Scenarijsko planiranje u funkciji oblikovanja strategije

Obad, Martin

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:010740

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij poslovne ekonomije – smjer Analiza i poslovno planiranje

SCENARIJSKO PLANIRANJE U FUNKCIJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE

Diplomski rad

Martin Obad

Zagreb, Lipanj, 2020.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij poslovne ekonomije – smjer Analiza i poslovno planiranje

SCENARIJSKO PLANIRANJE U FUNKCIJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE

SCENARIO PLANNING FOR USE IN STRATEGY FORMULATION

Diplomski rad

Martin Obad,

JMBAG Studenta: 0067532545

Mentor: Dr. Sc. Andrija Sabol

Zagreb, Lipanj, 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

_____

(vlastoručni potpis studenta)

_____

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

_____

(personal signature of the student)

_____

(place and date)

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Cilj ovog rada je prikazati važnost scenarija kao instrumenta poslovnog upravljanja u kompleksnom okruženju te donijeti zaključak o mjestu i ulozi scenarijskog planiranja u procesu oblikovanja strategije i upravljanja budućnošću. U suvremenom se poslovnom okruženju scenarijsko planiranje izdvaja kao jedna od najboljih metoda oblikovanja i upravljanja poslovnom budućnošću kroz prodor u budućnost, predviđanje alternativnih razvoja poduzeća te upravljanje, oblikovanje i harmonizaciju s budućnošću. Moderno poslovno okruženje obilježeno je viskom dinamikom promjena, visokim stupnjem turbulencije te rastućom kompleksnošću i neizvjesnošću te se u tim okolnostima rađa potreba za misaonom metodom prodora u bližu ili daljnju budućnost. Scenarij se pokazao kao bitna metoda u procesu oblikovanja strategije, koja je temeljni upravljački instrument u uvjetima visoke kompleksnosti okruženja, te tu scenarij doprinosi kao alat redukcije kompleksnosti. Postupak izrade scenarija prati logiku scenarij-lijevka koji kreće od manje kompleksnosti ka većoj tj. ide od sadašnjosti prema budućnosti te tako omogućuje predviđanje dinamike i ključnih promjena u određenoj industriji, tehnologiji i sl. bitnima za razvoj i opstanak poduzeća. Scenarijsko planiranje kroz vlastite dijagnostičke i prognostičke metode omogućuje stvaranje i razvoj apsolutnih i konkurentskih prednosti poduzeća te u konačnici rast vrijednosti. Omogućuje poduzećima da se nose s visoko kompleksnim, dinamičnim i neizvjesnim promjenama u okruženju te da iste pretvori u predvidljive promjene te ih proaktivno iskoristi kako bi osiguralo opstanak u razvoju.

Ključne riječi: scenarij, scenarijsko planiranje, kompleksnost, neizvjesnost, poduzeće

ABSTRACT AND KEYWORDS

The aim of this paper is to present the importance of scenarios as an instrument of business management in a complex environment and to draw a conclusion about the place and role of scenario planning in the process of strategy formation and future management. In the modern business environment, scenario planning stands out as one of the best methods of shaping and managing the future of a business through penetration into the future, anticipation of alternative development paths of a company and managing, shaping and harmonizing with the future. The modern business environment is characterized by high dynamics of change, high degree of turbulence and growing complexity and uncertainty, and in these circumstances the need for a thought method of seeing into the near or distant future was born. The scenario has proven to be an important method in the process of strategy formulation, which is a fundamental management instrument in an environment with high complexity conditions, and here the scenario contributes to strategy as a tool to reduce complexity. The scenario development process follows the scenario-funnel logic, which goes from small to high complexity, i.e. goes from the present to the future and thus enables the prediction of dynamics and key changes in a particular industry, technology, etc. which is important for the development and survival of the company. Scenario planning through its own diagnostic and prognostic methods enables the creation and development of absolute and competitive advantages of the company and ultimately results in the growth of value. It allows a company to deal with highly complex, dynamic and uncertain changes in the environment and to turn them into predictable changes and proactively use that knowledge to ensure survival in development.

Key words: scenario, scenario planning, complexity, uncertainty, enterprise

Posveta

Zahvaljujem mentoru dr. sc. Andriji Sabolu na svoj pomoći i savjetima, kako službenim tako i osobnim te na iznimnoj prijateljskoj suradnji tijekom studija i pisanja ovog rada.

Hvala mojim prijateljima i kolegama koji su uvijek bili tu za mene i učinili mi fakultetske dane jednim od najljepših u životu.

Najveće hvala mojim roditeljima, baki i djevojci, koji su uvijek bili uz mene kada je trebalo, bili mi oslonac i potpora te bez kojih nikada ne bih imao priliku pisati ovu posvetu.

„*Čim se pitaš dal si dovoljno vrijedan, znači da jesi*“

SADRŽAJ

SADRŽAJ 1

UVOD 2

Predmet i ciljevi 2

Izvori podataka 2

Sadržaj i struktura rada 3

KOMPLEKSNOST I SCENARIJSKO PLANIRANJE 4

Kompleksnost i proces oblikovanja strategije 4

Poimanje scenarijskog planiranja 11

Svojstva scenarijskog planiranja 20

Povijest scenarijskog planiranja 25

METODE SCENARIJSKOG PLANIRANJA 28

Metoda francuske škole 28

Metoda američke škole 31

Metoda škole promjenjivih trendova 36

PRIMJERI SCENARIJSKOG PLANIRANJA U PRAKSI 39

Primjeri scenarijskog planiranja u poslovnoj praksi 39

Primjeri scenarijskog planiranja u okviru međunarodnih organizacija 43

Primjeri scenarijskog planiranja u okviru istraživačkih instituta 47

ZAKLJUČAK 49

LITERATURA 51

POPIS ILUSTRACIJA 53

POPIS TABLICA 54

ŽIVOTOPIS 55

1. UVOD

1.1. Predmet i ciljevi

Današnji svijet i moderno poslovno okruženje prožeti su rastućom kompleksnošću i visokom dinamikom promjena, obilježeni visokim stupnjem turbulencije, dok je sama budućnost neizvjesna i nepredvidljiva. Takvo okruženje u kojem se nalazimo unatrag nekoliko desetljeća uzrokovano je sve bržim i sveobuhvatnim procesom globalizacije te dinamikom rasta tehnoloških mogućnosti i promjena. Upravo se u takvom okruženju javlja snažna potreba za metodom koja bi omogućila prodor u budućnost te upravljanje, oblikovanje i harmonizaciju s njom. U tom se smislu scenarijsko planiranje izdvaja kao jedna od najboljih metoda jer omogućuje obuhvaćanje niza varijabli relevantnih za proces poslovnog upravljanja i upravljanja razvitkom.

Omogućuje donositeljima odluka uvid i razumijevanje prilika, prijetnji te ostalih ključnih elementa oblikovanja strategije kako na razini poduzeća, tako i u okviru međunarodnih organizacija i neprofitnih ustanova, kao što su istraživački instituti. No, unatoč očitim prednostima scenarijsko planiranje nedovoljno je korišten alat.

Predmet diplomskog rada je scenarijsko planiranje, a cilj rada je prikazati važnost scenarija kao instrumenta poslovnog upravljanja u kompleksnom okruženju te donijeti zaključak o mjestu i ulozi scenarijskog planiranja u procesu oblikovanja strategije i upravljanja budućnošću.

1.2. Izvori podataka

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada koristila se literatura raznih suvremenih ekonomskih autora, pretežito s engleskog govornog područja. Postojeća literatura je raznovrsna i opsežna te se fokus stavljao na najrelevantnije izvore za potrebe pisanja rada. Većina literature je dostupna na internetu te ustupljena od strane mentora, a ostatak je posuđen u fizičkom formatu iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

1.3. Sadržaj i struktura rada

U procesu pisanja ovog diplomskog rada koristit će se sekundarne istraživačke metode. Istraživanje će se provesti analizom odabranih relevantnih znanstvenih članaka i knjiga koje svoju pozornost stavljaju na strategiju, proces oblikovanja strategije i metodu scenarija. Metode koje će se koristiti uključuju metode deskripcije, indukcije, dedukcije, generalizacije, analize, sinteze.

Rad se sastoji od pet temeljnih cjelina. U uvodnom se dijelu rada daje kratki prikaz odabrane teme te prikazuju predmet i ciljevi rada, izvori korišteni u pisanju rada te korištene metode.

U drugom se dijelu rada objašnjava poimanje scenarijskog planiranja u kontekstu oblikovanja strategije. Nakon uvoda o poimanju strategije, procesu oblikovanja iste te kompleksnosti koja je uzrokovala razvitak metode scenarijskog planiranja, scenarij se pojmovno određuje te se prolazi kroz povijest razvoja metode te određena svojstva metode.

U trećem se dijelu prikazuje svojevrsna raznolikost scenarijskog planiranja kroz objašnjenje triju različitih metoda tj. razvoj scenarija iz perspektive triju temeljnih škola u izradi scenarija.

U četvrtom se dijelu prikazuju primjeri scenarija koji prikazuju višestruku korisnost ove metode, od scenarija u poslovnoj praksi, do raznih scenarija međunarodnih organizacija i istraživačkih instituta. Cilj je dobiti uvid u izgled scenarija te korisnost scenarija kao metode strateškog planiranja u raznim okruženjima i za različite svrhe.

2. KOMPLEKSNOST I SCENARIJSKO PLANIRANJE

U ovom dijelu rada objašnjava se poimanje scenarijskog planiranja u kontekstu oblikovanja strategije te pozicioniranje strategije kao instrumenta strategijskog i poslovnog planiranja u kontekstu rastuće kompleksnosti.

Kako je strategija osnovni instrument strateškog i poslovnog upravljanja, a kompleksnost osnovna karakteristika svakog sistema, ovim dijelom rada (2.1) stvara se temelj za poimanje metode scenarijskog planiranja (2.2) i povijesnog pregleda njenog nastajanja (2.3) te, na kraju, pregled određenih svojstava (2.4) koja čine scenarijsko planiranje metodom kakva jest.

2.1. Kompleksnost i proces oblikovanja strategije

Kompleksan je onaj koji je krajnje zamršen i zapleten, koji je sastavljen od više dijelova, a kompleksnost se u kontekstu strateškog planiranja odnosi na činjenicu da kompleksan, realan sistem može poprimiti beskonačan broj različitih stanja (Fučkan, Sabol, 2013, str. 14).

Jedan od tih realnih i kompleksnih sistema, koji je u središtu poslovnog i strategijskog planiranja, je poduzeće. Kompleksnost je vrlo bitna za moderna poduzeća, a shodno tome i za proces strategijskog planiranja, jer utječe na proces opstanka, razvoja i opstanka u razvoju svakog socio-tehničkog, ekonomskog i ekološkog sistema poput poduzeća, a upravo postojanje kompleksnosti omogućava sistemu mogućnost poprimanja raznih stanja, ponašanja i djelovanja tj. prelazak u neko bolje stanje (Fučkan, Sabol, 2013, str. 14).

Sama svojstva elemenata sistema, od kojih su neka poznata, a neka nepoznata, utječu na predvidiva i nepredvidiva ponašanja elemenata i njihove višestruke međusobne interakcije. Kompleksnost se zato promatra kroz prizmu varijeteta koji nam govori koliko različitih stanja određen sustav može razlikovati tj. koliko ih se može pojmiti, a broj različitih sustava ovisi o broju različitih elemenata, o svojstvima tih istih elemenata te ponašanju i interakcijama između raznih elemenata (Fučkan, Sabol, 2013, str. 14).

