ”

Что такое “сценарий”? Сценарий можно представлять себе как какую-либо легенду или историю. Майкл Портер определил сценарии следующим образом (Porter, 1985):

*“Внутренне непротиворечивое представление о том, каким может оказаться будущее, — не прогноз, а один из вариантов будущих последствий”.*

Мы определяем планирование сценариев следующим образом:

*“Часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего”.*

## **КАК ОРГАНИЗОВАНА ЭТА КНИГА**

Эта книга делится на четыре части. Часть I является “собственно книгой”. Она состоит из нескольких глав, с содержанием которых следует знакомиться именно в той последовательности, в какой эти главы предложены автором. (Разумеется, если вы специалист по какому-либо из вопросов, освещаемых в этих главах, то можете пропустить соответствующий материал.)

Глава 1 части I представляет собой нечто вроде вводного курса в историю развития планирования сценариев. Вы узнаете, каким образом сценарии, подобно любым другим моделям нашего мира, используются для изучения окружающей нас действительности. Как и с любыми другими моделями мира, со сценариями связаны определенные проблемы и возможности. Способы практического использования сценариев рассматриваются в ракурсе нескольких периодов: сценарии, разрабатываемые в 60-е годы и используемые для инициирования публичных обсуждений злободневных вопросов того времени (например, вопросов, касающихся предотвращения ядерной войны); в 70-е годы, после резкого скачка цен на нефть, сценарии использовались корпоративными планировщиками как способ “избежать сюрпризов”, однако эти сценарии не оправдали связанных с ними ожиданий, а потому пользовались гораздо меньшей популярностью в 80-е годы — в эпоху “краха планирования”.

Кроме того, в главе 1 объясняются некоторые понятия (например, что такое “тенденции” и “перекрестное влияние”, а также “интуитивная логика”).

В главе 2 рассказывается о нынешнем положении вещей в сфере планирования сценариев. В этой главе рассматриваются два аспекта проблемы, а именно как в настоящее время используются сценарии и каких перемен нам следует ожидать в будущем. Из опубликованной литературы, посвященной планированию сценариев, а также из нашего опроса членов Президиума европейских конференций следует, что организации используют планирование сценариев главным образом в качестве инструмента, облегчающего прогнозирование конкретных угроз, таких как изменения в окружающей среде, перемены в политической ситуации или в структуре отраслей. Кроме того, компании, представляющие информационные отрасли, используют сценарии для анализа стратегических вариантов в свете изменений в технологических возможностях или в регуляторной среде.

Во второй половине главы 2 рассматриваются другие факторы перемен и формулируется следующий вопрос: находимся ли мы сейчас в периоде изменений, который будет иметь столь же далеко идущие последствия, как в свое время скачок цен на нефть? Футуристы рассуждают о некоем “смеще-

нии парадигмы”. Мы рассматриваем ряд перемен, которых можно ожидать в течение следующего десятилетия.

В главе 3 сравниваются два проекта разработки сценариев, реализованных в *ICL*. В обоих случаях разработчики намеревались увязать свою работу со стратегическим планированием в штаб-квартире компании. В обоих случаях мы пришли к выводу, что разработка сценариев представляет собой поистине захватывающий проект, требующий значительного напряжения интеллектуальных и творческих сил всех его участников. В обоих случаях доведение сценариев — в понятной и эффективной форме — до сведения всех заинтересованных лиц оказалось весьма непростой задачей. Эти моменты освещаются в разделах “Полученные уроки”.

В главе 4 обсуждается использование сценариев — сценариев, разработанных согласно правилам, изложенным в главе 3, — в стратегическом планировании. Анализ потенциальных способов увязывания сценариев со стратегией, выполненный *SRI International*, используется для создания определенной структуры для четырех приложений, каковыми являются:

- применение сценариев для информационных рынков;
- анализ чувствительности/оценка риска инвестиционного портфеля;
- увязывание сценариев с анализом МА/С и PIMS;
- использование сценариев для разработки более надежной стратегии.

