

Agata Olszyńska¹

PRZYDATNOŚĆ PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO DLA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW LOGISTYCZNYCH

Streszczenie

Ciągle poszerzenie obszarów działania przedsiębiorstw logistycznych, coraz mniejsza stabilność otoczenia, a także zaostrzająca się konkurencja sprawiają, że procesy decyzyjne stają się coraz bardziej złożone. Dotyczy to zwłaszcza decyzji strategicznych, których konsekwencje przedsiębiorstwa odczuwają latami. Wysokiej jakości dane są bezsprzecznie najważniejszą determinantą efektywności kluczowych decyzji. Niemniej, nie można też zaprzeczyć, że w dużej mierze bazują one na subiektywnych sądach oraz intuicji samych menedżerów. Kontekstem decyzyjnym dla tychże decyzji jest przecież przyszłość, której każdy może mieć odmienną wizję. Powoduje to, że wybory strategiczne nieodmiennie niosą ze sobą ogromne ryzyko. Tym bardziej, że na ich efekty niejednokrotnie trzeba czekać latami. Kiedy okazuje się, że były błędne, szybkie reagowanie często okazuje się bardzo utrudnione bądź niemożliwe. Źle ulokowane zasoby, źle wybrane rynki docelowe czy przeoczenie ważnej rynkowej szansy – mogą okazać się katastrofalne w skutkach. Dlatego menedżerowie nie ustają w poszukiwaniu najlepszej, w kontekście własnych potrzeb, metody wspierającej procesy decyzyjne. Prognozowanie przyszłych warunków funkcjonowania nie jest jednak łatwe w niepewnym świecie biznesu. Dla firm logistycznych, skutecznym sposobem przygotowywania się na różne warianty przyszłości, może okazać się metoda scenariuszowa. Nie dostarcza ona gotowych decyzji, ale samego kontekstu, tła decyzyjnego, które może pozostawia szerokie pole do dyskusji na forum najwyższej kadry zarządzającej, a nawet całej organizacji. Dzięki temu więcej pracowników może zrozumieć strategiczne wybory firmy, a także samemu uczyć się dostrzegać słabe sygnały dużych zmian. Efektem wprowadzenia w przedsiębiorstwie logistycznym tej metody jest przede wszystkim głębsze zrozumienie, jak szacowane czynniki wzajemnie na siebie oddziałują, wywołując łańcuch określonych następstw. Celem artykułu jest przedstawienie metody scenariuszowej w kontekście jej przydatności dla menedżerów logistyki.

Słowa kluczowe: planowanie scenariuszowe, zarządzanie strategiczne, grupowe podejmowanie decyzji.

THE USEFULNESS OF SCENARIO PLANNING FOR LOGISTICS COMPANIES

Abstract

The continuous expansion of logistics markets, unstable environment and growing competition, significantly complicates decision-making processes. It affects in particular strategic decisions, as future forecasting could be challenging in an uncertain business world. Admittedly, high quality data essentially determine efficiency of key decisions. However, to a large extent they are also based on manager's subjective judgments and intuition. It, invariably, makes strategic decisions even more risky. Furthermore, the quality of strategic decision is verified, but only in the future – often quite distant. When it becomes clear that the decision was wrong, mostly it is already too late to change it. Decision-making errors can be catastrophic for the company, as they often lead to loss of market position. Counteracting the devastating effects often takes years, if at all possible. Therefore, managers continue looking for the best methods supporting decision-making processes. For logistics companies, an effective way of preparing for various future events, could be a scenario planning method. It allows managers, not only an insight into the different variants of future scenarios, but above all, enables a deeper understanding of how the estimated factors interact, creating a chain of consequences. The scenarios do not provide decisions -they show context, decision making background, which can be discussed not only by top management, but the entire organization. It helps all employees understand company's strategic choices, and teaches them how to recognize the small signals of big changes. This article presents the scenario method in the context of its usefulness for logistics managers.

Keywords: scenario planning, strategic management, group decision making.

¹ Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Ekonomii i Marketingu; ul. Estkowskiego 6, 61-755 Poznań.