Kompleksnost se na ovakvom gledištu, s procesno-funkcionalne razine, izjednačuje s neizvjesnošću te definira kao „sposobnost sistema da u danom vremenu poprimi neki broj različitih stanja“ te iz tog razloga ne možemo predvidjeti konačno stanje sistema tj. ne možemo uz njega asocirati distribuciju vjerojatnosti. Kompleksnost se također može promatrati sa strukturne razine gdje „kao kompleksnost želimo označiti mnoštvo mogućih povezivanja elemenata ako se, uvažavajući imanentna ograničenja u povezivanju, svaki element u svako vrijeme može povezati sa svakim drugim elementom.“. Kompleksnost se na taj način izjednačuje s kompliciranošću, koja predstavlja određenu vrstu veze između elemenata, te u tom slučaju možemo predvidjeti konačno stanje sistema (Fučkan, Sabol, 2013, str. 15).

Proces diferencijacije tj. zamjenjivanje jednog elementa sistema s dva ili više je vrlo bitan, jer je prisutan, s različitom razinom dinamike, u svim sustavima te je glavni uzrok rasta kompleksnosti. Sama poduzeća, kroz svoj rast i djelovanje, tj. izmjenu vlastitih elemenata, elemenata svojeg okruženja, njihovih ponašanja i međusobne interakcije, uzrokuju na rast kompleksnosti. U kontekstu modernog poslovnog okruženja, koje je vrlo dinamično i nepredvidljivo, kompleksnost dolazi do sve većeg izražaja kao karakteristika sistema kojim poduzeća žele upravljati, koju žele oblikovati i iskoristiti. Fučkan kaže sljedeće: “Temeljni je zadatak upravljanja osposobljavanje sistema da pravovremenim akcijama i/ili reakcijama-promjenama sebe i/ili okruženja djeluje na promjene uvjeta postizanja svoje temeljne svrhe, prevodeći sistem u za razvitak korisnija stanja.” te upravo u svrhu vlastitog opstanka i razvoja poduzeća moraju i žele upravljati kompleksnošću (Fučkan, Sabol, 2013. str. 15).

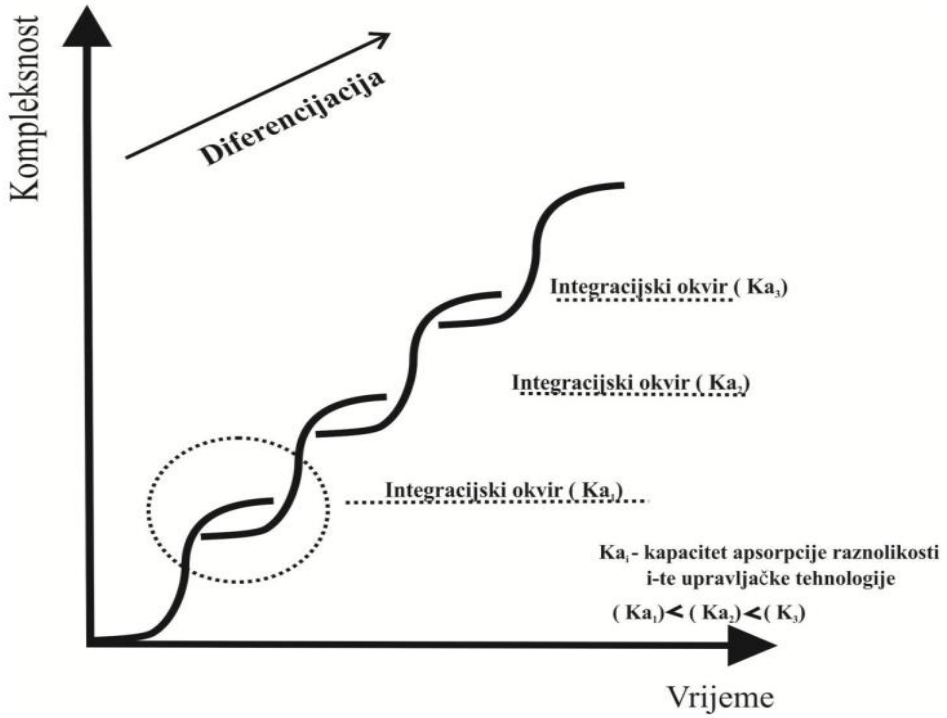
Kako bi se poduzeća uspješno razvijala te kontrolirala i upravljala kompleksnošću za svoju dobit tj. u svrhu kontrole u širem smisli iliti opstanka u razvoju, nužan je razvitak tehnologija poslovnog upravljanja i planiranja te pravilan odabir i primjena tih tehnologija (Luhmann, N, 1968, str. 263).

Jedan od prvih mislioca na ovu tematiku, W. Ross Ashby, bio je engleski psihijatar i pionir polja kibernetike koje se bavi proučavanjem sistema, koji je kroz svoj zakon “uvjetovanih varijeteta” rekao da je kompleksnost moguće apsorbirati jedino kompleksnošću tj. varijetet je moguće apsorbirati jedino varijetetom. Njegov zakon predstavlja potrebu da varijetet reaktivne akcije, na neku situaciju u okolini, bude, u najmanju ruku, jednak kao varijetet situacije koja sprječava ili

otežava razvitak poduzeća. Određenu situaciju je moguće kontrolirati jedino kroz ujednačavanje unutarnje i vanjske kompleksnosti sistema tj. uspostavljanje suglasja dvaju okruženja putem promjene upravljačkih integracijskih pravila. Dinamičko suglasje se može uspostaviti na tri različita načina, a to su internalizacija eksterne kompleksnosti, eksternalizacija interne kompleksnosti ili kombinacija dvaju prethodno navedenih načina (Ashby, W. R., 1976, str. 202).

Integracijska pravila tehnologija poslovnog upravljanja moraju se mijenjati s promjenom uvjeta u okolini jer u suprotnom ograničavaju daljnji razvitak sistema u okruženju kojem pripada. Nepromijenjena integracijska pravila svojom uskošću ograničavaju proces diferencijacije te samim time ograničavaju razvojni potencijal elemenata nekog sistema tj. poduzeća u modernom poslovnom okruženju. Razvitak i mijenjanje tehnologija poslovnog upravljanja tj. prelazak s niže na višu tehnologiju poslovnog upravljanja, ovisno o stupnju kompleksnosti i sposobnosti integracijskih pravila koja joj pripadaju, u svrhu ujednačavanja unutarnje i vanjske kompleksnosti sistema, prati "S" razvojni oblik (Fučkan, Sabol, 2013, str. 17).

Slika 1. "S" razvojni oblik



Izvor: Fučkan, Đ. i suradnik Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*, Hum naklada, Zagreb, str. 18.

Lanac vremena je pojam koji predstavlja razvitak tehnologija poslovnog upravljanja kroz prikaz povezanosti razvitka u vremenu tj. u tijeku prošlosti, sadašnjosti i budućnosti s određenim svojstvima okruženja svakog vremenskog perioda. Novonastala različita stanja sistema, kroz razne vremenske periode, uvjetuju stvaranje novih tehnologija upravljanja za ta specifična stanja. Upravljanje je cilju usmjerena transformacija informacija u djelatne akcije te je zato potrebno dijagnosticirati sistem uzroka koji je uzrokovao sadašnje stanje te će poduzeće, shodno tome tj. toj polaznoj situaciji, odabrati najbolji razvojni proces te skupinu modela, instrumenata i alata potrebnih za ostvarivanje buduće, željene poslovne situacije (Fučkan, Sabol, 2013, str. 19).

Ovisno o shvaćanju nastanka polaze situacije poduzeća razlikujemo tri temeljna tipa lanca vremena, a to su Tip I, Tip II i Tip III. Različiti načini upravljanja kompleksnošću prikazani su različitim tipovima lanca vremena te zato svakom od njih pridružujemo njemu svojstvene tehnologije upravljanja poput financijskog planiranja, dugoročnog planiranja, strategijskog planiranja, strategijskog upravljanja sa sustavom ranih upozorenja te cjelovitog upravljanja (Fučkan, Sabol, 2013, str. 22).

Temelji tipovi lanca vremena te njihove karakteristike su (Fučkan, Sabol, 2013, str. 22):

- Tip I - Prihvaća prošlost kao potpuni oslonac kod planiranja budućnosti te uz njega vežemo hipotezu vremenske sigurnosti koja pretpostavlja da je budućnost jednaka prošlosti. U tipu I lanca vremena se kao tehnologije poslovnog upravljanja koriste dugoročno i financijsko planiranje. Poduzeća vođena tipom I lanca vremena također ne uključuju normativni aspekt u svoj razvojni proces poput definiranja svjetonazora, misije i vizije.
- Tip II - Prihvaća prošlost kao većinski oslonac kod planiranja budućnosti te uz njega, također, vežemo hipotezu vremenske sigurnosti uz mogućnost pojave latentnih promjena sistema koji uzrokuju promjenu polazne situacije. Kao tehnologija poslovnog upravljanja koristi se strategijsko planiranje uz strategiju kao pripadajući instrument upravljanja.
- Tip III - Prošlost je zanemariva kod planiranja budućnosti te situacija tj. okruženje u kojoj poduzeća posluju su iznimno neizvjesna i turbulentna. U tipu III lanca vremena se kao tehnologije poslovnog upravljanja koriste strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje sa sustavom ranog upozorenja i cjelovito planiranje.

Neizvjesna i turbulentna poslovna okolina tipa III vremena krenula se razvijati napuštanjem zlatnog standarda na konferenciji Bretton Woods 1944. godine. Nakon toga je u 70-im godinama došlo do višestrukih naftnih kriza i šokova te u 80-im godinama do "reagonomicsa" i "thatcherisma" koji su uzrokovali slabljenje financijskih tržišta i sustavnu deregulaciju. Jačanje globalizacije je ubrzalo daljni financijski razvoj te su svi faktori utjecali na razvoj današnje neizvjesne i dinamične poslovne okoline (Fučkan, Sabol, 2013, str. 23).

Za upravljanje poduzećem u tipu II i III lanca vremena, u uvjetima visoke i rastuće kompleksnosti tj. u rizičnim i neizvjesnim uvjetima modernog poslovnog okruženja potrebna je primjena strategije kao instrumenta upravljanja i scenarija kao metode oblikovanja strategije koji će na temelju vlastitih dijagnostičkih i prognostičkih metoda omogućiti stvaranje i razvoj apsolutnih i konkurentskih prednosti poduzeća te shodno tome rast vrijednosti poduzeća (Fučkan, Sabol, 2013, str. 25).

Strategijsko planiranje je tehnologija poslovnog upravljanja čiji je cilj prevesti poduzeće tj. realan sistem iz lošijeg u bolje stanje. Ciljevima možemo opisati to bolje stanje, a primarni cilj svakog poduzeća je kontinuirani rast vrijednosti koji se postiže kroz održavanje i jačanje apsolutnih i konkurentskih prednosti. Kako bi se poduzeće što efektivnije približilo svome cilju, pogotovo u uvjetima snažnog rasta kompleksnosti, strategija se javlja kao temeljni upravljački instrument strategijskog planiranja. Strategijsko planiranje provodi visoki menadžment te taj proces podrazumijeva oblikovanje i odabir najbolje strategije za postizanje prethodno navedenih ciljeva poduzeća tj. poslovne transformacije poduzeća. Strategija se, u poslovnom kontekstu, razvila polovicom dvadesetog stoljeća kada se prvi put pojavila rastuća dinamika i kompleksnost poslovnog okruženja, a shodno tome i problemi poslovnog odlučivanja u takvom okruženju. Strategija je pružala odgovor na takvo stanje sistema tj. nudila je konkretne i praktične korake za olakšavanje poslovnog odlučivanja u svrhu postizanja razvojnih ciljeva poduzeća (Fučkan, Sabol, 2013, str. 42).

Proces oblikovanja strategije je proces upravljanja kompleksnošću, čime stvaramo dinamičko suglasje između vanjske i unutarnje kompleksnosti poduzeća te tako olakšavamo daljnju analizu poduzeća.

Sadržaj pojedinih koraka procesa oblikovanja strategije dan je sljedećom tablicom (Tablica 1. Koraci i sadržaj koraka procesa oblikovanja strategije prema Fučkan, Đ.).

