ВСТУП

Зміст

[**1. Сценарування та невизначеність** 1](#_Toc127228818)

[**2. Дослідження П'єра Вака** 3](#_Toc127228819)

[**3. Що таке особисте майбутнє** 5](#_Toc127228820)

[**4. Історія Smith & Hawken: процес розробки сценарію (кейс Пітера Шварца)** 9](#_Toc127228821)

[**4. Процес сценарування** 15](#_Toc127228822)

[**5. Три основині виміри невизначеність – мінливість, складність та неоднозначність.** 16](#_Toc127228823)

[5.1. ВОЛАТИЛЬНІСТЬ 16](#_Toc127228824)

[5.2 СКЛАДНІСТЬ 18](#_Toc127228825)

[5.3 НЕОДНАКОВІСТЬ 20](#_Toc127228826)

# **1. Сценарування та невизначеність**

Це про свободу. У західних суспільствах люди нібито вільні, але вони почуваються обмеженими непередбачуваністю подій. Щороку кожне десятиліття нас дивують соціальні чи технологічні потрясіння, які з'являються раптово, несподівано. Як люди, підприємства та установи можуть планувати майбутнє, якщо не знають, що принесе завтрашній день? Глибока та реалістична впевненість будується на розумінні можливих результатів нашого вибору. У цьому непередбачуваному контексті свобода — це здатність діяти як із впевненістю, так і з повним усвідомленням невизначеності.

Щоб діяти впевнено, потрібно бути готовим дивитися вперед та враховувати невизначеність: «Які проблеми може поставити переді мною світ? Як інші можуть відреагувати на мої дії? Замість того, щоб ставити такі питання, дуже багато людей реагують на невизначеність запереченням. Вони несвідомо сприймають детермінований погляд на події. Вони вважають зрозумілим, що деякі речі просто не можуть і не відбудуться; наприклад, "ціни на нафту не впадуть" або "холодна війна ніколи не закінчиться". Не спробувавши передбачити несподівані події, вони не знають, як діяти, коли продовжуються потрясіння. Вони створюють собі сліпі зони.

Сценарії – це інструмент, який допомагає нам дивитися у майбутнє у світі великої невизначеності. Назва походить від театрального терміну сценарій фільму або п'єси. Сценарії — це історії про те, яким може бути світ завтра, історії, які можуть допомогти нам розпізнати й адаптуватися до аспектів нашого нинішнього середовища, що змінюються. спосіб артикуляції різних шляхів, які можуть існувати для вас завтра, і знайти відповідні рухи по кожному з цих можливих шляхів. Сценарне планування полягає у ухваленні рішень сьогодні з розумінням того, чим вони можуть обернутися.

У цьому контексті точне визначення «сценарію» таке: інструмент для впорядкування уявлень людини про альтернативні майбутні середовища, в яких можуть бути розіграні її рішення. Як альтернатива: набір організованих способів ефективно мріяти про своє майбутнє. Саме вони нагадують набір історій, написаних чи тих, що часто розповідають. Однак ці історії будуються навколо ретельно сконструйованих сюжетів, які виділяють важливі елементи світової сцени. Цей підхід є скоріше дисциплінованим мисленням, ніж формальною методологією.

Пытер Шварц, гуру сучасного сценарування, використовував сценарії з деякими з найбільших у світі підприємств та державних установ при відкритті малого бізнесу, і я використав їх для прийняття особистих рішень щодо моєї дієти та здоров'я. Ви можете використовувати сценарії, щоб спланувати малий бізнес, вибрати освіту, знайти роботу, обміркувати інвестиції або навіть подумати про весілля. Часто сценарії можуть допомогти людям передбачити рішення — зазвичай важкі рішення, — які вони інакше пропустили чи відкинули.

Візьмемо, наприклад, кризу, яка охопила рекламну галузь. Починаючи з початку 1980-х, будь-хто міг зазирнути вперед і побачити зростаючу популярність нових комунікаційних технологій: кабельного телебачення, відеокасет і комп'ютерних засобів, таких як електронна пошта. Ця технологічна зміна стала непереборною силою, яка, безсумнівно, потрясла медіа-індустрію, відібравши аудиторію, а потім і доходи від реклами, традиційного мережевого телебачення. Ніхто не міг точно сказати, коли настане шок або як він розвиватиметься, але було ясно, що через кілька років рекламні агентства виявлять, що й бізнес або радикально зміниться, або різко скоротиться, як, наприклад, у сталеливарній промисловості США на початку вісімдесятих років.

Хоча зміни були очевидні, їхня точна форма була незрозуміла. Наскільки сильним був вплив таких компаній, як Disney, які відмовилися дозволити рекламу на попередньо записаних відеокасетах? Які споживачі були б схильні використовувати нові форми ЗМІ в першу чергу? Який регулятивний тиск завадив би телефонним компаніям зайнятися розповсюдженням фільмів та телепередач на дротах? Які форми реклами може прийняти через десять років і як агентства зможуть заробляти на цьому гроші? Якими будуть наслідки раптової появи нових засобів зв'язку, таких як факсимільні апарати? Набір сценаріїв описував би низку світів, які могли б виникнути при уважному розгляді важливих елементів світу на початку 1980-х років.

1987 року почався шок. Прибуток рекламних агентств почав знижуватися, люди почали звільнятися, і дедалі більше агентств доводилося торгуватися зі своїми клієнтами через гонорари. Більшість фахівців з реклами вважали, що криза була тимчасовою; що за цим піде новий статус-кво. Сьогодні, рекламні агенції перебувають у ще більш глибокій економічній скруті, все ще сподіваючись на переломний момент і все ще відмовляючись дивитися на можливості — так само як і на пастки — появи нових технологій. Так, Пітер Шварц разом із кількома іншими людьми почав працювати наприкінці 1980-х років над набором сценаріїв щодо впливу нових технологій на медіа-бізнес. Ми знайшли клієнтів з усіх мислимих сегментів: мережа мовлення, телефонна компанія, кіностудія та компанія з виробництва споживчих товарів, яка розміщує велику рекламу. Усі рекламні агентства, крім одного, яких ми запросили приєднатися до нас у цьому дослідженні свого майбутнього, були зацікавлені. Взаємодіючи з ними, вони бояться того, що можуть дізнатися, якби ціна невігластва була меншою.

Наступний шок був з відмовою від запису на диски та дискети, та розвиток флешек та USB «жорстких дисків». Але справжнім переворотом стало масова діджіталізація та формування соціальних мереж та перехід реклами у сферу SMM.

...*Сценарії - це не передбачення. Просто неможливо передбачити майбутнє з упевненістю. Старе арабське прислів'я говорить: «Той, хто передбачає майбутнє, бреше, навіть якщо говорить правду». Швидше сценарії — це засоби, які допомагають людям вчитися. На відміну від традиційного бізнес-прогнозування або дослідження ринку, вони є альтернативними образами; вони не просто екстраполюють тенденції сьогодення*. Наприклад, однією загальною тенденцією є рівень народжуваності США. На початку 1970-х він коливався близько 3 мільйонів народжень на рік; Синоптики Бюро перепису населення США прогнозували, що ця «тенденція» триватиме вічно. Школи, що будувались поспіхом під час бебі-буму 50-х і початку 60-х років, тепер були закриті та продані. Політики не врахували, що народжуваність може знову різко зрости. Але в сценарії можна було б передбачити ймовірність того, що діти першого покоління бебі-буму, які досягли тридцятирічного віку, раптово обзаведуться власними дітьми. У 1979 році народжуваність у США почала зростати; Нині, 1990 року, майже повернулися до 4 мільйонів п'ятдесятих років. Демографи також не змогли передбачити, що імміграція пришвидшиться. Щоб не відставати від попиту, штат Каліфорнія (який закривав школи наприкінці 1970-х років) має будувати класи щодня протягом наступних семи років.