1. PRZESŁANKI ZASTOSOWANIA PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE LOGISTYCZNYM

Istnieje ścisła zależność pomiędzy efektywnością decyzyjną menedżerów logistyki a dochodami przedsiębiorstwa oraz liczbą jego klientów. Tymczasem badania dotyczące podejmowania decyzji strategicznych, przeprowadzone z udziałem menedżerów wysokiego szczebla, przyniosły zaskakujące wyniki. Pokazały, że sami menedżerowie, patrząc z perspektywy czasu, często nie oceniają wysoko efektywności podejmowanych przez siebie kluczowych decyzji. Istnieje wiele przyczyn takiej sytuacji².

Przede wszystkim otoczenie, w którym działają przedsiębiorstwa jest coraz mniej stabilne. Zmiany zachodzą szybciej i intensywniej niż kiedykolwiek wcześniej. Wielu menedżerów przyznaje jednak, że uwzględnianie przyszłości w procesie decyzyjnym jest niezwykle trudne, w obliczu tak dużej labilności warunków funkcjonowania³. Powiększają się też obszary działania firm, które stają się tym samym bardziej wrażliwe na procesy, zachodzące nawet na względnie oddalonych rynkach. W ostatnich latach wzrosły również rozmiary samych przedsiębiorstw logistycznych, a co za tym idzie, zwiększyła się złożoność prowadzonych wielu operacji biznesowych. Podejmowanie istotnych dla przyszłości przedsiębiorstw decyzji, stało się, więc, bardziej skomplikowane i wiąże się z koniecznością uwzględnienia coraz większej liczby różnorodnych kryteriów.

Także dla menedżerów logistyki niesie to określone implikacje. Przede wszystkim wymaga świadomości i akceptacji zmiennych, a przez to niepewnych, warunków działania. Zdolność przedsiębiorstwa logistycznego do szybkiego reagowania na zmiany, niejednokrotnie decyduje bowiem nie tylko o jego rozwoju⁴ ale wręcz przetrwaniu. Dlatego zadaniem menedżerów logistyki jest tworzenie na tyle elastycznych strategii, aby umożliwiały błyskawiczne reagowanie na płynące z otoczenia sygnały, zapewniając jednocześnie pożądaną relację pomiędzy akceptowalnym ryzykiem, a pożądanym efektem.

Jeśli menedżer ma być elastyczny, powinien nauczyć się poprawnie interpretować kontekst decyzji i jednocześnie być w stanie zestawiać go z możliwościami, umiejętnościami i doświadczeniami przedsiębiorstwa⁵. Te najważniejsze, strategiczne decyzje, niejednokrotnie aktywnie kształtują przyszłe stany firmy i otoczenia, wpływając na jej przyszłość. Im bardziej znaczące jest miejsce menedżera w strukturze przedsiębiorstwa, tym częściej jego decyzje mają charakter strategiczny, a więc wpływają na osiąganie żywotnych dla firmy celów. Są one decyzjami o tzw. wysokiej jakości. Jakość decyzji odnosi się tu bezpośrednio do aspektu analitycznego, a więc stopnia ich złożoności. Na jakość decyzji wpływa nie tylko kompletność, wiarygodność i aktualność danych uwzględnionych w pierwszych fazach procesu decyzyjnego. Nawet duże firmy, korzystające z najnowszych systemów informatycznych, wspierających podejmowanie decyzji, borykają się, bowiem, z problemem niskiej bądź średniej efektywności decyzyjnej menedżerów. Najistotniejszy pozostaje bowiem czynnik ludzki. To doświadczenie, mądrość i intuicja człowieka pozwalają mu uwzględnić w ocenie także niepoliczalne, niematerialne aspekty i dokonać ostatecznych, niejednokrotnie kluczowych modyfikacji. Menedżerowie nie ufają więc złożonym systemom informatycznym, poszukując metod planowania, lepiej dopasowanych do własnych przedsiębiorstw oraz w większym stopniu uwzględniających ludzkie przekonania, doświadczenia i intuicje.

² *In search of clarity, Unravelling the complexities of executive decision-making*, A report from the Economist Intelligence Unit, Sponsored by Business Objects, „the Economist”, September 2007, s. 2–26.

³ *In search of clarity*,..., op. cit., s. 2–26.

⁴ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 7–20.