Tablica 1. Koraci i sadržaj koraka procesa oblikovanja strategije prema Fučkan, Đ.

Korak	**Sadržaj koraka**
1. Postavljanje poslovnog svjetonazora	Poslovni svjetonazor pokazuje sveobuhvatnu prosudbu razvojne stvarnosti poduzeća, koja treba biti cjelovita kako bi stvorila temelje za multidimenzionalnost (ekološka, ekonomska i socijalna dimenzija) multiciljanost (ekonomski, ekološki i socijalni ciljevi) i multikrijterijalnost (ekonomski, etički i socijalni kriteriji) razvoja poduzeća. Smisao poslovnog svjetonazora je utemeljivanje razvoja poduzeća u svjetonazorskom okruženju koje će omogućiti održivost u razvoju tj. blagostanje i kvalitetu života sadašnjih i budućih generacija.
2. Postavljanje vizije	Vizija je instrument upravljanja poslovnim svjetonazorom te poslovni pogled u razvojnu budućnost poduzeća i njegovih dijelova. Vizija je stanje željene budućnosti poduzeća, odnosno prikaz onog što poduzeće želi postići unutar i van sebe.
3. Postavljanje misije	Misija je konkretizacija vizije te opisuje što je posao poduzeća i što poduzeće nastoji postići kod kupaca. Misija nastoji realizirati viziju na poslovno-djelatnom planu te je pozicionira u sadašnjost i blisku budućnost.
4. Postavljanje razvojne situacije	Postavljenje razvojne situacije postupak je sučeljavanja sadašnje i željene buduće poslovne situacije. Cilj je dijagnosticirati razvojni potencijal kroz dijagnosticiranje polazne poslovne situacije te vanjskih i

	unutarnjih uvjetovanosti. Na taj se način saznaje je li je moguće akumuliranu energiju trenutno položaja poduzeća pretvoriti u razvojnu i kako. Postavlja razvojne situacije podrazumijeva korištenje analiza i modela dijagnoze i prognoze poslovne situacije. Ovdje se koristi model razvojnog klatna koji sučeljava sadašnji i budući strategijski položaj kako bi se pronašao razvojni jaz kojeg strategijom želimo riješiti.
5. Prijedlog strategija kojima se rješava razvojna napetost	U ovom se koraku prognozira buduća strategijska situacija i prognostičke strategijske analize koje joj pripadaju. Strategijski prognostički modeli realiziraju analizu te omogućavaju završno pozicioniranje poduzeća. Tip lanca vremena u kojem će se odvijati poslovna transformacija je presudan za odabir prognostičkih metoda i modela.
6. Izbor strategije/strategija transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću	Izbor strategije transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću uključuje odlučivanje o izboru reaktivnih i/ili aktivnih strategija i njima pripadajućih strategijskih planova.
7. Izrada strategijskih planova te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima	U ovom se koraku izrađuju planovi ostvarivanja odabrane strategije.
8. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post kontrolu i korekciju (unazadnu i paralelnu) te ex ante, anticipativnu (unaprijednu) kontrolu po upravljačkim razinama	U ovom se koraku odabiru metode integracije, koordinacije, kontrole i korekcije procesa provođenja strategije. Ex post kontrolom iliti unazadnom kontrolom, koja se provodi po završetku određene aktivnosti, potvrđuju se učinci ostvarenih akcija u usporedbi s postavljenim ciljevima. Paralelnom kontrolom se uspoređuju učinci ostvarenih akcija s postavljenim ciljevima tijekom ostvarivanja strategije. Ex ante iliti anticipativnom kontrolom se određuju potencijalni i budući problemi.
9. Provedba strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrole i	Posljednji korak u procesu strategijskog planiranja odnosi se na preispitivanje, kontroliranje i eventualnu korekciju

korekcije upravljačko-planskih premisa.	upravljačko-planskih premisa određenih ranijim koracima procesa strategijskog planiranja. Eventualne razlike se otklanjaju ili prilagođavaju promjenama koje su nastale zbog promjena u polaznoj razvojnoj situaciji tj. zbog promjena u pretpostavkama planiranja.

Izvor: Priređeno prema Fučkan, Đ. i suradnik Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Hum naklada, Zagreb, str. 76-101.

U procesu strategijskog planiranja razlikujemo proces strategijskog planiranja i planiranja strategije poslovne transformacije. Proces prikazan u prvih sedam koraka je proces oblikovanje strategije ili proces strategijskog planiranja poslovne transformacije. Proces prikazan u zadnja dva koraka tj. u koracima 8. i 9. je proces planiranja strategije ili proces planiranja poslovne transformacije i kontrole njezina ostvarivanja (Fučkan, Sabol, 2013,str. 101).

Izbor strategije poslovne transformacije odvija se na razini menadžmenta tj. na najvišoj upravljačkoj razini dok se proces poslovne transformacije odvija na operativnoj razini. Kvalitetnim provođenjem svih koraka procesa strategijskog planiranja omogućuje se poduzeću da svlada razvojni jaz i pređe iz jednog u drugo stanje te pritom reducira kompleksnost tj postigne željenu poslovnu transformaciju. U kontekstu postavljanja razvojne situacije u procesu strategijskog planiranja gdje se, kroz model razvojnog klatna, sukobljavaju sadašnje i buduće poslovne situacije, scenarij se pozicionira kao metoda upravljanja razvojnim klatnom (Sabol, 2014, str. 20).

2.2. Poimanje scenarijskog planiranja

Današnjim poduzećima, u modernom poslovnom okruženju, nagle i nepredvidljive, a nerijetke promjene u okruženju mogu u potpunosti promijeniti dosadašnji razvoj, ako samo poduzeće tj. njegov menadžment nije opremljen sustavnom ranog upozorenja, kako bi pravilno i pravovremeno reagirao na iste. U fokus dolazi pronalazak metoda i instrumenata kojima će se prodrijeti u budućnost, predvidjeti alternative razvoja poduzeća i okruženja te omogućiti upravljanje, oblikovanje i harmonizacija tih alternativnih budućnosti. U tom kontekstu se scenarij etablirao kao jedna od najboljih metoda (Fučkan, Sabol, 2013, str. 273).

Scenarijsko planiranje je sustavan način razmišljanja o tome kako bi se budućnost mogla odviti. Riječ je o procesu koji pripomaže razmišljanju i analiziranju budućnosti kroz obuhvaćanje niza varijabli relevantnih za proces poslovnog upravljanja, oblikovanja strategije i upravljanja razvitkom. Samim time omogućuje menadžmentu donošenje kvalitetnih odluka te odabira strategija koje imaju veće šanse za uspjeh. Scenariji se tipično koriste u kontekstu dugoročnog planiranja ili donošenja kratkoročnih odluka koje imaju dugoročne posljedice, kroz širenje perspektive i otkrivanje ključnih problema koji bi u suprotnom bili previđeni (Mahmoud et al., 2009).

Herman Kahn, jedan od pionira scenario analize, koji je prvi iskoristio pojam scenarija, definirao ga je kao hipotetsku sekvencu događaja konstruiranih s ciljem usredotočenja pozornosti na slučajne procese i točke odlučivanja (Kahn, 1976,str 6.). Scenarij ne može apsolutno predvidjeti budućnost, ali može dati uvid u pokretače bitnih promjena u poduzeću te njegovom okruženju i tako omogućiti kvalitetnije upravljanje razvojem.

Michael Porter opisuje scenarij kao interno konzistentan pogled na to kako će budućnost izgledati (Porter, 1985, str. 446).

Ralston i Wilson scenarij opisuju kao okvir za strukturiranje opažanja izvršnih direktora o alternativnim budućim okruženjima u kojima će se njihove odluke odigrati (Ralston i Wilson, 2006, str. 37).

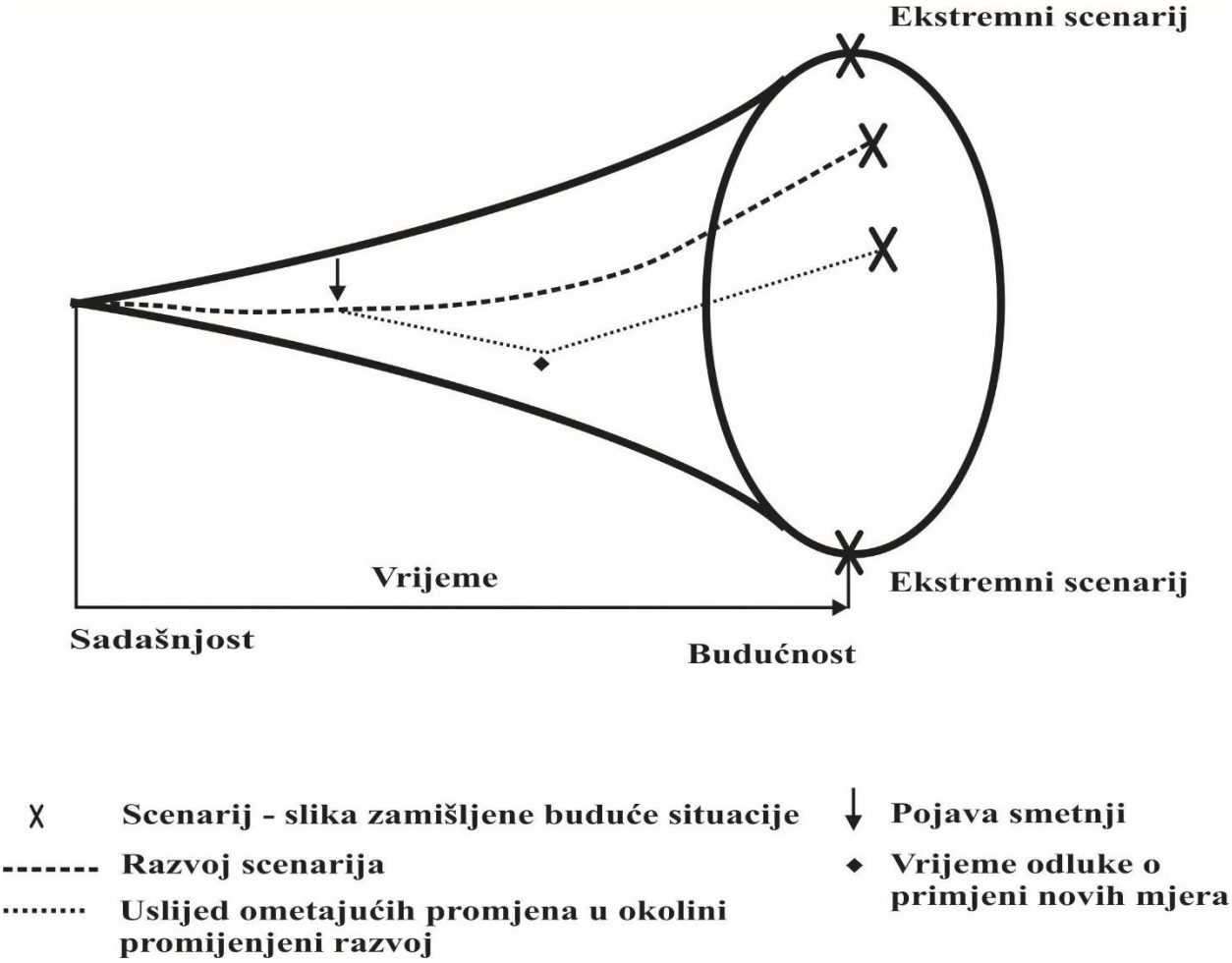
Michel Godet, predvodnik morfološko-analitičke škole scenario analize, scenarij definira opisivanje buduće situacije zajedno sa progresijom događaja koji vode sadašnju situacija ka budućoj (Godet, 1993, str. 57).

Henry Mintzberg scenarij opisuje kao planiranje budućnosti u eri gdje je tradicionalno strateško planiranje postalo zastarjelo (Mintzberg, 1994, str.155).