Материал, представленный в главе 5, посвящен использованию совокупности сценариев для создания некоей модели, обеспечивающей единое видение будущего, стимулирования дальнейшего обсуждения и формирования консенсуса, когда речь идет о выработке единых представлений у нескольких компаний. Анализ сходства между организациями, которые заявляют о своих успехах в использовании сценариев, а также способа, с помощью которого, например, правительства Южной Африки или Гватемалы применили сценарии для достижения слаженности действий в своих странах, свидетельствует об огромной важности информирования о сценарии посредством “основной сюжетной линии” и концепции. Другие сценарии фокусируются на вопросах, волнующих современное общество, таких как изменение климата, рост городов, изменение потребительских ожиданий.

В этой главе приводится пример события, когда понятие сценария использовалось в разнородной группе для выработки рекомендаций относительно дальнейших действий в 24-часовом интервале времени. Подобный подход с успехом использовался в ряде других случаев.

## Введение

В главе 6 мы поговорим об обучающих моментах, взяв в качестве примера некоторые проекты разработки сценариев, а также ситуации для анализа, представленные в этой книге (именно эти аспекты подчеркивались многими нашими респондентами). В этой главе представлены также три примера событий, когда сценарии использовались для повышения способностей индивидуумов (а не для непосредственной их увязки с планированием политики или бизнеса).

Глава 7 представляет собой резюме содержания предыдущих глав. Кроме того, в ней приводятся несколько личных выводов автора.

Части II, III и IV представляют собой независимые разделы, которые можно использовать как справочный материал.

В части II собраны примеры использования разных методов. Здесь описаны разные подходы и методы, а также перечислены организации, которые оказывают помощь и/или предоставляют методологические материалы. К числу организаций/методов, представленных в части II, относятся:

- компьютерные имитационные модели, например STRATX;
- European Commission;
- French School;
- Generon Consulting;
- Global Business Network;
- International Futures Terra;
- SAMI Consulting;
- SRI;
- UN American University;
- данные Futures.

Назначение этих разделов — помочь читателям углубить свое понимание терминологии, представленной в главе 1, с помощью соответствующих примеров.

В части III приведены примеры ситуаций для анализа. Цель этих примеров заключается в том, чтобы проиллюстрировать весь спектр подходов и рабочих методов, которые использовались в данных ситуациях.

- Arts Management Association
- British Airways
- Cable & Wireless

### Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии

- Electrolux
- Europe in 2020
- Finland
- KRONE
- Morgan Stanley Japan
- Pharma Futures
- Shell
- Surrey Vision 2020
- UK's National Health Service
- United Distillers

Часть IV содержит примеры сценариев (предоставленных компанией *ICL* и другими организациями). Цель включения в книгу этих материалов — помочь читателю разобраться в типах составленных описаний и понять, какие принципы должны использоваться при описаниях сценариев.

Таковыми сценариями являются:

- сценарии, разработанные *ICL* — Mark I;
- сценарии, разработанные *ICL* — Mark II;
- сценарии будущего телекоммуникационной отрасли;
- сценарии *Hemingford*;
- сценарии будущего биологических наук;
- сценарии для организаций двадцать первого столетия;
- сценарии для Шотландии в 2015 году;
- глобальные сценарии *Shell* до 2025 года;
- глобальные сценарии *Challenge Forum*.

### КАК БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА

Такую книгу я хотела написать еще в 1993 году. Именно тогда я взялась за решение задачи, связанной с повышением способности компании *ICL* прогнозировать будущее — и в процессе этого формировать наше будущее. До того времени моя профессиональная карьера была связана с разработкой программного обеспечения, сервисным обслуживанием и руководством.

Поэтому я писала эту книгу с точки зрения обычного руководителя. Когда я работала над первым ее изданием, я не была специалистом по планированию сценариев. Я постепенно осваивала искусство планирования сценариев, перенимая опыт у специалистов по планированию сценариев, многие из которых упоминаются в этой книге. Кто-то из них помогал мне или делился собственным опытом, который я предлагаю читателю в виде примеров ситуаций для анализа. Выпуская в свет эту книгу, я делюсь со своими будущими читателями некоторыми из уроков, полученных мною от признанных экспертов по планированию сценариев.