⁵ R. Mauro, I. Barshi, S. Pederson, P. Bruininks, *Affect, Experience and Aeronautical Decision-making*, University of Oregon, 1991, s. 1–6.

Planowanie scenariuszowe opiera się o głębokie rozumienie mechanizmów otoczenia⁶, dotyczy podejmowania strategicznych dla firmy decyzji, uwzględnia mnogość różnorodnych kryteriów, oraz afirmuje czynnik ludzki. Przedsiębiorstwa od lat stosujące planowanie scenariuszowe zapewniają, że pozwala ono zredukować ryzyko prowadzenia przyszłych działań, uczy elastyczności i twórczego myślenia o przyszłości przedsiębiorstwa i wymusza dyskusję strategiczną pomiędzy zainteresowanymi podmiotami. Dlatego jest odpowiedzią na potrzeby menedżerów, podejmujących strategiczne decyzje⁷ w coraz bardziej złożonych warunkach.

2. ISTOTA I PRZYDATNOŚĆ PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO

Planowanie scenariuszowe jest sztuką posługiwania się metodą scenariuszową w procesie podejmowania decyzji⁸. Ma ono długą historię, której początki sięgają zastosowań wojskowych. Z początku wykorzystywano je, bowiem, w grach wojennych. Biznes zainteresował się tym podejściem do podejmowania decyzji w latach 60., gdy planowanie oparte na prognozach coraz częściej okazywało się zawodne. Twórcy planowania scenariuszowego podkreślali wtedy, że tradycyjne prognozowanie ogranicza się wyłącznie do ekstrapolacji przeszłych trendów w przyszłość. Nie uwzględnia jednak szumów oraz zmian o charakterze rewolucyjnym, wprowadzając tym samym decydentów w błąd. Koncepcja planowania scenariuszowego eksponowała, z kolei, w szczególności rolę czynników niepewnych w kształtowaniu przyszłych warunków otoczenia rynkowego⁹.

Planowanie scenariuszowe przyjmuje, że w każdej rozważanej przez stratega sytuacji, istnieje niemożliwa do zmniejszenia niepewność i niejednoznaczność. Strategię wiodącą do sukcesu można opracować jedynie będąc tego w pełni świadomym i akceptując ten fakt¹⁰. Kreatywne myślenie o przyszłości polega więc przede wszystkim na odrzuceniu wizji, która byłaby najbardziej wygodna dla przedsiębiorstwa, lub stwarzała dla niego optymalne warunki, a skupieniu się na czynnikach niepewności, powodujących zakłócenia przebiegu trendów czy procesów istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa¹¹. Wizje przyszłych wariantów przyszłości wyłaniane są właśnie w oparciu o wcześniej wyodrębnione, istotne czynniki, stanowiące jednocześnie największe źródło niepewności w działaniach przedsiębiorstwa. Złożona analiza możliwych kierunków zmian tych czynników oraz ich interakcji z pozostałymi podmiotami i siłami w otoczeniu przedsiębiorstwa, pozwala przede wszystkim na głębsze zrozumienie powiązań i zależności, które są źródłem najistotniejszych zmian. Każdy zestaw alternatywnych scenariuszy dostarcza szerokiego, wielowymiarowego kontekstu, pozwalającego dostrzec w otoczeniu przedsiębiorstwa zarówno potencjalne przyszłe zagrożenia, jak i szanse. Zasadniczą zaletą metody scenariuszowej jest fakt, że pozwala ona przetworzyć, a przez to uczynić użytecznymi, mnóstwo informacji z różnych obszarów. Kolejną zaletą jest to, że scenariusze kompilują dane twarde z miękkimi, poprzez użycie analiz, kreatywności i dyskusji¹². Planowanie scenariuszowe różni się od innych, bardziej tradycyjnych sposobów podejścia do planowania strategicznego tym, że skupia się wokół niejednoznaczności i niepewności związanej z przyszłością zarówno organizacji, jak i jej otoczenia. Co warto podkreślić, w sytuacji niepewności, planowanie jest permanentnym procesem, a nie epizodyczną, skończoną czynnością¹³.

⁶ R. Othman, *Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2008, Vol. 57, No. 3, s. 262.

⁷ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe...*, op. cit., s. 7–20.