Međuvladin panel za klimatske primjene (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) definira scenarij kao "dosljedan, inherentno dosljedan i vjerojatan opis mogućeg budućeg stanja

svijeta. Scenarij nije prognoza, već je svaki scenarij jedna alternativna slika budućnosti koja bi se mogla dogoditi" (Mahmoud et al., 2009). Scenarij nije prognoza ili predviđanje budućnosti već model koji daje dinamički pogled u budućnost kroz proučavanje raznih putanja promjena što rezultira širenjem perspektiva i mogućnosti alternativnih budućnosti što je zorno prikazano scenarij-lijevkom.

Slika 2. Scenarij-lijevak



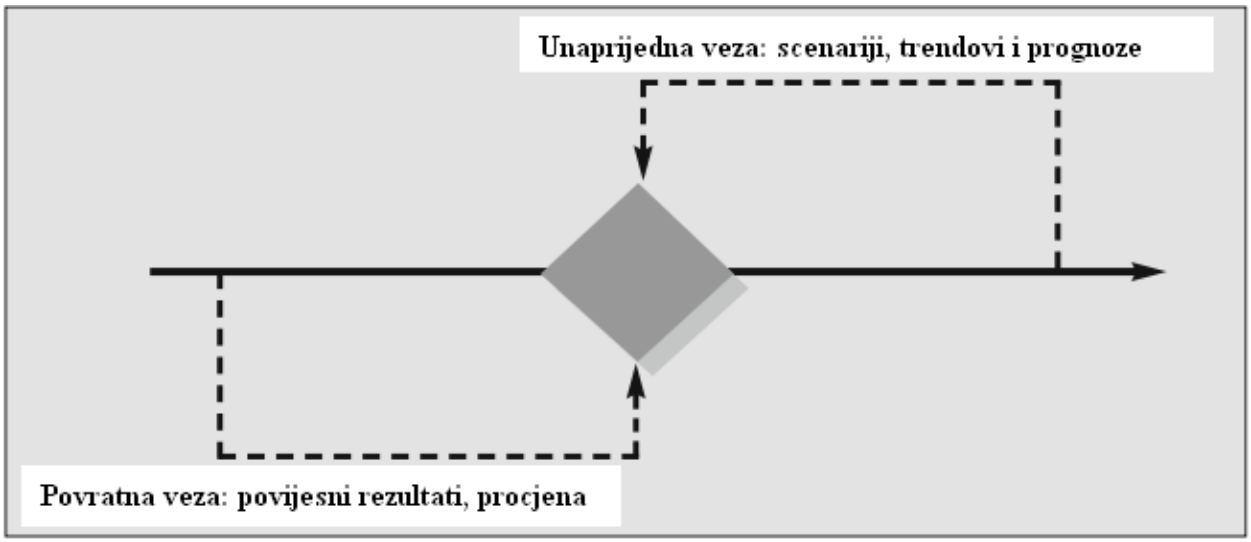
Izvor: Fučkan, Đ. i suradnik Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*, Hum naklada, Zagreb, str. 275.

Bitno je pojmovno razlikovati izradu scenarija i scenarijsko planiranje. Izrada scenarija pretpostavlja promišljanje o nesigurnosti tj. neizvjesnosti budućnosti gdje osoba može zamisliti malen broj različitih ishoda neke dane situacije. Izrada scenarija je neophodna za scenarijsko planiranje, instrument strateškog planiranja u kojem menadžeri artikuliraju svoje mentalne modele budućnosti te tako donose bolje odluke (Georgantzas, Acar, 1996, str. 137). Postoji puno preklapanja između ta dva pojma, ali oba potiču iz istog pristupa prodora budućnosti.

Iz priloženog je jasno da ne postoji jedinstvena definicija scenarija ili scenarijskog planiranja, različiti mislioci i planeri su davali drukčije definicije ta dva pojma kroz godine, ali se slažu u tome da scenarij nije prognoza, u smislu da opisuje neiznenađujuću projekciju sadašnjosti, niti je scenarij vizija neke željena budućnosti. Scenarij je utemeljen odgovor na dva ključna pitanja: "Što se realno može dogoditi?" te "Što bi se dogodilo ako...?". Upravo se u tim postulatima razlikuje od prognoze ili vizije koje skrivaju potencijalne rizike i nepredvidljive događaje (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 23).

Takav način razmišljanja o budućnosti ljudima nije stran, dapače, vrlo je intuitivan i često korišten. Lindgren i Bandhold kažu da zdrav ljudski um konstantno razvija scenarije za blisku budućnost s kojom se mora suočiti. zato što razmišlja unaprijed te procesira informacije o tome što će se potencijalno dogoditi. Sva živa bića, a i organizacije poput poduzeća, trebaju sustav povratnih veza (feedback) kako bi učili na svojim postupcima, ali osim toga trebaju način kako odabrati pravi sljedeći postupak, a za to im je potreban sustav unaprijednih veza (feedforward) (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 23).

Slika 3. Feedback i feedforward

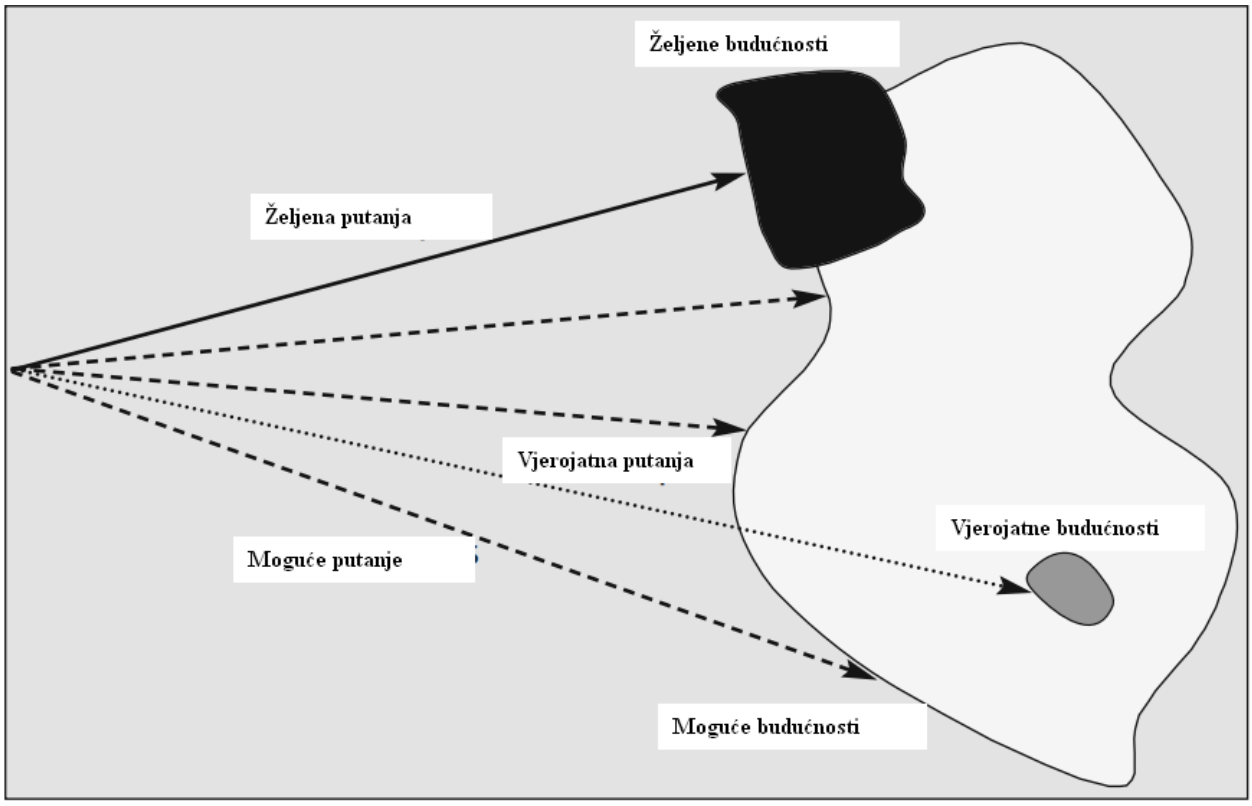


Izvor: Lindgren, M., Bandhold, H. (2003), *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*, Palgrave Macmillan, str. 23

Iako ljudski mozak kontinuirano razvija scenarije taj je proces intuitivan, ali ne i sistematičan kakav mora biti za korištenje u organizacijama i poduzećima gdje je cilj zamisliti ili izračunati efekte alternativnih odluka tj. efekte ishoda tih odluka. Takav sistematski pristup scenariju je intelektualno i vremenski zahtjevan te iziskuje kontinuiranu odgovornost i zaključivanje o izboru i posljedicama odabranih strategija od strane odgovornih osoba tj. planera (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 23).

Scenarij je živopisan prikaz mogućih budućnosti te što se dalje u budućnost promatra to je šiti spektar tih mogućnih budućnosti. Razlikujemo tri glavne kategorije,a to su moguće, vjerojatne i željene budućnosti.

Slika 4. Kategorije budućnosti: moguća, vjerojatna i željena



Izvor: Lindgren, M., Bandhold, H. (2003), *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*, Palgrave Macmillan, str. 24

Broj mogućnosti i alternativnih ishoda povećava se s povećanjem vremenskog raspona. Na primjer, broj alternativnih budućnosti koje se mogu dogoditi nakon perioda od tjedan dana je manji od broja mogućnosti nakon perioda od nekoliko godina. Neke od alternativnih budućnosti su izglednije tj. vjerojatnije od drugih, neke druge su poželjnije te se često razlikuju od onih najvjerojatnijih. Neke budućnosti, iako bile željene, možda nisu niti moguće (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 24).

Prognoze, vizije i scenariji su dio svakodnevnog planiranja organizacija. Organizacije često koriste prognoze i projekcije, pogotovo u kratkoročnom vremenskom okviru i stabilnim uvjetima, gdje su iste vrlo potreban i moćan alat za donošenje odluka. Kada organizacija (ili individua) proširi vremenski okvir, kada gleda u daljnju budućnost, gdje je velika dinamika i kompleksnost tada prognoza više nije dovoljan alat strateškog planiranja. U takvim okolnostima javlja se potreba za

drugim alatima za uspješno upravljanje kompleksnošću, otkrivanje i istraživanje buduće poslovne okoline u svrhu identificiranja potencijalnih prilika i rizika te za pripremanje za više alternativnih budućnosti. Shodno tome, treba znati da je nemoguće istražiti svaku alternativu. Potrebno je smanjiti kompleksnost kako bi se njom moglo upravljati, a kvalitetno napravljen scenarij može smanjiti kompleksnost do te razine u kojoj se javlja tek nekolicina vjerojatnih alternativnih smjerova koji zajedno pokrivaju najrelevantniju mjeru neizvjesnosti (Lindgren, Bandhold, 2003,str. 25).

Razlike između scenarija, prognoza i vizija nalaze se u sljedećoj tablici.