Я не хотела бы показаться человеком, который слепо верит во всемогущество сценариев. Я пришла к выводу, что их использование в некоторых случаях помогает людям более свободно управлять неопределенностями и в большей мере чувствовать себя хозяевами собственной судьбы. Кроме того, я выявила ряд обстоятельств, в которых мышление в категориях сценариев подсказывало людям оригинальные идеи, касающиеся их бизнеса, или подтверждало результаты тех или иных аналитических выкладок. А в *ICL*, как будет видно из материалов, представленных в моей книге, мы использовали метод планирования сценариев для формирования представлений о будущем как необходимом условии для выработки рекомендаций и планирования дальнейших действий.

Очень важно подчеркнуть связь между планированием и действиями. Решения должны приниматься и быть реализованы на практике. Моя книга предназначена для людей, которые сталкиваются с проблемами современного реального мира. В ней рассказывается о том, как планирование сценариев может помочь в поиске более эффективных решений.

И наконец, последнее замечание: моя книга призвана ознакомить с планированием сценариев руководителей, которым ранее вообще не приходилось сталкиваться с этим методом. Для создания определенного стратегического контекста — или на тот случай, если эта книга разбудит у вас аппетит к планированию сценариев, — я порекомендовала бы для параллельного изучения книгу *Scenarios, The Art of Strategic Conversation* (van der Heijden, 1996).

## **ЧТО НОВОГО ВО ВТОРОМ ИЗДАНИИ И ЧЕМ БЫЛА ВЫЗВАНА НЕОБХОДИМОСТЬ ЕГО ПОДГОТОВКИ**

Первое издание этой книги вышло в свет в 1997 году. В то время, несмотря на достаточно широкое распространение электронной почты, доступ к информации в электронном виде был весьма ограниченным. Большинство информации, использованной в первом издании, было получено в результате

личного общения с ее носителями или из вторых рук, а также посредством сетей (в частности, посредством Global Business Network). Информация для второго издания была получена в результате личного опыта и контактов, путем использования World Wide Web (для получения самых последних данных, например по организациям, упоминающимся в части II). Кроме того, я воспользовалась возможностями информационного общества, которое было темой первого издания этой книги.

Некоторые из новых проблем, с которыми сталкиваются в наши дни организации и общество в целом, описаны в главе 2. В этом смысле достойны упоминания достижения в области биотехнологии и нанотехнологии (см. ситуацию для анализа в части III, а также сценарии в части IV), изменения климата (см. главу 5), рост влияния экономик Китая и Индии.

Еще одним новшеством нашего времени является тенденция в направлении использования сценариев, разработанных “на стороне”. В ситуации для анализа, касающейся *Arts Marketing Association*, описывается событие, в ходе которого 150 человек использовали сценарии для реализации совместного (согласованного) плана действий.

Кроме того, разработка сценариев все чаще используется в качестве инструмента воспитания руководителей. В главе 6 читатели встретят описание события “воспитание руководителей”, касающегося молодых дарований, способных стать выдающимися руководителями.

В части II, “Методы и примеры”, примерно половина упомянутых организаций и методов изменили свой фокус, а их место заняли новые.

Часть III, “Ситуации для анализа”, включает большинство ситуаций для анализа из первого издания, поскольку уроки, которые можно извлечь из этих ситуаций для анализа, по-прежнему актуальны. Кроме того, в часть III включен ряд новых ситуаций для анализа, в которых описывается использование сценариев в NGO (что ведет к разработке планов действий) и в государственном секторе с целью создания общего языка и представлений (что ведет к разработке стратегии).

Часть IV, “Примеры сценариев”, включает сценарии относительно будущего биологических наук и адаптации к изменениям климата, а также глобальные сценарии *Shell* до 2025 года.

В этой книге я использовала **полужирный курсив** для обозначения названий сценариев (например, ***Stagnation*** или ***Baseline***).