⁸ G. Ringland, L. Young, *Scenarios in Marketing*, John Wiley & Sons, 2006, s. 5.

⁹ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe...*, op. cit., s. 7–20.

¹⁰ Ibidem, s. 15–28.

¹¹ G.D. Peterson, G.S. Cumming, S.R. Carpender, *Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World*, „Conservation Biology” 2003, Vol. 17, No. 2, April, s. 358–366.

¹² *In search of clarity...*, op. cit., s. 2–26.

¹³ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe...*, op. cit., s. 55–67.

Planowanie scenariuszowe może być wykorzystane w przedsiębiorstwie logistycznym na kilka sposobów. Przede wszystkim pozwala ono poznać jego opcje strategiczne. Na podstawie jego wyników, menedżerowie mogą wyznaczyć globalną strategię rozwoju, obejmującą długi horyzont czasowy. W wyniku planowania scenariuszowego można, więc, zdecydować o zmianie obsługiwanych rynków geograficznych, scharakteryzować przyszłą atrakcyjność segmentów odbiorców, ocenić możliwość dywersyfikacji działalności, czy zweryfikować oferowane spektrum usług. Planowanie scenariuszowe zawsze ma na celu wyłonienie strategii i testowanie związanych z nią cech organizacji, względem wielu wyobrażeń otoczenia biznesowego. Jest inspirowane pragnieniem lepszego rozwinięcia umiejętności kontrolowania i rozumienia tego, co dzieje się w otoczeniu biznesowym. Głównym celem jest ujawnienie w otoczeniu takich zdarzeń, które mogłyby złamać, odwrócić istniejące tendencje. Skuteczność strategii ocenia się więc na tle kilku scenariuszy, traktując wszystkie jako równie prawdopodobne i jednakowo ważne. Dąży się do opracowania takich strategii, które umożliwiają osiągnięcie zamierzonych efektów w warunkach każdego scenariusza. Oparcie decyzji strategicznej na jednym obrazie przyszłości jest w tym podejściu równoznaczne z pominięciem ważnych informacji o zasadniczych czynnikach ryzyka, jakie niesie strategia. Planowanie scenariuszowe unaocznia to ryzyko decydującym. Wynikiem planowania scenariuszowego jest podejmowanie takich decyzji strategicznych, które pozwolą przedsiębiorstwu skutecznie działać w alternatywnych wariantach przyszłości¹⁴. Planowanie scenariuszowe umożliwia także ocenienie konkretnego projektu planowanego do realizacji w ramach przedsiębiorstwa logistycznego, przedsięwzięcia przedsiębiorstwa, pod kątem jego wrażliwości na zmiany w otoczeniu i związanego z tym ryzyka. Twórcy projektu zestawiają go z określonym scenariuszem, wnioskując, że w stworzonych przez niego warunkach przyniesie on duże korzyści. Zestawiając projekt z innym scenariuszem widzą jednak, że w warunkach które on opisuje, projekt nie będzie efektywny. W rezultacie starają się tak zmodyfikować projekt, aby niósł większe prawdopodobieństwo sukcesu w każdych warunkach.

Planowanie scenariuszowe zmusza strategów do stawiania sobie pytań. Inspiruje do wnikliwego myślenia o przyszłości¹⁵, pozwala im dokonywać bardziej wszechstronnych, głębszych i obarczonych mniejszym ryzykiem osądów¹⁶. Scenariusze nie pozwalają wyodrębnić decyzji – są mechanizmem służącym do dostarczania informacji, które wpływają na podejmowaną decyzję¹⁷. Dają więc tak zwane tło decyzyjne, wnoszą intelektualną wartość w strategiczne myślenie o przyszłości przedsiębiorstwa¹⁸. Uczą decydujących wyłapywać i doceniać znaczenie słabych sygnałów płynących z otoczenia. Tworzą system uczenia się i zapamiętywania, pomagając unikać powtarzania błędów. Co najważniejsze, scenariusze umożliwiają takie konstruowanie strategii, aby była ona elastyczna i „zwrotna”, co ma zasadnicze znaczenie dla szybkości reagowania na zmiany¹⁹. Warianty wyłonione w procesie planowania stanowią swego rodzaju poligon doświadczalny dla opracowywania różnorodnych kierunków działań²⁰. Planowanie scenariuszowe ma w istocie ogromny wpływ na zdolność przystosowania się organizacji do zmieniającego się świata. Jest to tym bardziej istotne, że okresach względnej stabilizacji warunków funkcjonowania organizacje często utrwalają określone sposoby postępowania, co sprawia, że są mało elastyczne w momencie pojawienia się konieczności szybkiego wdrożenia zmian.