Часто менеджери воліють ілюзію впевненості розуміння ризиків та реалій. Якщо прогнозист не справляється зі своїм завданням, як можна звинувачувати менеджера? Але в довгостроковій перспективі це заперечення невизначеності створює підґрунтя для сюрпризів, підриваючи впевненість менеджера у своїй здатності дивитися вперед. Сценарії дозволяють менеджеру сказати: "Я готовий до всього". Саме ця здатність діяти з усвідомленим почуттям ризику та нагорода, яка відокремлює і господарника, і мудру людину від бюрократа чи гравця.

# **2. Дослідження П'єра Вака**

Сценарії вперше з'явилися після Другої світової війни як метод воєнного планування. ВПС США намагалися уявити, що можуть зробити їхні противники, та підготувати альтернативні стратегії. У 1960-х Герман Кан, який був частиною зусиль ВПС, удосконалив сценарії як інструмент бізнес-прогнозування. [Він став провідним футурологом Америки, який передбачив неминучість зростання та процвітання. Але на початку 1970-х років сценарії досягли нового рівня завдяки роботі П'єра Вака. У 1968 році Вак працював планувальником у лондонському офісі міжнародної нафтової компанії Royal Dutch/Shell у щойно створеному відділі під назвою Group Planning.

П'єр та інші фахівці з планування Royal Dutch/Shell (особливо його колега Тед Ньюленд) шукали події, які могли б вплинути на ціну на нафту, яка була більш-менш стабільною з часів Другої світової війни. Нафта фактично розглядалася як стратегічний товар; країни-споживачі зроблять все можливе, щоб утримати ціну на низькому рівні, оскільки процвітання їхньої економіки залежить від нафти. Але в ефірі трапилося кілька знаменних подій. По-перше, Сполучені Штати почали виснажувати свої запаси нафти. Тим часом попит на нафту в Америці неухильно зростав. А Організація країн-експортерів нафти, що формується, демонструвала ознаки того, що накладає псування на свої політичні м'язи. Більшість цих країн були ісламськими

Придивившись до ситуації, П'єр і Тед зрозуміли, що араби можуть вимагати набагато вищі ціни на свою нафту. Для цього були всі підстави. Єдина невпевненість полягала у тому, коли. Ніхто не міг знати напевно, але здавалося, що це мало статися до 1975 року, коли мали бути переглянуті старі угоди про ціни на нафту. Вони склали два набори сценаріїв, кожен з яких був повним набором історій про майбутнє з таблицями прогнозованих цін. Одна історія представила поширену думку Royal Dutch/Shell: якимось чином ціна на нафту залишиться стабільною. Щоб це сталося, мало статися диво; нові нафтові родовища, наприклад, мають з'явитися у неарабських країнах. Другий сценарій розглядав більш правдоподібне майбутнє — кризу цін на нафту, спровоковану ОПЕК.

П'єр чекав зміни поведінки у Royal Dutch/Shell; але жодних змін у поведінці не відбулося. Саме тоді він розробив свій прорив: сценарії, як він пізніше висловився, мають бути «більшими, ніж вода на камені». Щоб бути по-справжньому ефективними, їм потрібно було змінити погляд наших менеджерів на реальність.

У цьому новому типі сценарію більше не було простих історій про майбутнє. Натомість П'єр описав усі наслідки можливих стрибків цін на нафту. Він намагався змусити людей відчути ці потрясіння. "Підготувати!" — сказав він нафтопереробникам та маркетологам. «Ви ось-ось станете галуззю, що низько росте». Він попередив буровиків та розвідників, які шукали нову нафту, щоб вони були готові до можливості того, що країни ОПЕК захоплять їхні нафтові родовища. Найголовніше, П'єр яскраво вказав на сили у світі та на те, який вплив повинні мати ці сили. Він допоміг старшим людям (том-менеджерам), що приймають рішення, він представив можливі рішення, які їм, доведеться ухвалити в результаті.

І він впровадив свій підхід якраз вчасно. У жовтні 1973 року, після війни «Судного дня» на Близькому Сході, стався стрибок нафтових цін. Світ вибухнув «енергетична криза». З великих нафтових компаній лише Shell була емоційно готова до змін. Керівництво компанії відреагувало швидко. У наступні роки стан Shell виріс. З однієї з найслабших із «Семи сестер», семи найбільших світових нафтових компаній, вона стала однією з двох найбільших (після Exxon) і, можливо, найприбутковішою. Не випадково його стаття 1985 року про сценарії в Harvard Business Review була озаглавлена ​​«М'яке мистецтво сприйняття», а не «Як передбачати майбутнє». *Щоб діяти в невизначеному світі, люди повинні були мати можливість повторно сприймати — ставити під сумнів свої припущення про те, як влаштований світ, щоб вони могли бачити світ більш ясно. Мета сценаріїв — допомогти собі змінити свій погляд на реальність, щоб точніше зіставити його з реальністю такою, якою вона є, і з реальністю такою, якою вона буде*.

Кінцевим результатом, однак, є не точна картина завтрашнього дня, а ефективніші рішення про майбутнє. Планувальник і керівник є партнерами в довгостроковій перспективі. Таким чином, хоча основна роль П'єра Вака лежить в основі цієї історії, саме вдумливі та далекоглядні керівники Shell запросили його на цю роль у першу чергу, надали йому необхідні ресурси та зробили йому комплімент, вислухавши його. і поставилися до нього серйозно. П'єра оточувала винятково здібна команда, у тому числі Тед Ньюленд та Нейпір Коллінз, які відіграли вирішальну роль в успіху процесу написання сценарію. Ми зосередимось на ролі далекоглядності тих, чия повсякденна діяльність змушує їх проводити час, дивлячись у далечінь. Справжня цінність походить від взаємодії з тими, хто має приймати рішення та діяти. П'єр Вак не цікавився пророкуванням майбутнього. Його метою було звільнення прозріння людей. Його методи послужили джерелом натхнення мистецтва

# **3. Що таке особисте майбутнє**

Пітер Шварц був професійним будівельником та користувачем сценаріїв з початку 1970-х років, коли він почав працювати футуристом у Каліфорнійському аналітичному центрі під назвою Стенфордський дослідницький інститут (тепер він називається SRI International). Коли П'єр Вак уперше відвідав НДІ у 1975 році, він був практикуючим у школі «Херман Кан». Пітер Шварц ще не думав про зміну мислення чи переосмислення світу. Тим не менш, він знав П'єра за репутацією: той був людиною, яка передбачала кризу цін на нафту, коли, мабуть, ніхто інший цього не зробив. П'єр відповідав за роздуми про майбутнє в одній із найбільших компаній світу.