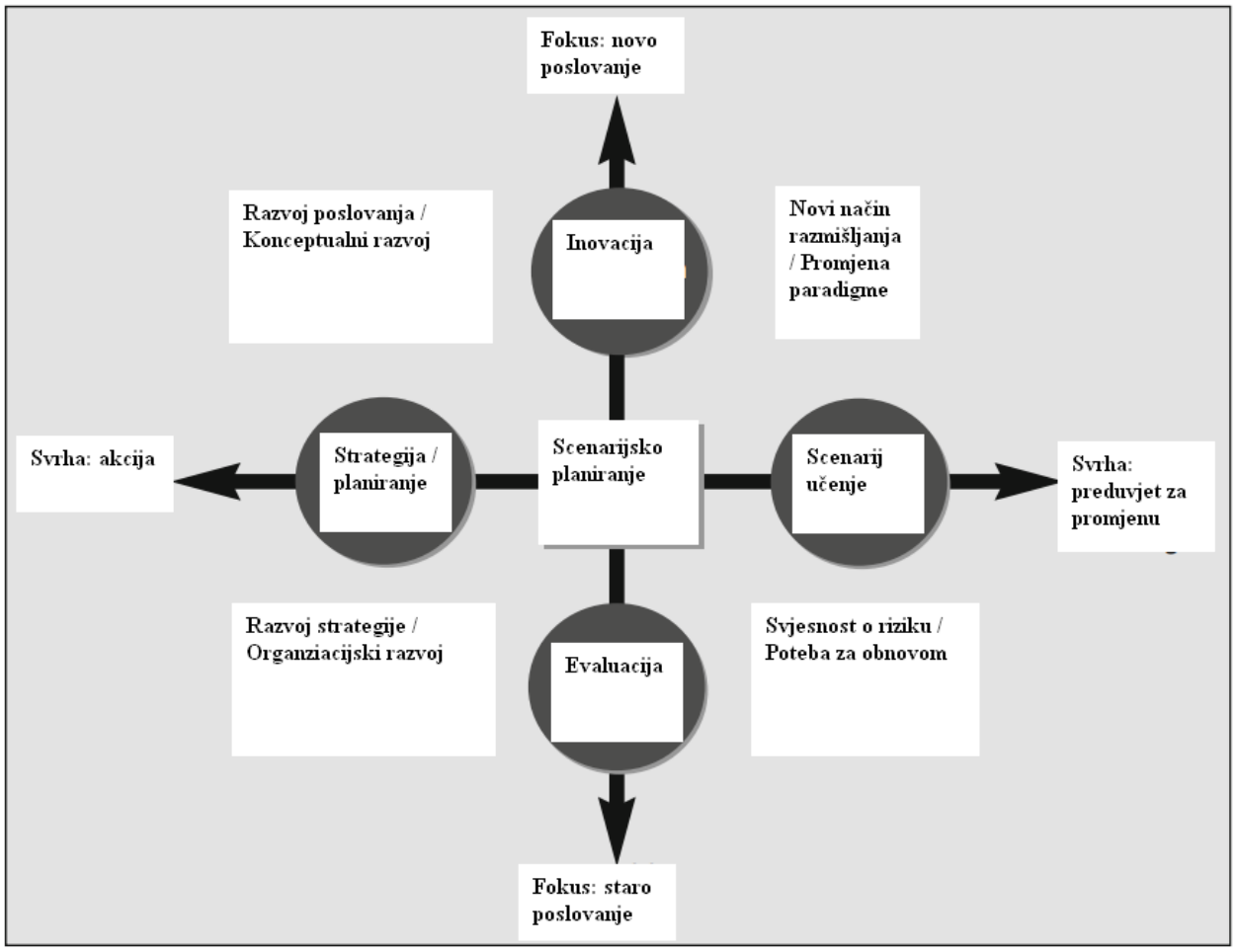
Tablica 2. Razlike između scenarija, prognoza i vizija prema Lindgren M. i Bandhold, H.

Scenariji	**Prognoza**	**Vizija**
Moguće, vjerojatne budućnosti	Vjerojatne budućnosti	Željene budućnosti
Bazirani na neizvjesnosti	Temeljena na određenim vezama	Bazirana na vrijednosti
Kvalitativne ili kvantitativne	Sakriva rizik	Sakriva rizik
Potrebni za odlučivanje	Potrebna kako bi se usudili donijeti odluku	Energična
Rijetko korišteni	Korištena svakodnevno	Često korištena
Snažni u srednjem do dugoročnom vremenskom okviru te pri uvjetima srednje do visoke neizvjesnosti	Snažna u kratkoročnom vremenskom okviru te pri uvjetima niske neizvjesnosti	Pokretač voljne promjene

Izvor: Priređeno prema Lindgren, M. i Bandhold, H (2003) *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*, Palgrave Macmillan, str. 25

Scenarij je, osim kvalitetnog alata strateškog planiranja, i efektivan alat za učenje. Razmišljanje putem prizme scenarijskog planiranja omogućava shvaćanje ključnih trendova, igrača i faktora, razvojne logike, pokretačkih sila te osobnih utjecajnih sila te se tako može koristiti u različite svrhe (Lindgren, Bandhold, 2003,str. 26).

Slika 5. Različite svrhe korištenja scenarija



Izvor: Lindgren, M., Bandhold, H. (2003), Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy, Palgrave Macmillan, str. 24

Slika 5. zorno prikazuje različite svrhe korištenja scenarija. Scenariji se često koriste u svrhu čistog planiranja s ciljem praktičnih rezultata npr. industrijski ili tehnološki scenariji mogu biti nit vodilja za R&D, razvoj specifičnog proizvoda ili poduzeća kao cjeline. Scenariji se mogu koristiti u svrhu inoviranja tj. inspiriranja novih ideja ili načina razmišljanja. Također se mogu koristiti za vrednovanje postojećih proizvoda, strategija i paradigmi poduzeća (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 26).

Kao što postoji niz različitih poimanja te svrha korištenja scenarija tako postoji i niz klasifikacija tipova, odnosno vrsta scenarija. Razvojem scenarij planiranja u posljednjih pola stoljeća je došlo

do širenja primjene u raznim djelatnostima i područjima istraživanja. Svaka razliku u svrsi i cilju izrade scenarija doprinijelo je razvoju novih obilježja te tako danas teorija razlikuje mnogo različitih tipova i načina kategoriziranja scenarija.

Godet i Roubelat razlikuju eksplorativne i normativne scenarije. Eksplorativni ili istraživački scenariji kreću od prošlih i sadašnjih trendova i vode vjerojatnim budućnostima dok se normativni ili anticipatorni grade na različitim vizijama budućnosti koje mogu biti poželjne ili zastrašujuće tj. nepoželjne. Scenariji se također mogu voditi trendom ili kontrastom, ovisno o tome da li uključuju najizglednije ili najneizglednije promjene (Godet, Roubelat, 1996).

Godet i Roubelat nastavljaju sa daljnjom klasifikacijom scenarija na način konstrukcije gdje tvrde da ne postoji jedna apsolutna scenarij metoda već različite metode konstrukcije; jednostavne i sofisticirane. Scenarij metodom se može nazivati samo ona koja ima sljedeće karakteristike: analizu sistema, retrospektivu, strategije aktera te razradu scenarija. Dalje dijele scenarije na moguće, ostvarive tj. vjerojatne i poželjne. Mogući scenariji su zamislivi te izvedivi, ostvarivi su oni koji su mogući ako se u obzir uzmu ograničenja te poželjni koji su mogući, ali nisu nužno ostvarivi (Godet, Roubelat, 1996).

Van der Heijden razlikuje interne i eksterne scenarije. Interni scenariji su strateški narativi koji se tiču osobne organizacijske anticipacije budućnosti te gdje sama organizacija igra bitnu ulogu. U internim scenarijama je odluka o akciji povezana s osobnim ciljem (“ako napravim ovo, dogodit će se ovo, što će voditi do onoga, i tako dalje, sve dok ne ostvarim svoj cilj A”) (van der Heijden, 2005, str. 114). Interni scenariji su tako često normativni, gdje su neki ishodi preferirani nad drugim s obzirom na to da reflektiraju osobne težnje individue ili organizacije. Eksterni scenariji su mentalni modeli funkcioniranja vanjskog svijeta te je to dio okruženja nad kojim nemamo utjecaj, ali jako utječe na nas. Eksterni scenariji prikazuju zahtjevne narativne opise mogućih budućnosti te prikazuju širinu raspona mogućeg budućeg razvoja.. Van der Heijden ih je razlikovao pojmovima “svijet žudnji” i “svijet sudbine” (van der Heijden, 2005, str. 114).

Kahn i Wiener razlikuju scenarije koji žele u detalje opisati hipotetički niz događaja koji bi mogli dovesti do odabrane, razmatrane situacije te scenerije koji žele predvidjeti razvoj svijeta, određene države ili kulture kao cjeline za sebe (Kahn, Wiener, 1967, str. 262).

Royal Dutch Shell dijeli scenarije na globalne ili fokusirane. Globalni scenariji istražuju izazove s kojima će se suočiti pri donošenju odluka o budućnosti te se u tom aspektu Shell odlučio fokusirati na globalizaciju, energetske scenarije, društvene scenarije, scenarije održivih gradova itd.) Fokusirani scenariji istražuju faktore koji nisu pokriveni globalnim scenarijima, poput problematike vezane za specifičnu državu ili poslovni sektor (Shell International BV 2008).

2.3. Svojstva scenarijskog planiranja

Primjenom strategije kao instrumenta upravljanja poslovne transformacije poduzeća se određuje na koji način će se poduzeće ponašati te kako će funkcionirati. Odabrana strategija propisuje određen način stvaranja, održavanja, jačanja i iskorištavanja svih potencijala poduzeća tj. njegovih apsolutnih i konkurentskih prednosti. Kako bi se moglo upravljati budućnošću potrebno je dobro poznavati povijest koja je uzrokovala sadašnje stanje, a dobro napisana povijest je rezultat analiziranja i razumijevanja ključnih informacija o prošlim procesima te rezultatima i uzrocima tih procesa (Fučkan, Sabol, 2013, str. 272).

Poznavanje povijesti se također može nazvati procesom dijagnoze. Proces dijagnoze uključuje shvaćanje trenutnog stanja, položaja i djelovanja poduzeća i njegovih dijelova te shvaćanje kako je došlo do te trenutne situacije tj. što je uzrokovala njome. Proces dijagnoze podrazumijeva korištenje raznih dijagnostičkih modela poput analize postojećeg proizvodnog programa te analiza stanja, položaja i djelovanja konkurenata kojima promatramo kako se u prošlosti razvijala i međusobno odvijala vanjska i unutrašnja kompleksnost poduzeća (Fučkan, Sabol, 2013,str. 90). Tek nakon što se dijagnosticira sadašnje stanje, položaj i djelovanje poduzeća se može planirati i određivati njegova buduća putanja putem raznih prognoza i projekcija tj. putem procesa prognoze. Proces prognoze uključuje pogled i otkrivanje buduće dinamike situacije u kojem će se poduzeće nalaziti se shodno tome i budući odnos vanjske i unutarnje kompleksnosti poduzeća. Prognozom se otkriva raznolikost, višestrukost i višeznačnost buduće situacije kroz primjenu raznih prognostičkih modela (Fučkan, Sabol, 2013,str. 97).

U području dijagnoze upravljačke situacije, kao i u području prognoze je vrlo bitna uloga scenarija kao metode oblikovanja strategije. “Dobar scenarij se, jednim svojim dijelom, isto tako temelji na brižljivo agregiranim i selektiranim virtualnim činjenicama još neizronjene budućnosti. Stoga se može promatrati i kao vrsta vremenski obrnute povijesti jer je današnja, svjesno određena intervencija u budućnost (Fučkan, Sabol, 2013, str. 272).” Scenarij stvara plodno tlo za otkrivanje raznolikih interpretacija i shvaćanje tih budućih upravljačkih situacija koje se skrivaju u šumu dinamike i neizvjesnosti te tako utječe na proces donošenja odluka, tj. oblikovanje strategija danas. Tako scenarij informiranim zaključcima o budućnosti oblikuje sadašnjost te prevenira i kontrolira određene poslovne probleme i krize, a aktivnim djelovanjem u sadašnjosti zauzvrat oblikuje budućnost i buduću poslovnu situaciju.

Osim u prethodno navedenom slučaju, gdje scenarij temeljen na osluškivanju početnog stanja poduzeća pomaže oblikovanju i usmjeravanju budućeg stanja, scenarij pomaže oblikovanju strategije i kroz promjenu načina razmišljanja planera tj. snalaženja u njegovoj trenutnoj situaciji i okruženju. Kroz promjenu mentalnog sklopa scenarij omogućava nošenje s neizvjesnošću te razumijevanje njenih zamki, ali i potencijala. Scenarijski mentalni sklop podrazumijeva cjelovit, strateški orijentiran i proaktivan način razmišljanja (Fučkan, Sabol, 2013, str. 273).