¹⁴ K. Piirainen, A. Lindqvist, *Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process*, „Foresight” 2010, Vol. 12, No. 2, s. 16–37.

¹⁵ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe...*, op. cit., s. 7–10.

¹⁶ *In search of clarity...*, op. cit., s. 2–26.

¹⁷ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe...*, op. cit., s. 12–20.

¹⁸ *In search of clarity...*, op. cit., s. 2–26.

¹⁹ *Ibidem*, s. 10–28.

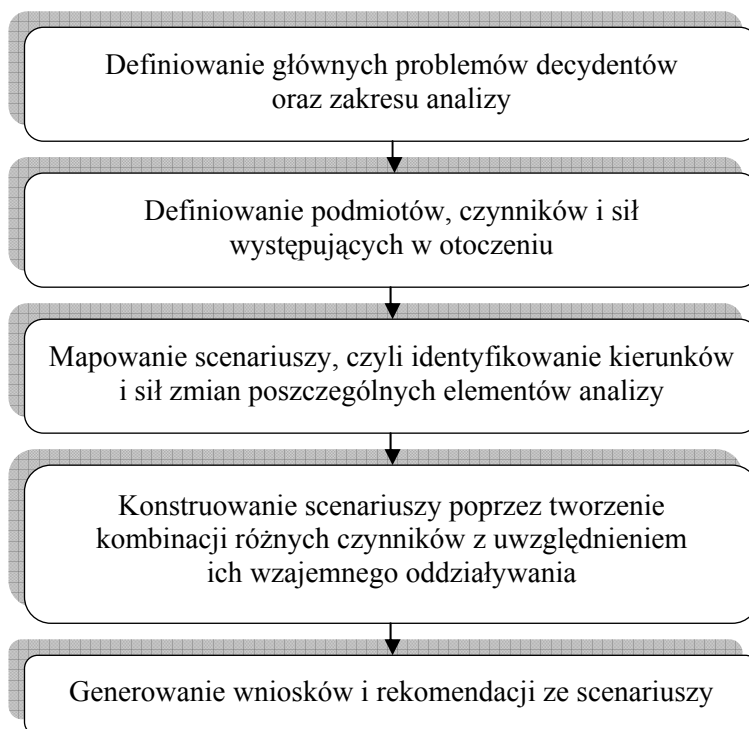
²⁰ K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe...*, op. cit., s. 35–40.

3. PRZEBIEG PROCESU PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO

Proces planowania scenariuszowego oparty jest o szereg warsztatów, umożliwiających interakcje niewielkiej grupy naukowców, menedżerów, strategów i innych zainteresowanych wynikami planowania stron (stakeholders). Grupa, pracująca nad planowaniem scenariuszowym powinna składać się z ludzi:

- posiadających gruntowną wiedzę o przedsiębiorstwie logistycznym i branży logistycznej,
- posiadających pogłębioną wiedzę dotyczącą najważniejszych kwestii do rozwiązania,
- wywodzących się z różnych obszarów zarządczych, posiadających różnorodne perspektywy i role,
- posiadających szerokie horyzonty i wiedzę z różnych dziedzin,
- akceptujących niekonwencjonalne wyzwania, refleksyjnych ludzi²¹.