У Shell П'єр дійшов висновку, що якщо ви хочете заглянути в майбутнє, вам не можна звертатися до традиційних джерел інформації. Всі інші теж знали б їх, і тому ви не мали б унікальної переваги. Потрібно було шукати по-справжньому незвичайних людей, котрі тримали руку на пульсі змін, могли бачити значні, але дивовижні сили змін. Цих людей можна знайти в різних сферах життя по всьому світу. Він прийшов у SRI на запрошення двох таких «чудових» людей — Вілліса Хармана, який заснував у SRI групу з питань майбутнього та був новаторські більш інтуїтивні підходи до мислення наперед, і Арнольд Мітчелл, який перебував у процесі розробки програми SRI Values ​​and Lifestyles, проекту класифікації сегментів населення відповідно до глибших характеристик, ніж просто вік і місцезнаходження.

П'єр увійшов до кабінету Пітера Шварцапісля того, як Вілліс згадав про дослідження, яке вони провели для Агентства з охорони навколишнього середовища, — про майбутнє екологічних проблем. П'єр був загадковим, невловимим французом, майже східною зовнішністю. Пітер Шварц розмовляв з ним двадцять хвилин, описуючи свою роботу зі сценаріями; вони все ще просто описували можливі варіанти майбутнього і ще не зробили кроку до того, щоб вплинути на мислення осіб, які приймають рішення. Тим не менш, через кілька днів Пітер отримав телекс з Лондона: «Не могли б ви залишити SRI на два роки і приєднатися до нашої команди в Shell?» Пітер заперечив — це було одне з небагатьох рішень у моєму житті, про які він потім шкодував. Але Пітер поступово почав працювати з ним, виконуючи етюди для Shell, вивчаючи мистецтво та метод підходу П'єра.

У 1982 році Пітеру запропонували ще одну можливість приєднатися до групи планування Royal Dutch/Shell — цього разу як заміна П'єру. Той йшов на пенсію. Натомість Пітер мав працювати з Ар'є де Геусом, координатором групового планування, який переслідував свої власні ідеї про організаційне навчання. Пітер Шварц провів п'ять років у Shell; потім, у 1987 році, він зробив рішучий крок як підприємця, запустивши з кількома друзями новий стиль організації під назвою Global Business Network, що об'єднує людей з різних областей, щоб допомогти компаніям заглянути в майбутнє.

На початку 1970-х найважливіше питання, на яке могло відповісти футурист, стосувалося політичного бачення: «Яка реальна мета для кращого майбутнього?».

Традиційні політичні відповіді на це питання, коли Пітер Шварц вперше поставив його на початку 1970-х років, здавалися неправдоподібними чи небажаними. Праві пропонували багатство за високою соціальною ціною; невелика частина населення могла жити на дуже високому рівні, тоді як довкілля решти світу погіршилося. Ліві обіцяли майбутнє примусової рівності, спланованої та керованої «експертами». Але ще до того, як комунізм обвалився у Східній Європі, можна було бачити, що централізоване планування не зможе задовольнити духовні та психологічні потреби людини, не кажучи вже про фізичні потреби.

Є голод з іншого набору видінь можливого суспільства. Ми знаємо, що процвітання не є неминучим: економічні помилки кінця шістдесятих та сімдесятих років призвели до повільного зростання та нестабільності останніх двох десятиліть. Понад те, як екологічні проблеми набувають дедалі серйознішого характеру, люди також дедалі більше усвідомлюють довгострокові витрати миттєвого багатства. Занепокоєння з приводу наркотиків та злочинності є неминучим наслідком нездатності задовольнити потреби найвідчайдушніших людей суспільства. Знаменитий крах комунізму та кінець повоєнного політичного порядку залишили порожнечу, яку, можливо, могла б заповнити велика війна.

П. Шварц знав багатьох людей, які глибоко песимістично дивляться у майбутнє; навіть люди, які добре відомі та фінансово забезпечені, люди з люблячими сім'ями, люди, які живуть у найбагатших країнах світу. Для них майбутнє світу прийняло образ Маніли, сьогодні справді непридатного для життя міста: багатолюдного, бідного, багатого на злочинність і втрачену надію. Але я особисто налаштований оптимістично: я вважаю, що з'являється найкраще політичне бачення. Сценарії допомагають зробити це можливим; по-перше, вони допомагають людям зберігати реалістичність їхніх поглядів на майбутнє. По-друге, вони дозволяють кожному уявити його власний. Я не буду описувати вам своє майбутнє в цій книзі; Я покажу тобі як побачити свою.

Зрештою, кожен сценарій індивідуальний. Нещодавно я розмірковував над новими відкриттями про «людський гормон зростання» — ліки, які, як повідомлялося в «Нью-Йорк таймс» від 7 липня 1990 року, мабуть, звертають назад ефекти старіння у людей старших за середній вік. Наступного дня "Таймс" опублікувала редакційну статтю: "Це не джерело молодості", - йшлося в ній. «Це не така вже й велика проблема». Ще в жовтні 1903 року "Таймс" опублікувала аналогічну редакційну статтю, критикуючи ранні спроби створити літальні апарати важчі за повітря. Вони заявили, що ця технологія теоретично неможлива. Через два місяці брати Райт запустили свій літак у Кітті-Хок.

Якщо цей гормон росту працюватиме без серйозних побічних ефектів, він може мати серйозні глобальні наслідки. Візьмемо, наприклад, демографічний ефект: припустимо, що середня тривалість життя США змінилася з 72 до 100 років. Ми вже бачили збільшення тривалості життя – на 30 років – з початку двадцятого століття. Тепер стеля тривалість життя може піднятися до 150 років. Було б більше людей віком 110 років, менше людей віком 120 років, і число 100-річних було б еквівалентним тим, кому сьогодні 70 років. У 2020-х роках Раймонд Курцвейл стверджує наближення епохи сінгулярності з суттєвим збільшенням термінів життя.

Це вже не звучить як наукова фантастика, потрібно до цього серйозно ставитись, як і стежити за новинами генної інженерії. Наслідки глибокі. Прогнози чисельності населення були негайно помилковими; демографічний

 прогноз залежать від народжуваності та середньої тривалості життя (смертності). Якщо ці припущення відхиляються на 30 відсотків, це означатиме, що крива зростання населення експоненційно зростає порівняно з попередніми прогнозами. Якщо гормон продовжить дітородний вік для жінок, він може різко збільшити народжуваність Якщо гормон з'явиться першим у багатих країнах, у тих, що використовують більше природних ресурсів, це може прискорити екологічну катастрофу. І навпаки, це може посилити тиск на якість довкілля. Довгострокові наслідки парникового ефекту стануть проблемою як наступного покоління, але й нас самих. Ми були б власним потомством. Люди захочуть покращити здоров'я, тому що гормон не усуває вразливість до хвороб, і тепер вони дбатимуть про те, щоб їхня печінка, легені та серце працювали довше. Мало хто захоче провести свої останні п'ятдесят років у інвалідному візку. Необхідність вилікувати хворобу Альцгеймера зростатиме. Існування гормону зростання спонукає деяких людей задуматися про довгострокове медичне страхування; їм потрібно буде знати, де його взяти, якщо ліки стануть доступними.

Як писав Пітер Шварц на початку 2000-х: «Але найважливіші ефекти гормону росту для мене стосуються мого життя. Моя дружина Кетлін і я, яким за сорок, щойно народили першу дитину. Серед нашої радості є невеликий сум: «Коли синові буде 15, мені буде 59; коли йому буде 20, мені буде 64». Але якби я знав, що доживу до 120, 60 років видалися б порівняно молодими. "Коли моєму синові буде 60, мені буде 104. Велика справа!"