Scenarijski način razmišljanja omogućava dobivanje pravih odgovora kroz prihvaćanje nesigurnosti kao osnovice današnjeg okruženja te koristi i povezuje racionalan i intuitivan modalitet svijesti tj. racionalno-analitičke i transpersonalno-intuitivne modalitete spoznaje. Ta dva načina su krajnje suprotnosti ljudske spoznaje, ali komplementarnom uporabom dobivamo holističku spoznaju potrebnu za scenarijsko razmišljanje (Fučkan, Sabol, 2013, str. 71).

Racionalno-analitički modalitet svijesti temelji se na kvantitativnom poimanju svijeta, gdje se određene situacije promatraju kao složena mehanička stanja sustava koja su objašnjiva matematičkim i kvantitativnim modelima, alatima i metodama. Transpersonalno-intuitivni modalitet svijesti temelji se na intuitivnom tj. kvalitativnom poimanju svijeta, gdje se određene situacije promatraju tj. gdje se o njima kontemplira na cjelovit način koji omogućava povezivanje mislioca s njegovim okruženjem te prodor u nevidljive i vidljive dijelove i interakcije tog okruženja i situacije. Ovaj modalitet svijesti omogućava kvalitativne modele i metode odlučivanja,

bazirane na znanju i iskustvu, subjektivnom mišljenju i procjeni planera, među koje pripada i prepoznavanje tihih signala, što ga čini iznimno važnim za planiranje u uvjetima visoke kompleksnosti (Fučkan, Sabol, 2013, str. 71).

Scenarijski način razmišljanja podrazumijeva njemu svojstvene mentalne obrasce. Za scenarijski prodor u budućnost potreban je mentalni obrazac koji će omogućiti razmišljanje u uvjetima koji su zbog neizvjesnosti i rizičnosti netransparentni. Mentalnim obrascima mislilac želi smanjiti kompleksnost situacije i svijeta u kojem se nalazi te donijeti vlastite zaključke o njegovom funkcioniranju, a oni su temeljeni na cjeloživotnom iskustvu i obrazovanju mislioca te oblikovani društvenim okruženjem i uvjetima. Mislilac tj. planer želi netransparentno učiniti transparentnim, a neizvjesno izvjesnim, ali je ta promjena mentalnog obrasca, u onaj scenariju potreban vrlo teška. Svaki čovjek ima niz predrasuda koje utječu na njegovo mišljenje te su ljudi generalno skloni singularnom, jednoznačnom i preferiranom mišljenju. Ljudi ne vole prihvaćati situacije, ideje, stavove ili stanja koja im nisu draga, optimalna ili po volji te zato teško prihvaćaju ona neželjena i neoptimalna mišljenja. Također, ljudi teško povezuju subjektivno i objektivno, nisu skloni razmišljanju kroz prizmu alternativa niti dodatnom trudu potrebnom za proširivanje njihove spoznaje u svrhu cjelovite spoznaje i djelovanja. Realnost pojave neželjenih, a i potencijalno katastrofalnih događaja se teško prihvaća dok se često prihvaćenim neželjenim posljedicama daje prevelika težina i značenje te se pod pritiskom te situacije ne vidi alternativni razvojni put. Scenarij ovdje ima ulogu instrumenta anticipativne kontrole u funkciji sistema rane spoznaje (Fučkan, Sabol, 2013, str. 273).

Za razmišljanje kroz prizmu alternativa, koje je neophodno za prodor u budućnost putem korištenja scenarija, potrebno je lateralno mišljenje. Lateralnim mišljenjem, koje je proaktivno i nelinearno, omogućava se izrada alternativa i otkrivanje razvojnih puteva koji su inovativni i nepredvidljivi jer nisu temeljeni na prošlom djelovanju i mišljenju. Shodno tome, kako bi planer bio uspješan u procesu scenarijskog planiranja, mora biti distanciran i nekontroliran vremenom i prostorom u kojem se sadašnjost i budućnost događa, mora biti sposoban razumjeti događanja u svim razvojnim dimenzijama te cjelovito gledati na razvitak kako bi omogućio multiciljani, multikriterijalni i multidimenzionalni razvitak poduzeća. Scenarij se "treba promatrati kao most između prošlosti i sadašnjosti" (Fučkan, Sabol, 2013, str. 274).

Uz prethodno navedena svojstva scenarijskog planiranja, potrebno je poznavati prednosti i nedostatke same metode te prosuditi dal je, u danom trenutku, scenarij najbolji način oblikovanja strategije i strateških planova. Scenarij omogućuje donositeljima odluka uvid u prilike, prijetnje te ostale ključne elemente oblikovanja strategije kroz upravljanje neizvjesnošću i kompleksnošću te otkrivanje i istraživanje buduće poslovne okoline.

Scenarij omogućava proširivanje razmišljanja planera. Kroz razmišljanje o višestrukim alternativama budućnosti i baziranju istih na određenom redoslijedu događaja koji će rezultirati tim budućnostima, izbjegava se prirodna ljudska sklonost baziranja budućnosti na prošlim događajima. Također omogućava pronalazak ključnih pokretača promjena tj. onih događaja koji se u masi raznih moraju dogoditi kako bi se odabrani ishod ostvario. Scenarija također omogućuje pronalazak vidljivih i nevidljivih predodređenih ishoda koji su neizbježne posljedice događaja u pokretu ili događaja koji su se već desili. Scenarij uzima predodređene ishode u obzir te tako osvjetljava činjenicu da se određeni ishodi moraju dogoditi, iako nije precizno jasno kada ni na koji način. Strateško planiranje se često svede na "feedback loop" ponavljanja mišljenja nadređenih ili iskusnijih te se rijetko razbija status quo donesen prijašnjim strateškim odlukama, a scenarij omogućava rušenje status quoa kroz davanje mišljenja suprotnih većini, suprotnih iskusnijim kolegama planerima ili nadređenima (Roxburgh, 2009).

Lindgren i Bandhold navode sljedeće prednosti scenarijskog planiranja i razmišljanja (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 30):

- Scenarijsko razmišljanje je mozgu kompatibilan način razmišljanja, kroz format narativa (slika i priča) koji čine sam scenarij lako pamtljivim.
- Scenarijsko planiranje omogućava divergentno razmišljanje kroz kreiranje spektra scenarija od kojih svaki reprezentira kvalitativno različitu budućnost. Kroz tjeranje planera o promišljanju o raznim alternativnim ishodima, scenarij metoda omogućava razmišljanje o nezamislivom te tako daje sposobnost predviđanja neobičnih događaja.
- Scenarij omogućava smanjivanje kompleksnosti i neizvjesnosti na upravljivu razinu bez prevelikog pojednostavnjenja.
- Scenariji se lako komuniciraju i diskutiraju s drugima te stvaraju zajednički jezik i pogled na svijet koji pojednostavljuje donošenje odluka u organizaciji.

Mintzberg kao prednost scenarija navodi činjenicu da scenarij otvara perspektive te se na cijelu aktivnost (izrade scenarija) može gledati kao na stimulirajuću i kreativnu, iako se desi situacija gdje niti jedan scenarij nije savršeno primijenjen. U tom pogledu, izrada scenarija se može opisati kao planiranje u njegovom najboljem izdanju jer namjera nije formalizirati izradu strategije već poboljšati način izrade koju menadžeri već koriste (Mintzberg et al., 1998, str. 59).

S druge strane, scenariji imaju niz nedostataka kojih planer mora biti svjestan ako će ih koristiti u procesu strateškog planiranja. Roxburgh navodi sljedeće nedostatke tj. zamke pri korištenju scenarija (Roxburgh, 2009):

- Kreiranje previše raznolikih scenarija tj. kreiranje preširokog spektra scenarija zbunjuje poduzeća i čini ih neodlučnima pod pritiskom raznolikih mogućih ishoda;
- Komuniciranje menadžmenta s poduzećem kroz prizmu scenarija daje osjećaj nesigurnosti i odricanja odgovornosti;
- Preveliko sužavanje spektra scenarija stavlja poduzeća u situaciju gdje misle da su pokrila najrealnije ishode te se u tom osjećaju ugode ne pripreme na rijedak, ali moguć ekstremni ishod;
- Odbacivanje scenarija koji se, na prvu, čine neizglednima koji ponekad donose najveću vrijednost;
- Kreiranje scenarija u uvjetima ekstremno visoke neizvjesnosti kada je nemoguće napraviti pouzdan i detaljan scenarij te je bolje izbjegavati scenarij analizu u potpunosti.

Lindgren i Bandhold navode sljedeće nedostatke scenarijskog planiranja i razmišljanja (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 31):

- Scenariji ne daju singularan odgovor na budućnost te samim time ne daju sigurnost potrebnu za donošenje odluka;
- Scenarijsko planiranje je puno zahtjevniji proces od tradicionalnog planiranja;
- Scenariji su nelogični u očima menadžerske jednostavnosti gdje svaki problem ima samo jednu soluciju te gdje se svaki problem može razlučiti na logične, rješive dijelove;
- Scenarijsko planiranje je meka metoda bazirana na mišljenju i inovativnom modelu spoznaje koji se ne uklapa u tradicionalno prihvaćenu, kvantitativno orijentiranu kulturu;
- Scenarijsko planiranje je dugotrajno

2.4. Povijest scenarijskog planiranja

Koncept scenarija kao instrumenta za prodor u budućnost postoji od početka pisane povijesti čovječanstva. Od tih najranijih trenutaka ljudi su razmišljali i bili zainteresirani za odvijanje budućnosti te su tako koristili scenarij za otkrivanje iste. Kao što je neurolog David Ingvar govorio "Homo Sapiens je biće koje piše scenarije" (Lindgren, Bandhold, 2003, str. 34). U antičkim vremenima scenarij je postojao u obliku raznih rasprava, tekstova i eseja o mogućoj, utopijskoj ili distopijskoj budućnosti društva i njegovih institucija, koji su bili glavna tema tadašnjih filozofa. Među tim radovima izdvajaju se Platon sa svojim prikazom idealnog grada tj. države u djelu Država te u modernijim vremenima Thomas More i njegova Utopija, Anatole France i njegov Otok pingvina te George Orwell i njegov distopijski roman 1984 (Godet, Roubelat 1996).

Kao alat strateškog planiranja, kako danas poimamo scenarij, svoje podrijetlo pronalazi u vojsci i vojnom planiranju. Scenarij je oduvijek bio omiljena metoda vojnih stratega poput dvojice pruskih stratega, von Clausewitza i von Moltkea, kojima se pridaje kreiranje modernog strateškog planiranja u devetnaestom stoljeću (Bradfield et al. 2005). Scenarijsko planiranje se u tom kontekstu nastavilo koristiti od strane američkog vojnog zrakoplovstva za predviđanje protivničkih poteza za vrijeme drugog svjetskog rata. Scenarij se tada koristio kao instrument za prolaženje alternativnih načina pobjede "pomoću stalne koordinacije i fleksibilno postavljene strategije, taktike i operative" (Fučkan, Sabol, 2013, str. 270). Jedan od tih američkih vojnih planera bio je i Herman Kahn, čovjek koji je kasnije prispodobio scenarij planiranje za njegovo korištenje u poduzeću tj. poslovnom planiranju (Mahmoud et al. 2009). Moderan pristup i razvoj scenarijskog planiranja krenuo je tek u poslijeratnom periodu tj. nakon drugog svjetskog rata te se u šezdesetim godinama profilirao i paralelno odvijao na dvije geografske lokacije, u Sjedinjenim Američkim Državama i u Francuskoj (Bradfield et al. 2005).