Proces planowania scenariuszowego jest wieloetapowy (por. rysunek 1). Pierwszym etapem jest identyfikacja głównego problemu. Ewentualne błędy popełnione na tym etapie, będą wywierały wpływ na wszystkie kolejne czynności, jest to bowiem punkt wyjścia dalszych działań zespołu. Dokładne zdefiniowanie problemu pozwala jednocześnie na zawężenie obszaru badania, które miałyby inaczej zbyt szeroki zasięg. Główny problem powinien być zdefiniowany przez menedżerów, zespoły projektowe czy zarząd (w zależności od obszaru zastosowania planowania scenariuszowego), ucieleśniając przede wszystkim ich obawy, niepokoje, troski, pytania ale także priorytety, dotyczące przyszłych działań. Pomocne jest przy tym definiowanie czynników budujących przewagę konkurencyjną oraz określanie atutów wyróżniających przedsiębiorstwo logistyczne. Użyteczna jest na tym etapie także analiza łańcucha wartości, na podstawie której można wyłonić obszary, które w największym stopniu generują wartość dla klienta. Potrzebne informacje można także uzyskać poprzez zaangażowanie zainteresowanych menedżerów, zespołów projektowych czy zarządu, w przeprowadzenie analizy SWOT.



Rys. 1. Etapy planowania scenariuszowego

Źródło: M. Kirchgeorg, K. Jung, *The future of trade shows: insights from a scenario analysis*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, November, 2004, s. 304.

²¹ S.G. Saunders, *Scenario planning: a collage construction approach*, „Foresight” 2009, Vol. 11, No. 2, s. 19–28.

Każdy jest proszony o samodzielne zgłębienie silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia. Wyniki indywidualnej pracy są następnie dyskutowane na forum grupy. Dyskusja ta prowadzi do wspólnego wyodrębnienia najważniejszych strategicznych zagadnień, istotnych dla planisty scenariuszowego. Innym sposobem na ich wyłonienie jest przeprowadzenie indywidualnych wywiadów i późniejszym przekazaniu ich wyników zespołowi do dalszej dyskusji. Wart podkreślenia jest fakt, że już sam proces omawiania kluczowych problemów strategicznych (tzw. dyskusja strategiczna) przyczynia się do lepszego rozumienia przez decydentów sytuacji biznesowej przedsiębiorstwa i inspiruje ich do czynienia głębszych i bardziej złożonych analiz decyzyjnych na własny użytek. Kiedy główne obszary problemowe zostaną zdefiniowane, należy wyodrębnić z otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa logistycznego, podmioty, czynniki i siły w otoczeniu, które mają wpływ na problemowy obszar. Wyznacza się, więc, przebieg trendów makrootoczenia: politycznych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, technologicznych, prawnych i wyodrębnia się obszary, które stanowią źródło największej niepewności²². Należy zdefiniować przeszłe trendy oraz obecną sytuację charakteryzującą każdy z nich. Następnie mapuje się scenariusze, czyli charakteryzuje się, w jaki sposób poszczególne czynniki mogą zmieniać się w przyszłości, co na te zmiany oraz gwałtowność ich przebiegu może wpływać oraz w jaki sposób ich określone zmiany będą powodowały dalsze następstwa w kolejnych obszarach. Jest to faza, w której powstaje bardzo wiele różnych wariantów, tworzących szereg ścieżek, doprowadzających do określonych wizji przyszłości. Różnią się one między sobą prawdopodobieństwem realizacji. Niektóre są konstruowane w oparciu o założenie, że poszukiwane są najbardziej nieoczekiwane i najmniej prawdopodobne zmiany charakteryzowanych sił. Jest to moment, w którym zespół może testować różnorodne koncepcje biznesu, strategie czy projekty w realiach każdego z diskutowanych scenariuszy, szukając silnych i słabych stron a przede wszystkim sposobów, aby dopasować i zabezpieczyć przedsiębiorstwo logistyczne na wypadek jak największej liczby wariantów przyszłych zdarzeń. Na tym etapie wiele strategii okazuje się za mało elastycznych, a wiele projektów zbyt ryzykownych i jednorodowych. Pozwala to decydentom wyciągać określone wnioski i wprowadzać udoskonalenia. Jest to istotny element procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem pracy nad scenariuszami jest utworzenie kilku, najczęściej trzech, logicznych ścieżek, prowadzących do odmiennych wizji przyszłości²³. Każde przyszłe strategiczne działanie przedsiębiorstwa, każdy większy projekt i poważniejsza inwestycja, są później testowane w warunkach opisywanych przez te finałowe scenariusze. Pozwala to obiektywnie ocenić ich elastyczność, będącą w istocie zdolnością do adoptowania się do różnorodnych warunków, które mogą się pojawić w otoczeniu. Ostatnim etapem prac jest generowanie wniosków z finałowych scenariuszy. Powstają one jako opis poszczególnych elementów otoczenia ze względu na takie charakterystyki jak stabilność i przyjazność dla działań firmy. Kształtowanie się niektórych sił otoczenia w czasie, może okazać się podobne w każdym z finałowych scenariuszy. Taka siła jest potem opisywana jako względnie stabilna. Analogicznie, kiedy kształtowanie się jakiegoś z czynników jest opisywane w skrajnie odmienny sposób przez każdy ze scenariuszy, należy go traktować jako czynnik labilny i definiować jako źródło potencjalnych zagrożeń.