Багато політиків відкинули б гормон зростання як джерело пустих спекуляцій. Вони могли легко бути зненацька захоплені його наслідками, як і небезпекою глобального потепління, яка вперше привернула увагу громадськості на початку 1970-х років. Глобальне потепління — це ще одна проблема, яка набуває свого значення з контексту вашого власного життя. Якщо ви президент автомобільної або енергетичної компанії, це може означати значні додаткові витрати і такі ж вражаючі можливості для маркетингу та досліджень. Якщо ви студент, це може означати різні варіанти вибору форми навчання. Якщо ви створюєте сім'ю, це може означати вибір іншої спільноти.

Планувальники не ставлять за мету запропонувати вам витрачати всі години неспання на роздуми про таємні можливості. Хитрість полягає в тому, щоб знайти можливості для розгляду, які є значними. Як припустив Пол Валері (в есе 1940 року), непередбачуваність світу зробила таку практику імперативом навіть у повсякденному житті:

*Непередбачуваність у всіх галузях є результатом завоювання всього сучасного світу науковою силою. Це вторгнення активного пізнання прагне перетворити місце існування людини і самої людини — якою мірою, з якими ризиками, з якими відхиленнями від основних умов існування та збереження життя ми просто не знаємо. Коротше кажучи, життя стало об'єктом експерименту, про який можна сказати лише одне. що воно все більше і більше віддаляє нас від того, чим ми були або чим, на нашу думку, є і що воно веде нас... ми не знаємо і ніяк не можемо уявити, куди*

Не лише наші засоби для існування, а й наші душі знаходяться під загрозою, якщо ми не навчимося розрізняти важливі аспекти майбутнього. У цьому плані працює сценарний метод. Він безпосередньо ґрунтується на наших особистих потребах (або на організаційних потребах компанії). Він використовує наші індивідуальні потреби як фільтр. Але на відміну від Валері, досвід каже, що можна вчитися і уявляти, куди ми можемо попрямувати. Уявляючи, куди ми йдемо, ми зменшуємо цю складність, цю непередбачуваність, яка (як бачив Валері) зазіхає на наше життя.

# **4. Історія Smith & Hawken: процес розробки сценарію (кейс Пітера Шварца)**

Створення малого бізнесу, особливо інноваційного, пов'язане з більшістю тих самих критичних довгострокових питань, що й відкриття нового підприємства у великій компанії. Хоча сценарії використовувалися в основному великими компаніями, такими як Shell та AT&T, малі підприємства ще більш вразливі для несподіванок та невизначеностей, які часто переважують плани гігантів. Чого бажають майбутні клієнти? Що буде з витратами, з технологіями, із системами дистрибуції тощо. Починаючи з 1977 року Пітер Шварц разом із кількома друзями розпочинав невеликий бізнес. Працюючи разом як команда, вони використовували сценарії, щоб подумати про те, як може розвиватися бізнес-середовище для молодої компанії, що займається доставкою садових інструментів поштою, як-от Smith & Hawken.

Бізнес почався з реальної потреби: найкращих садових інструментів. Насправді компанія бере свій початок у некомерційній організації Ecology Action, яку очолює Джон Джівонс. У Сполучених Штатах активно просували старий європейський метод органічного садівництва, що називається французьким інтенсивним методом. Цей метод передбачав глибоке та важке копання, але погано зроблені американські інструменти мали тенденцію легко ламатися під навантаженням. На щастя, Аллен Чадвік, англієць, який представив метод Ecology Action, також знав, що в його рідній країні, країні серйозних садівників, можна знайти хороші інструменти від виробника інструментів, що добре зарекомендував себе, відомого як Bulldog Tools. Але як вони повинні зробити їх доступними у Сполучених Штатах? Ecology Action, як некомерційна організація, не створювалася для того, щоб стати імпортером та роздрібним продавцем садових інструментів. більш ранній рекламний ролик підприємства в Огайо з Bulldog Tools вже зазнало невдачі.

На щастя, до правління Ecology Action входив його близький друг Пол Хоукен. Він погодився, дещо неохоче, розпочати бізнес з імпорту та продажу інструментів у Сполучених Штатах. Пол швидко залучила нашого друга Дейва Сміта, менеджера місцевого продовольчого кооперативу в Менло-Парку, штат Каліфорнія. У Пола був різноманітний досвід: він заснував компанію з продажу натуральних продуктів Erewhon, а згодом написав книгу-бестселер «Чарівність Фіндхорна» про чудову комуну на півночі Шотландії. Пол і Пітер Шварц разом входили до правління Інституту Портола, де він допоміг іншій некомерційній організації з успішним бізнесом. Пол також працював з ними в SRI International, допомагаючи писати сценарії.

Невелика група з нас додала свої гроші до грошей, які вклав Пол, і Пітер вирушив до Англії з чеком на 25 000 доларів. Claringdon Forge, що виробляла інструменти для Bulldog, розташована у Вігані, одному із старих британських промислових центрів. Пітер Шварц об'їхав це місце. Хлопець, який робив виделки, працював у тій самій кузні, де працював його батько, як і його дід до нього під час промислової революції. Хлопець, який вибирав дерево для рукояток, вдарив стрижнями з білого американського ясеня по дерев'яному бруску та прислухався до звуку. Він займався цим майже п'ятдесят років. Він ламав свого наступника протягом останніх десяти років. Пітер пішов до глави їхнього експортного бізнесу, поклав на стіл наш чек і сказав, що вони готові заплатити вперед і якщо вони змогли б продати першу партію, нам потрібні права в Північній Америці запропонували внести передоплату. Тому той прийняв нашу пропозицію.

Компанія Smith & Hawken отримала перший контейнер із інструментами, склала скромний каталог і майже все продала. Другий каталог був більшим і красивішим; третій отримав нагороду за дизайн. І компанія злетіла. Smith & Hawken продала двісті тисяч доларів у перший рік, досягла річного обсягу продажів у мільйон доларів протягом трьох років та зросла до 10 мільйонів доларів на рік протягом п'яти років. Сьогодні Smith & Hawken заробляє близько 50 мільйонів доларів на рік.

На етапі становлення Smith & Hawken вони з Полом активно обговорювали, що сценарії, які вони розробляємо, можуть розповісти нам про майбутнє невеликого бізнесу з доставки високоякісних садових інструментів поштою. Наприкінці сімдесятих, за часів великих економічних потрясінь, вони спостерігали дуже високий рівень невизначеності. Що буде мати сенс для Smith & Hawken у будь-якій з безлічі можливостей через п'ять чи десять років у майбутньому? Почавши справу, вони тепер мали глибше подумати про те, куди вони насправді рухаєлися. Їм потрібно було дослідити одну головну річ: найімовірніші людські потреби у 1980-х та 1990-х роках. Просте збирання вихідних даних для такого питання вимагало б вичерпної кількості читання: від економічних прогнозів ринку до щоденних газетних звітів. На щастя, Пітер Шварц ставив деякі з тих самих питань кількома роками раніше, працюючи над сценаріями для лісопромислової компанії Weyerhaeuser. Вони також думали про вхід у нові потенційні підприємства. Вони помітили кілька тенденцій, що інтригують: по-перше, все більше споживачів вимагали товарів і послуг вищої якості. Товари з плановим старінням, наприклад, побутова техніка американського виробництва, страждали від швидкого падіння продажів.