U poslijeratnom periodu je američki ministarstvo obrane imalo zadatak odlučiti koji će se projekti razvoja novog oružja financirati. S obzirom na rastuću kompleksnost političkog okruženja uslijed spuštanja željezne zavjese, duljine vremena potrebne za razvoj novog oružja te nepoznavanje njegove konačne efektivnosti (s obzirom na ovisnost iste o razvoju oružja drugih država) bilo je potrebno razviti upravljačke instrumente koji će zadovoljiti dvije potrebe (Bradfield et al., 2005):

- potreba za metodologijom koja će obuhvatiti mišljenja velike i raznolike skupine stručnjaka;
- potreba za razvojem simulacijskih modela budućeg okruženja kako bi se mogle istražiti alternativne politike i posljedice istih.

U tim okolnostima dolazi do nastanka think tanka zvanog RAND Corporation (akronim za eng. *research and development*). Osnovao ga je Herman Kahn te mu je prvotna svrha bila isključivo vojna. Kako bi zadovoljili novonastale potrebe američke vojske 1959. godine su razvili Delphi metodu. RAND Corporation ubrzo nakon toga, potkovan razvojem računala i teorije igara, uvodi scenarij kao odgovor na potrebu američke vojske za simulacijskim modelima vojnih igara. Kahn je kroz svoju frazu "razmišljanje o nezamislivom", prikazao da se korištenjem scenarija mogu pronaći nezamislive alternative apsolutnom uništenju ili predaji te demonstrirao da se vojno planiranje temeljilo na željenom mišljenju, umjesto na objektivnim, realnim i razumnim očekivanjima. Njegov rad imao je velik utjecaj na Pentagonov način razmišljanja u šezdesetim i sedamdesetim godinama prošlog stoljeća. Zbog tajanstvene prirode vojnog planiranja sadržaj i metodologija njegovo rada nije bila javno dostupna sve do 1960. godine kada je izdao knjigu godine *O termonuklearnom ratu* (eng. *On Thermonuclear War*) Khan 1961. godine napušta RAND Corporation te osniva The Hudson Institute gdje primjenjuje scenarij metodu u prognoziranju razvoja društva i javnih politika. Herman Kahn, zbog svoje doprinosa kroz pisanje mnogih članaka, radova i knjiga, se danas smatra jednim od najplodnijih autora u polju scenarijskog planiranja te naziva ocem modernog scenarijskog planiranja (Bradfield et al., 2005).

Popularizacija scenarija dogodila se je zahvaljujući radu Kahna i Wienera *Godina 2000. – Okvir za razmišljanje o sljedećih trideset godina* (eng. *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*). Nakon toga dolazi do razvitka drugih scenarija poput *Granice rasta* (eng. *The Limits to Growth*, Meadows, Meadows, Randers, i Behrens, Rimski klub, 1972.) i *Čovječanstvo na raskrižju* (eng. *Mankind at the Turning Point*, Mesarovic i Pestel, Rimski klub, 1974.). Ubrzo nakon Kahnovog odlaska iz RAND Corporationa odlaze i dvojica njegovih kolega, Helmer i Gordon, te osnivaju Institut budućnosti (eng. *Institute of the Future*). Ohrabreni publicitetom i kontroverzom koju je uzrokovao Kahnov rad, Helmer i Gordin, zajedno sa nekolicinom individua iz Stanford Research Institute think tanka počinju koristiti scenarij kao metodu za planiranje te tako postaju pioniri na području SAD-a (Bradfield et al., 2005).

Iako se scenarij inicijalno koristio kao alat za planiranje javne politike, ubrzo biva prihvaćen od strane poslovne zajednice te ga 1971. godine počinje koristiti Royal Dutch Shell te ubrzo dobiva mjesto stalne strategije 1972. i 1973. godine. Nakon Shella scenarij počinju koristi i druga velika poduzeća poput Corninga, IBM-a i General Motorsa. Scenarij još više dobiva na popularnosti nakon prvih naftnih šokova u sedamdesetim godinama 20. stoljeća (Fučkan, Sabol, 2013).

Istovremeno, u Francuskoj se scenarij koristio za istraživanje znanstvenih i političkih temelja budućnosti, za razliku od SAD-a gdje se scenarij koristio isključivo za planiranje javne politike. Gaston Berger je u pedesetim godinama 20. stoljeća osnovao *Centre d'Etudes Prospectives* gdje je razvio scenarijski pristup u svrhu dugoročnog planiranja. Svoj pristup scenariju nazvao je La Prospective (Bradfield et al., 2005).

Primarni cilj La Prospective pristupa je formuliranje prihvatljive metodologije, bazirane na scenarij metodi, za izradu normativnih scenarija budućnosti prikladnih za oblikovanje političkih odluka i politika na nacionalnoj razini. Pristup je rodio plodom te se uskoro kreće primjenjivati kao solucija za razne probleme poput obrazovanja, okoliša, urbanizacija i regionalnog planiranja. Prva upotreba pristupa zabilježena je u obliku studije o regionalnom razvoju Francuskog DATAR-a (eng. *the Office for Regional Planning and Development*). Nakon Bergerove smrti njegov rad su nastaviti Pierre Masse i Bertrand de Jouvenel. Masse je, kao direktor nacionalnog ekonomskog planiranje Francuske, uveo korištenje normativnih scenarija za razvoj četvrtog francuskog nacionalnog plana (eng. *French National Plan*) te se pristup nastavio koristiti u ekonomskim strategijama koje su slijedile. Istovremeno de Jouvenel osniva organizaciju zvanu t*he Futuribles Group* (fra . *Association Internationale de Futuribles*) koja se 1966. pripaja Bergerovom istraživačkom institutu te dalje razvija La prospective pristup. U sedamdesetim godinama rad francuskim pionira proširuje Michel Godet te postaje najznačajniji predstavnika francuske škole (Bradfield et al., 2005).

3. METODE SCENARIJSKOG PLANIRANJA

U ovom dijelu rada objašnjavaju se razne metode scenarijskog planiranja u kontekstu triju temeljnih škola izrade scenarija - američke škole ili škole intuitivne logike, francuske škole ili La Prospective i škole promjenjivih trendova.

U prvom potpoglavlju (3.1) prikazat će se metode američke škole scenarijskog planiranja, u drugom (3.2) metode francuske škole, a u trećem (3.3) metode škole promjenjivih trendova.

3.1. Metoda francuske škole

Metoda izrade scenarija škole La Prospective nastala je kao posljedica višestrukih neuspjeha klasičnih prognostičkih metoda. Berger je razvio pristup tj. metodologiju za izradu normativnih scenarija budućnosti te ga je kasnije de Jouvenel unaprijedio kroz korištenje scenarija za kreiranje vizija budućnosti, odnosno kako ih on naziva, znanstvene utopije, kako bi se specificirali načini na koje se te budućnosti mogu ostvariti kako bi se poboljšao život uobičajenih ljudi (Bradfield et al., 2005).

Godet na temeljima La Prospective metodologije razvija primarno kvantitativni, matematički te probabilistički pristup razvoju scenarija koji se "izdvaja svojim integriranim pristupom te miješanim korištenjem analitičkih alata i procedura". La Prospective je detaljna, kompleksna i mehanistička metoda koja koristi matematičke modele te stapa pristup intuitivne logike s probabilističkim metodologijama (Bradfield et al., 2005).

Proces izrade scenarija se, prema Godetu, sastoji od devet koraka prikazanih na slici 6. "Proces izrade scenarija prema Godetu". Prva četiri koraka žele analizirati dani problem te postaviti parametre sistema kojeg promatramo. Ovdje je potrebno staviti scenarij, ili bilo koju drugu prognostičku metodu, u organizacijski kontekst.

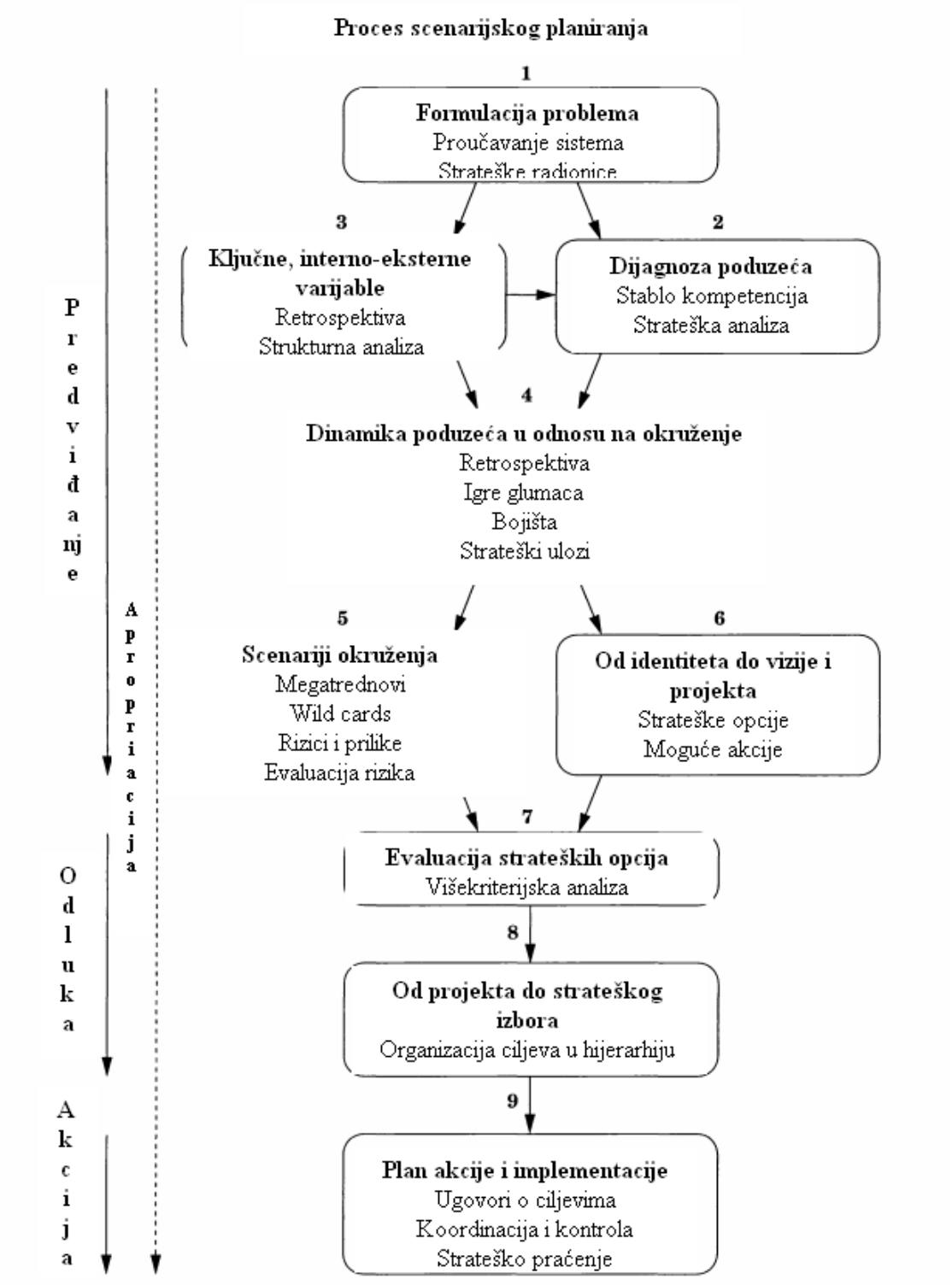
Koraci procesa izrade scenarija prema Godetu su sljedeći (Godet, 2006):

1. Utvrđivanje problema i analiza sistema putem strateških radionica
2. Dijagnoza poduzeća koja uključuje strategijsku analizu i izradu stabla kompetencija

3. Identificiranje ključnih varijabli poduzeća i njenog okruženja putem strukturalne analize
4. Analiza dinamike poduzeća - retrospektivna analiza poduzeća u kontekstu njenog okruženja, razvoja, prednosti i mana u usporedbi s glavnim akterima u njenom strateškom okruženju. Promatranjem poslovnog okruženja i strateških uloga se postavljaju ključna pitanja za budućnost.
5. Reduciranje neizvjesnosti vezanih uz ključna pitanja za budućnost - utvrđivanje vodećih trendova, procjepa, prekida te pronalazak najneizvjesnijih scenarija
6. Oblikovanje strategijskih mogućnosti kompatibilnih s korporativnim identitetom te oblikovanje najizvjesnijih scenarija u odnosu na okruženje u kojem se poduzeće nalazi
7. Evaluacija strategijskih mogućnosti, refleksija na iste te u konačnosti akcija
8. Odlučivanje o strategijskim odlukama iz predloženih strategijskih mogućnosti i hijerarhijska prioritizacija ciljeva
9. Izrada plana akcije i implementacije - uključuje izradu ugovora u cilju, postavljanje sustava za koordinaciju i kontrolu i strateškog sata koji promatra vanjsko okruženje (fra. *veille*)

Ovaj integrirani pristup izrade scenarija nije u potpunosti linearan te je moguća kolaboracija među raznim fazama koja može uzrokovati ponovno promišljanje o dinamici poduzeća u vlastitom okruženju.