Studiowanie scenariuszy, jak również wyprowadzonych z ich analizy wniosków rekomendacji, może służyć menedżerom na każdym szczeblu przedsiębiorstwa logistycznego, wprowadzając w organizacji nawyk testowania ważnych z punktu widzenia celów firmy decyzji, w bardzo różnych koncepcjach przyszłych zdarzeń²⁴. Menedżerowie przyznają, że planowanie scenariuszowe pozwala im wyłapywać słabe sygnały płynące z otoczenia, dzięki czemu są w stanie reagować na nadchodzące zmiany znacznie szybciej niż dotychczas i niż

²² S.G. Sounders, *Scenario planning...*, op. cit., s. 21.

²³ G.D. Peterson, G.S. Cumming, S.R. Carpender, *Scenario Planning...*, op. cit., s. 358–366.

²⁴ K. Piirainen, A. Lindqvist, *Enhancing business...*, op. cit., s. 20–24.

robią to konkurenci. Podkreślają, że czują się znacznie pewniej, mając możliwość tworzenia symulacji implikacji strategicznych decyzji w różnych warunkach, ponieważ dzięki temu obiektywniej oceniają ich ryzykowność. Wreszcie, akcentują przydatność toczącej się permanentnie dyskusji strategicznej pomiędzy menedżerami. Pozwala generować wiele cennych pomysłów i koncepcji, które w innych warunkach nigdy by nie powstały.

Planowanie scenariuszowe umożliwia poszukiwanie możliwych wariantów przyszłości, pozwalając wyjść poza stereotypy poznawcze. Dzięki temu, że scenariusz jest tylko jednym z możliwych wariantów przyszłości, pozwala zobaczyć nawet te rzeczy, których się nie szuka. Scenariusze są pomyślane jako warunki otoczenia, w których, jeśli zaistnieją, przedsiębiorstwo logistyczne będzie musiało umiejętnie działać. Wszak obecne atuty wyróżniające, tworzące realną wartość dla klienta, czy obecnie prowadzone działania, zmierzające do utrzymania pozycji konkurencyjnej, w przyszłości mogą okazać się zdewaluowane. Planowane scenariuszowe ma więc na celu przyniesienie odpowiedzi na pytanie, jak w danej, przyszłej rzeczywistości firma logistyczna będzie generować wartość dla klienta, jednocześnie osiągając pożądaną pozycję konkurencyjną. Stanowi to podstawę obrania przez nią właściwej strategii działania.

LITERATURA

- [1] S.G. Saunders, *Scenario planning: a collage construction approach*, „Foresight” 2009, Vol. 11, Nr. 2.
- [2] M. Kirchgeorg, K. Jung, *The future of trade shows: insights from a scenario analysis*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, November.
- [3] *In search of clarity, Unravelling the complexities of executive decision-making*, A report from the Economist Intelligence Unit, Sponsored by Business Objects, „the Economist”, September 2007.
- [4] K. Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [5] R. Mauro, I. Barshi, S. Pederson, P. Bruininks, *Affect, Experience and Aeronautical Decision-making*, University of Oregon, 1991.
- [6] G. Ringland, L. Young, *Scenarios in Marketing*, John Wiley & Sons, 2006.
- [7] R. Othman, *Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2008, Vol. 57, No. 3.
- [8] K. Piirainen, A. Lindqvist, *Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario proces*, „Foresight” 2010, Vol. 12, No. 2, s. 16–37.
- [9] G.D. Peterson, G.S. Cumming, S.R. Carpender, *Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World*, „Conservation Biology” 2003, Vol. 17, No. 2, April, s. 358–366.