Ці нові клієнти були, за великим рахунком, клієнтами бебі-буму — американцями, які досягли повноліття наприкінці 1960-х — на початку 1970-х років. У середині сімдесятих Пол і Пітер Шварц могли бути впевнені в їх кількості, тому що всі дорослі вісімдесятих і дев'яностих вже народилися (з урахуванням деякої невизначеності через імміграцію). Вони, звісно, ​​були членами однієї групи. Вони інтуїтивно відчували їхні потреби та бажання. Вони припускали, що унікальність смаків цієї групи залишиться, тільки зросте та визріє. Це буде основним фактором успіху будь-якого бізнесу, який вони розпочали. Але було багато речей, про які вони не могли знати. Наприклад, вони не знали, яку політику проводитиме республіканська адміністрація президента. Не знали вони й майбутньої світової економіки

**Сценарії Сміта та Хокена**

[\_ Сценарії часто (але не завжди) діляться на три групи: більше того ж, але краще; погіршення (розпад та депресія); та інший, але найкращий (фундаментальна зміна)?; Сценарії Weyerhaeuser відповідали цьому зразку. У 1980-ті роки існувало три дуже різні можливі образи американської економіки:

Одним із образів був світ високих темпів економічного зростання і добробуту, в якому молоді люди (дозріваючий бебі-бум) заробляли багато грошей, купували будинки і витрачали гроші на ці будинки. То справді був світ, у якому споживання і матеріалізм були рушійними силами. Виникнуть соціальні проблеми, але уряди та бізнес завжди зможуть найняти експертів із потрібними технологіями для їх вирішення; тим часом люди діятимуть насамперед для себе. Вони назвали це «Офіційним майбутнім». Інстинктивно відчували, що це малоймовірно. Тоді наші друзі припускали, що якийсь крах неминучий. Вони вважали Volkswagen Beetle автомобілями найближчого майбутнього, а не BMW. Тим не менш, вони уважно розглядали це майбутнє, тому що завжди доводиться ставити запитання: «А що якщо загальноприйняті припущення і плани виявляться вірними?».

У сценаріях депресії економіка падала, а чи не зростала. Цей світ буде відзначений продовженням серйозних економічних проблем 1970-х років і навіть гірше. Вони представили основний сюжет, у якому 1970-ті роки були симптомами набагато більшого періоду занепаду. Процвітання поступово знижуватиметься, перетворюючись на бідність. Зростання буде дуже низьким чи негативним. Голод розвиватиметься у країнах третього світу. Насуватимуться екологічні кризи. Ціни на нафту зростатимуть нескінченно. Природні ресурси, такі як корисні копалини та ліси, стануть дефіцитними у міру того, як планета досягне та перевищить свої природні межі людського населення та споживання. Таким чином, вони використовували сценарій депресії як інструмент для роздумів про те, як вижити у скрутні часи.

Третій сценарій побудували навколо ідеї фундаментальних соціальних змін. зрушення у цінностях, яке означало б глибоку трансформацію західної культури. Почали циркулювати ідеї про більш просте та екологічне життя, про холістичну медицину та натуральну їжу, про прагнення до внутрішнього зростання, а не до матеріальних благ, і про прагнення до якоїсь планетарної свідомості. Хоча те, що вони назвали «внутрішньо орієнтованою» частиною населення, було невеликим, його цінності, мабуть,

потенціал для швидкого поширення серед широкої публіки, особливо в другій половині бебі-буму, яка тоді досягла повноліття. У цьому сценарії економічне зростання не буде таким динамічним, як у Офіційному майбутньому, але це не має значення. Особлива увага приділятиметься якості життя, а чи не кількості товарів. «Правильні засоби існування» були б важливішими, ніж символи статусу.

Було важливо подивитися на гіпотетичні світи, які описують ці сценарії, з максимально можливої ​​кількості точок зору. Якби BMW був автомобілем Офіційного Майбутнього, а «жуки» VW (або старі фургони Chevy) були транспортом для депресії, то трансформаційним автомобілем була б Honda. невеликий, безпечний, ефективний і доступний, особливо якщо ви плануєте користуватися автомобілем протягом десяти або більше років. Було б розумно інвестувати у дилерські центри Mercedes. У сценарії трансформації, для якого Берклі та Кембридж були більш точними моделями, ніж Уолл-стріт, високоякісне технічне обслуговування автомобілів було логічною річчю для продажу.

Вони також побачили, що різницю між сценаріями спрощують вибір не тієї компанії. У сценарії процвітання ринок недорогих міцних сандалів розширюватиметься набагато повільніше, ніж у сценарії трансформації. Macy's – найвища середина – постраждає у сценарії депресії, але Nordstrom, Neiman-Marcus та Wal-mart досягнуть успіху. (Все одно буде достатньо багатих людей, щоб утримувати обрану групу елітних магазинів.) У сценарії трансформації традиційні служби маркетингу та дистрибуції

вади можуть бути ущемленими, оскільки люди (і підприємства) шукають альтернативи. Наприклад, постраждає банк, який вимагає, щоб люди надто багато перетасовували його бюрократичні форми.

У ті дні можна було зайти до місцевого господарського магазину та купити лопату чи садові вила за десять-п'ятнадцять доларів. Bulldog Tools, якщо врахувати витрати на доставку та роздрібну торгівлю, доведеться продавати вдвічі-втричі дорожче. Однак при інтенсивному використанні вони прослужать набагато довше, ніж звичайна зброя. Ще одне критичне питання, яке потрібно було поставити, полягало в тому, чи знайдеться досить велика кількість людей, які готові платити стільки за продукт, який не є химерним електроінструментом.

Відразу стало ясно, що у всіх трьох сценаріях бебі-бум відіграє більшу роль, ніж будь-коли. Велика кількість людей потрапляла до відповідної вікової групи, щоб купувати будинки та створювати домашні господарства. Багато хто став би садівниками-аматорами. Вони також почали розуміти, що інша значна вікова група, які досягли пенсійного віку, будуть природними покупцями такого продукту, тому що садівництво традиційно було популярним заняттям після виходу на пенсію. Їхнє число, як і кількість учасників бебі-буму, було заздалегідь визначено. Вони знали, що їх буде багато

У першому сценарії — процвітаючій економіці — багато людей під час буму народжуваності справді мали б гроші. Але чи купуватимуть вони вдома? Вони здогадувалися, що життя в місті ставатиме все важче, підприємства можуть залишити міські райони, почнеться друга хвиля народжуваності, і багато людей, ймовірно, купуватимуть нерухомість у передмісті, передмісті чи невеликому містечку — види місць, де люди мають сади. Навіть якщо процвітання залишиться міським, його бенефіціари зможуть дозволити собі другі будинки на селі. Все це свідчило про значне зростання садівництва, особливо статусного садівництва – гарного саду.

йти разом з гарний будинок. Це явище перегукувалося з тенденцією, яку вони відстежували і яку Пол пізніше описав у своїй книзі «Нова економіка: європеїзація американського споживача». Пол малв увазі, що в міру того, як американська економіка розвивалася і ставала все багатшою, смаки клієнтів ставали дедалі витонченішими і вимогливішими. Справді, економіка загалом переходила від масивної промисловості та енергетики до інформації, навичок та ефективності; люди будуть купувати менше речей, але вищої якості У сценарії депресії, у світі, де було багато потенційних клієнтів, які не заробляли багато грошей, було розумно очікувати, що багато хто з них займеться більш серйозним видом садівництва. Вони сідали, щоб втекти з похмурого світу. Якби вони використовували методи подвійної копки Джевонса, вони могли б отримувати дуже високі врожаї на присадибних ділянках. Їхні сади нагадуватимуть садиби Великої депресії та сади Перемоги Другої світової війни. Фланелеві сорочки, комбінезони та робочі черевики, а не дизайнерські джинси, характеризували ринок у цьому світі.

Але навіщо людям купувати дорогі інструменти у скрутні часи? Вони дійшли висновку, що вони не можуть дозволити собі таку розкіш, як погані інструменти. Тесляр не може дозволити собі поганий молоток; якісний дриль вже не розкіш, а необхідність. Якщо ви намагаєтесь зібрати врожай, ви не хочете купувати нову лопату кожні пару місяців, коли стара ламається. Імпортний бізнес із виробництва садових інструментів, хоч і не був би таким успішним, як за сценарію процвітання, був досить міцним, щоб вижити навіть в умовах депресії.

У сценарії соціальних перетворень суспільство не було б надзвичайно багатим, але велика кількість людей була б досить багатою. Стає важливим знайти дозвілля, яке було б приємним і сприяли найкращому світу. Люди буквально прагнули «обробляти свої сади», як сказав Кандід Вольтера. У цьому споглядальному світі садівництво знову стало б важливим заняттям. Це був би акт споглядання та зцілення. Сад стане місцем для медитації та потенційним джерелом здорової їжі. Багато людей вирощували власні продукти через побоювання з приводу пестицидів і використовували такі органічні методи, як французький інтенсив. Знову ж таки, хороші інструменти були б гаразд.

Вони відчували, що новий бізнес процвітатиме найбільше у сценарії «Офіційне майбутнє». Але в усіх сценаріях, які вони могли вигадати, він, швидше за все, виживе і навіть досягне успіху. І це відповідає іншим важливим критеріям. Компанія Smith & Hawken має бути соціально відповідальним бізнесом, який приносить світові щось корисне та цінне, а також приносить прибуток. У гіршому випадку було ясно, що особливої ​​шкоди у цьому немає.

Але було й більше корисних питань. У ході нашого сценарного процесу виникла важливість одного чинника: платіжного балансу США. Оскільки вони думали про імпортний бізнес, сила долара мала вирішальне значення. Насправді це було безпосередньо пов'язане з нашим прибутком. Вони знову подивилися на наші сценарії і запитали, чи є в якомусь із них три чи чотири фунти стерлінгів, які б знищили наш прибуток. Вони дійшли висновку, що навіть сценарій депресії вплине на Велику Британію, швидше за все, не менше, ніж США. Надзвичайно слабкий долар був малоймовірним; коли світ у біді, долар здається більшості країн безпечнішим, ніж їхня власна валюта.

Наступне ключове питання стосувалося підходу до продажу інструментів. Роздрібна торгівля та пряме поштове розсилання були єдиними двома серйозними варіантами. Коли вони подивилися на роздрібний бізнес через сценарієву призму, вони побачили, що це може означати серйозні проблеми. Якби ціни на нафту зросли

навіть більше (як вони думали, вони будуть в офіційному майбутньому), це вплине на передмістя. Торгові центри були б незручними місцями. Накладні витрати були б убивчими. У сценарії депресії руйнація міст може стати проблемою. Та й продавати садовий інвентар у місті не мало особливого сенсу. Хоча роздрібна торгівля серйозно розглядалася, найсерйознішою проблемою були попередні невдачі з продажем дорогих садових інструментів, що змусило Smith & Hawken повірити, що можливість націлюватися на потенційних клієнтів через поштові замовлення була важливою перевагою.

Але у всіх трьох сценаріях були вагомі причини, через які доставка поштою була б успішною. У процвітаючому світі люди були б дуже зайняті і перебували у величезному дефіциті часу; Замовлення поштою – це швидкий та простий спосіб робити покупки. У сценарії депресії капіталомістким та товаромістким роздрібним операціям буде важко вижити. А в моделі соціальної трансформації замовлення поштою має більше сенсу для спільноти Whole Earth Catalog.

**Результати, досягнення**

Реальність виявилася комбінацією всіх трьох сценаріїв. На перший погляд, 1980-ті роки розігрувалися досить близько до нашого майбутнього процвітання. Спосіб життя, який вони уявляли про зростання та багатство, був дуже схожий на спосіб життя «яппі» 1980-х років. Проте епоха Рейгана була також часом масової бездомності, погіршення стану довкілля та поширених соціальних проблем. Хоча прагнення фінансової безпеки та матеріальних цінностей стало домінуючою цінністю, прагнення сенсу не зникло — і потреба, оскільки деякі обмеження на промислові ексцеси у відповідь на екологічні кризи, що постійно погіршувалися, здавалося, посилювалися. Було три сценарії, бо по суті було три Америки. Smith & Hawken мало продавала Америці періоду депресії (якби вона була більш домінуючою, вони могли б продати їй більше), але дуже добре продавала двом іншим культурам.

Як виявилося, безрецептурний роздрібний бізнес виявився кращим, ніж очікувалося (хоча досвід таких компаній, як The Sharper Image та Banana Republic, вказує на серйозні пастки на цьому шляху). Smith & Hawken тепер має невеликий роздрібний бізнес, який дуже добре працює в північній Каліфорнії. Проте компанія не постраждала від рішення про замовлення поштою; Справді, зосередження уваги на доставці поштою дозволило компанії Smith & Hawken послідовно розвиватися. З іншого боку, майбутнє долара розвивалося очікуваним шляхом; протягом 1980-х років він суттєво зміцнився. Навіть у 1990 році, коли Пітер Шварц пише це, «слабкий» долар все ще був сильніший за більшість світових валют, включаючи фунт. Якби вони помилилися щодо долара.

# **4. Процес сценарування**

Є чудова книга письменника Джона Гарднера "Мистецтво фантастики", в якій він жодного разу не описує, як саме писати оповідання. Швидше, каже він, ось деякі з технік, які ви можете використати, деякі корисні речі, про які ви можете подумати під час листа, та деякі методи, за допомогою яких ви можете практикуватися у листі. Але рецепта ефективної історії немає. Сценарії приблизно однакові.

Проте, сценарій має відомий процес. Для заснування Smith & Hawken процес йшов приблизно так: вони розпочали з виділення рішення, яке хотіли прийняти: «Була очевидна необхідність зустрітися, але що призвело б до успішного бізнесу там, де інші зазнали невдачі?» Щоб дослідити цю проблему, були потрібні витрати часу та досліджень, перегляд нашої попередньої роботи та наша поточна робота з розробки сценаріїв. У міру того, як продовжувалися роздуми та дослідження, питання постійно уточнювалися. «Що може статися з майбутніми клієнтами та постачальниками? Скільки вони можуть собі дозволити і скільки коштуватимуть інструменти?

Тим часом вони думали про ключові чинники, які впливатимуть на рішення. Деякі з них були тим, що сценаристи називають «визначеними елементами», факторами, на які вони могли б розраховувати. Розмір населення бебі-буму було визначено. Набагато невизначенішим був діапазон їхніх економічних можливостей: чи можуть вони дозволити собі купити будинки та які будинки вони хотіли б мати. Вони з Полом більшу частину часу розмірковували про такі фактори і намагалися вирішити, які з них були критичними. Споживчі цінності, наприклад, були дуже важливими. Хоча потенційний рівень злочинності мав би більшого значення, якби вони розглядали можливість кар'єри в правоохоронних органах, як потенційні продавці садових інструментів, Smith & Hawken могла дозволити собі здебільшого ігнорувати їх, за винятком тих випадків,

Найбільш важливим було майбутнє економіки, тому основна увага була приділена йому. І з досвіду вивчення історії було ясно, що можливі кілька типів «сюжетів».

Виникли три — офіційне майбутнє, депресія та трансформаційна економіка.

Усе це, у сенсі, було підготовкою. Справжня робота відбувалася на останньому кроці, репетируючи наслідки. Як вестиметься такий бізнес у кожному із трьох світів? Це також найцікавіша частина сценарного процесу, та частина, яка підносить найбільше сюрпризів. Чи платіжний баланс є реальною проблемою? Чи були інші аспекти цього рішення, які з тих чи інших причин не були помічені досі? Часто цьому етапі виявляються взаємозв'язку, які раніше були очевидні. Питання щодо відносної сили долара і фунта типові. Ви починаєте дивитися на невеликий бізнес із виробництва садових інструментів і розумієте, що вам потрібно дбати про те, що відбувається у світовій економіці.

Сценарне мислення – це мистецтво, а не наука. Але основні кроки однакові — чи то малий бізнес, чи окрема людина, чи велика корпорація. Як правило, ви виявите, що проходите процес сценарію кілька разів – уточнюючи рішення, проводячи додаткові дослідження, вишукуючи додаткові ключові елементи, пробуючи нові сюжети та знову репетируя наслідки. Порядок кроків може бути заплутаним; у деяких випадках ви можете почати з сюжетної лінії та запитати себе: «Якщо цей сюжет станеться, які рішення я, мабуть, захочу прийняти?» Або ви можете почати з нового відкриття, заснованого на дослідженнях, як Пітер Шварц зробив у попередньому розділі з гормоном росту людини: "Якщо ця можливість стане фактом, які сценарії вона може привести в дію?"

Сценарії не вигадуються по одному. Ви розробляєте діапазон з двох або трьох можливих варіантів майбутнього, що дозволяє розглянути безліч можливостей і відрепетирувати свої відповіді на кожен з них. У той же час, чотири або більше сценаріїв, як правило, занадто складні; ви не можете встежити за їхніми відгалуженнями у своєму розумі. Використання сценаріїв – це не питання запам'ятовування

«План А» та «План Б», тому що в реальному світі А та Б перекриваються та рекомбінуються несподіваним чином. Це питання тренування себе, щоб продумати, як можуть відбутися речі, які в іншому випадку ви могли б проігнорувати, щоб дізнатися форму реальності, що розгортається. Щоб мати під рукою відповідь на запитання: «А що якщо . . . ?»

Ви не можете створювати сценарії з рецептів, але ви можете практикуватись у створенні сценаріїв. Як і в будь-якому мистецтві, деякі люди вміють це робити, але будь-хто може навчитися базовій практиці та вдосконалюватись. Допомогти вам у цьому – мета

# **5. Три основині виміри невизначеність – мінливість, складність та неоднозначність.**

## 5.1. ВОЛАТИЛЬНІСТЬ

Як параметри довкілля реагують на імпульси, які важко передбачити? Волатильність включає як те, що ми називаємо «мінливістю на рівні фірми», так і «сукупну волатильність». Обидва типи волатильності, звичайно, взаємопов'язані, як ми бачили в ході фінансового аналізу соціальна криза 2008 року.

"Волатильність на рівні фірми" включає зміни в робочій силі компанії, продажах, доходах, капітальних витратах або цінах на сировину (Comin/Philippon, 2006).

На стратегічні рішення сильно впливають раптові зміни, що стосуються індивідуальної ситуації в компанії. Одним із прикладів такої волатильності на рівні компаній є значні зміни цін на сировинні матеріали мідь, платину та нікель, які спостерігаються останніми роками (див. рис. 2-1). Ці матеріали потрібні для конкретних галузей промисловості; їхня ціна стала стратегічно важливим параметром. Крім того, більш короткі життєві цикли продуктів і технології, що швидко змінюються, також ускладнюють прийняття довгострокових рішень, що часто призводить до дорогих стратегій, заснованих на пробах і помилках.

Швидке поширення нових технологій також спричиняє волатильність. Так, радіо знадобилося 38 років, щоб охопити 50 мільйонів людей, тоді як соціальна мережа Facebook досягла того самого результату менш ніж за два роки. Аналогічно, в 2010 році кількість користувачів Інтернету тільки з мобільними пристроями (користувачі без фіксованого широкосмугового зв'язку) становила всього 14 мільйонів, але очікується, що до 2030 року їх кількість зростатиме на 34% на рік, з менш ніж 1% населення світу до приблизно 60% (Roland Berger Strategy Consultants, 2011).

"Сукупна волатильність" відноситься до швидких великомасштабних змін макропоказників, таких як зростання ВВП, на національному, регіональному або глобальному рівні. Це може бути результатом сильно взаємопов'язаних секторів. «Нещодавня економічна криза ще більше наголосила на важливості взаємозв'язків між фірмами та секторами економіки. Як поширення ризиків, що виходять від так званих «токсичних» активів на балансах кількох фінансових установ, з такими взаємозв'язками пов'язані державна політика, спрямована на зміцнення кількох ключових фінансових інститутів та допомогу Генерал Моторс і Крайслер у розпал кризи обидва виправдалися, пов'язані з невдачею» (Acemoglu et al., 2010, стор. 1).

Той факт, що сукупна волатильність справді дуже велика зараз, можна побачити на інших показових прикладах. У відповідь на аварію на реакторі у Фукусімі уряд Меркель вирішив різко змінити енергетичну політику Німеччини, що за дуже короткий проміжок часу радикально змінило параметри планування для енергетичного сектору та німецької промисловості загалом. Результуючий прискорений перехід від ядерної енергії та викопного палива до відновлюваних джерел енергії вимагає нових перехідних структур і варіантів зберігання енергії і навіть знову відкриває дебати про доступність електроенергії.

Тим часом США використовують технології гідророзриву пласта і горизонтального буріння для вилучення важкодоступних запасів нафти і газу. Зменшуючи споживання енергії – зокрема, споживання автомобільного палива – вона все більше звільняється від своєї залежності від імпорту енергії з Близького Сходу. Таким чином, хоча всі минулі прогнози розглядали США як великого імпортера енергоносіїв, наразі США готові стати чистим експортером газу з 2020 р. та чистим експортером нафти з 2035 р. (IEA, 2012). Це зробить більше, ніж просто зробить американську промисловість більш конкурентоспроможною: одним із драматичних результатів може бути те, що геополітичний інтерес країни до Близького Сходу може ослабнути. Які наслідки це може мати для регіону, з цього погляду неможливо зрозуміти. Чітко, реальності, які колись здавалися висіченими в камені, можуть швидко і докорінно змінитись у сьогоднішньому мінливому світі. І це має далекосяжні наслідки в такій множині різних областей.

## 5.2 СКЛАДНІСТЬ

Які чинники мають враховувати менеджери під час розробки стратегії? Сьогодні у більшості організацій великі зміни є скоріше правилом, ніж винятком. Зміна керівництва, закордонні ініціативи, нові продукти та послуги все це призводить до непередбачуваності. Сноуден і Бун виділяють такі особливості складних систем (Сноуден/Бун, 2007):

⬥ Елементи пов'язані та взаємодіють

⬥ Незначні впливи можуть призвести до непропорційно до серйозних наслідків.

⬥ Ціле більше, ніж сума його вкладів та активів

⬥ Озираючись назад, не призводить до корисних наслідків для майбутнього, оскільки зовнішні умови постійно змінюються

⬥ Агенти та система обмежують один одного

Складність виникає через те, що компаніям доводиться орієнтуватися у дедалі більшій кількості аспектів розробки стратегії. Мережеві ефекти та зміни на різних рівнях призводять до ще більшої складності. Причини, що беруть участь, часто взаємопов'язані, що робить завдання особливо складним. Нижче наведено кілька прикладів того, як складність впливає на повсякденну діяльність менеджерів: ширший спектр інтересів зацікавлених сторін, зростаюча глобальна присутність, різноманітність продуктів та інформації навантаження.

ШИРОКИЙ ДІАПАЗОН З АКЦІОНЕРНИХ ІНТЕРЕСІВ

Сьогодні компаніям необхідно враховувати ширший спектр інтересів зацікавлених сторін, ніж у минулому. Уряди, активісти та засоби масової інформації навчилися притягувати компанії до відповідальності за соціальні наслідки їхньої діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала ключовим пріоритетом для керівників бізнесу в усьому світі, торкаючись таких різноманітних галузей, як управління ланцюжками поставок, корпоративне управління та міжкультурне лідерство. Наприклад, тютюновим фірмам доводилося захищатися через те, що вони викликали рак легенів. Фармацевтичні компанії виявили, що від них очікують реагування на пандемію СНІДу в Африці, хоча це не мало нічого спільного з їхніми основними продуктами та ринками. Компанії швидкого харчування та упакованих продуктів несуть відповідальність за ожиріння та погане харчування (Porter, 2006).egy, яка буде ефективна у будь-якій ситуації.

РОЗШИРЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРИСУТНОСТІ

Глобалізація дуже реальна у повсякденному житті. Хто б міг подумати, що китайські бренди колись дістануться Голлівуду? Проте останній фільм «Трансформери» сповнений продакт-плейсментами китайських фірм. Багато компаній, особливо у промислово розвинених країнах, отримують більшу частину своїх загальних доходів і прибутків з допомогою зарубіжних продажів. «…близько 40% прибутку фірм, включених до фондового індексу S&P 500, нині надходить з-за кордону» (Newman, 2011). І це лише початок: у всьому світі лише 10% інвестицій в основний капітал посідає зарубіжні країни.

(Гемават 2011). Глобалізація ще більше посилюватиметься у найближчі десятиліття. Експорт та прямі іноземні інвестиції зростатимуть значно швидше, ніж ВВП, оскільки компанії постачають товари та послуги на все ширше коло міжнародних ринків. При стратегічному плануванні їм доводиться враховувати багато різних чинників. Наприклад, нові місцеві ринки вимагають вивчення цільових груп, закупівель моделі, нормативно-правова база та валютні ризики.

РІЗНОМАНІТТЯ ПРОДУКЦІЇ

Сучасні покупці звикли до широкого вибору. Складність продуктових портфелів посилює безліч проблем, які стоять перед стратегічним плануванням. Особливо це стосується споживчих ринків. На початку ХХ століття Генрі Форд заявив, що його клієнти можуть отримати автомобіль, пофарбований у будь-який колір, який вони захочуть, за умови, що він буде чорним. Сьогодні покупці можуть обирати з широкого спектру специфікацій, від тканини для оббивки сидінь до розміру двигуна. Сотні різних елементів означають мільйони різних комбінацій товарів. Компанії постійно запускають нові продукти та розширюють асортимент. З додаванням складності вартість керування цією складністю збільшується, а маржа скорочується. Складність, що почалася в лінійці товарів, поширюється попри всі аспекти діяльності підприємства види діяльності.

ІНФОРМАЦІЙНА ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ

Інформаційне навантаження — стара проблема, але швидкість, з якою зростає обсяг доступної інформації, — нова. Завдяки Інтернету та ще швидшій передачі даних по всьому світу можна обмінюватися будь-яким обсягом інформації в режимі реального часу. Обсяг даних, що зберігаються, тепер подвоюється кожні 18 місяців (Roland Berger Strategy Consultants, 2011). Цифрова інформація генерується широким спектром датчиків, інструментів та моделей. Компанії виявляються не в змозі організувати, проаналізувати та зберегти її досить швидко. Дані також стають дедалі фрагментованішими. На менеджерів постійно обрушуються не пов'язані між собою фрагменти даних: одночасно коментар друга, наступного — інформація про наслідки єврокризи. Коли інформаційні шлюзи добре і по-справжньому відкриті, контент поглинає нас у різних форматах, від текстових повідомлень і твітів до повідомлень Facebook і голосової пошти. Поточні дослідження показують, що цей обсяг інформації, що росте, може негативно позначаються на прийнятті рішень, інноваційному потенціалі та продуктивності (Конопля, 2009).

## 5.3 НЕОДНАКОВІСТЬ

Наскільки ми можемо передбачити вплив управлінських ініціатив на продуктивність компанії? Прийняття рішень ускладнюється тим, що часто неясно, які змінні задіяні та яка їхня точна роль. Менеджери стикаються зі складними ситуаціями, яких раніше ніколи не було. Візьмемо кризу єврозони. Незрозуміло, яким чином короткострокові політичні заходи вплинуть на середньострокове та довгострокове середовище прийняття підприємницьких рішень. Здається, що, наприклад, Ірландія розвивається інакше, ніж Іспанія та Греція. Неоднозначність означає відсутність ясності (Schrader et al., 1993). Стратегічні рішення пов'язані з ризиком, оскільки особи, які приймають рішення, немає потенційно важливої інформації і тому впевнені у ймовірності майбутніх подій. "Причинно-наслідкова невизначеність" (Ліппманн/Румелт, 1982).

Відсутність знань про відносини між діями та результатами – повсякденна реальність менеджерів, які працюють у нестабільних умовах. Навіть там, де вони можуть ідентифікувати та відстежувати слабкі сигнали, їм нелегко правильно інтерпретувати ці сигнали. Приклад: відсоток домогосподарств у Китаї, які володіють автомобілем, зростає. Але що це означає для майбутніх бізнес-моделей? Чи отримуватимуть західні компанії прибуток у довгостроковій перспективі? Чи китайська автомобільна промисловість виграє? найбільше підходить?

Ми бачили, що сьогодні менеджери стикаються з більшою мінливістю, більшою складністю та більшою двозначністю, ніж у минулому. Отже, чи здатні існуючі підходи та інструменти стратегічного планування та нинішні методи прогнозування майбутнього впоратися із цими новими викликами? Щоб відповісти на це питання, ми докладніше розглянемо ці підходи, інструменти та методи.