Slika 6. Proces izrade scenarija prema Godetu



Izvor: Godet, M. (2006) *Creating Futures – Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, France, str. 128

3.2. Metoda američke škole

Metoda izrade scenarija američke škole ili škole intuitivne logike nastala je u francuskom ogranku poduzeća Shell gdje je Pierre Wack, upoznat s Khanovom scenarij metodom, počeo eksperimentirati s istom. Metoda intuitivne logike se često naziva i Shell pristupom jer je isti de facto postao zlatni standard za izradu scenarija u poduzeću. Škola intuitive logike je metodološki vrlo široka te zbog njene popularnosti postoji onoliko načina izrade scenarija koliko postoji planera. Postoje brojne varijacije procesa izrade te je mnogo stručnjaka intuitivne škole razvilo svoje vlastite metode izrade scenarija npr. Mercer i van der Heijden su pokušavali razviti jednostavnije i manje resursno intenzivne modele koji su u fokus stavili ulogu scenarija u procesu učenja (Bradfield et al., 2005).

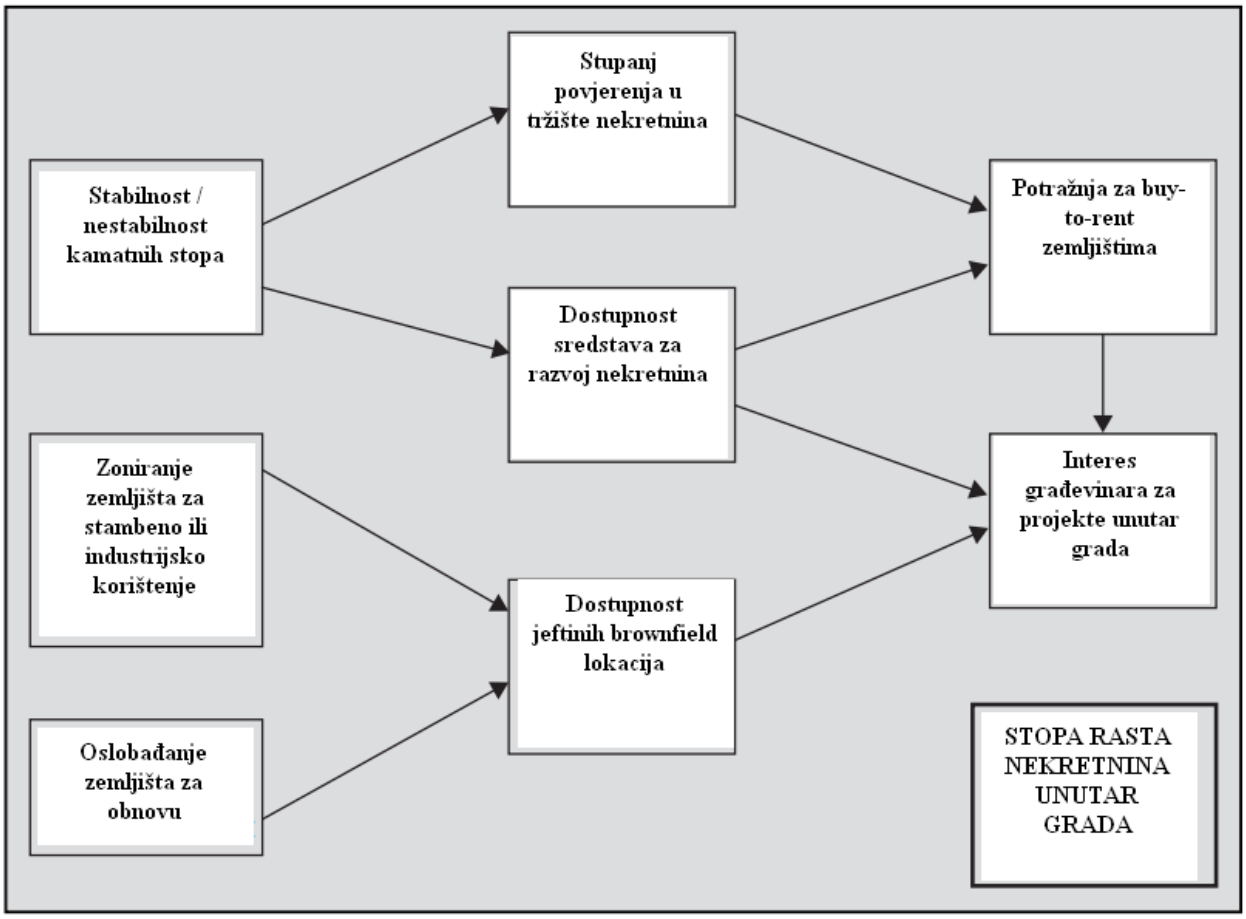
U praksi škola intuitivne logike pretpostavlja neformaliziran pristup tj. onaj koji nije unaprijed utemeljen *ex ante*. Planer je u situaciji gdje ima kutiju s alatom te mora odabrati koji mu je alat u ovoj situaciji potreban kako bi dobio željeni rezultat; ti alati mogu biti matematički, statistički, ekonomski, psihološki, alati teorije sistema, itd. Škola intuitivne logike je najmanje formaliziran pristup izrade scenarija te se temelji na dva osnovna faktora od kojih je prvi cilj izrade, a drugi kvaliteta dostupnih prognostičkih alata (Martelli, 2014, str. 125).

Wright i Cairns predlažu izradu scenarija u osam koraka (Wright, Cairns, 2011, str. 22):

- Postavljanje agende scenarija - definiranje žarišnog problema s kojim se organizacija susreće, odlučivanje o postavljanju prigodnog vremenskog okvira scenarija.
- Određivanje pokretačkih sila kroz prizmu PESTLE dimenzija - Pokretačke sile su temeljne sile koje prouzrokuju promjene i kretnje u obrascima i trendovima koje smo identificirali kao podupiruće za vidljive događaje u svijetu. Razumijevanje internih odnosa ovih sila će pružiti uvid u strukturu sustava problema kojeg proučavamo. Kroz promatranje alternativnih mogućih ishoda utjecaja ovih sila kroz vrijeme možemo razumjeti granice mogućih alternativnih budućnosti (van der Heijden et al. 2002, str. 282)
- "Clustering" pokretačkih sila - "Clustering" kroz PESTLE dimenzije putem vezivanja pokretačkih sila uz korištenje strijela utjecaja (eng. *arrows of influence*); gledamo kako pokretačke sile utječu jedna na drugu na dva načina: kauzalno i kronološki. Cilj

"clusteringa" je pronaći faktora višeg reda koji direktno utječu na žarišni problem.

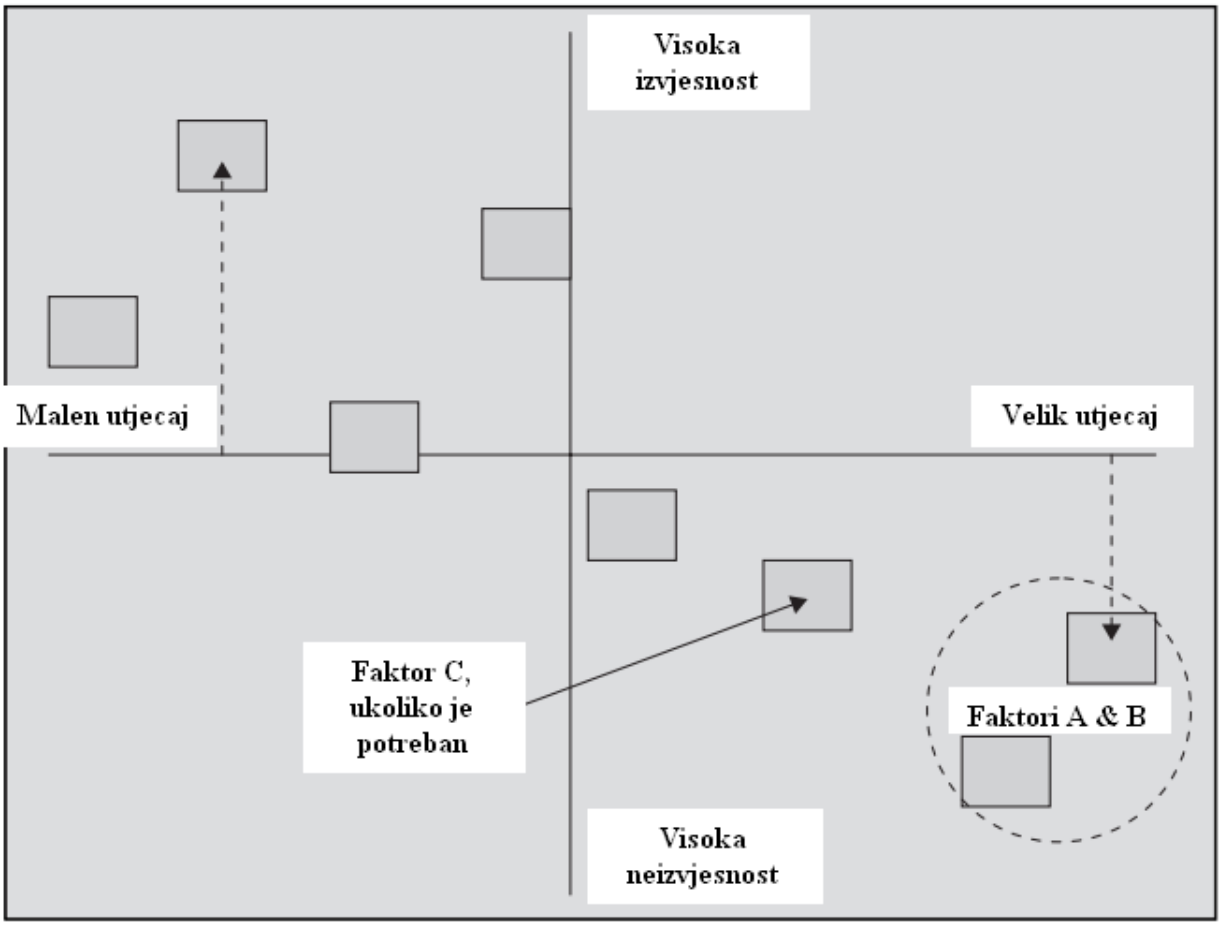
Slika 7. Primjer "clusteringa" pokretačkih sila



Izvor: Wright, G., Cairns, G. (2011) Scenario thinking: practical approaches to the future, Palgrave Macmillan, UK, str. 34

- Definiranje ishoda klastera - definiranje dva ekstremna, ali vrlo realna ishoda za svaki od klastera u trajanju vremenskog okvira scenarija
- Izrada matrice učinaka i neizvjesnosti - određivanje ključnih scenarij faktora, A i B. Matrica ima dvije osi koje reprezentiraju relativni stupanj utjecaja ključnih faktora na žarišni problem te relativni stupanj neizvjesnosti tih utjecaja na žarišni problem.

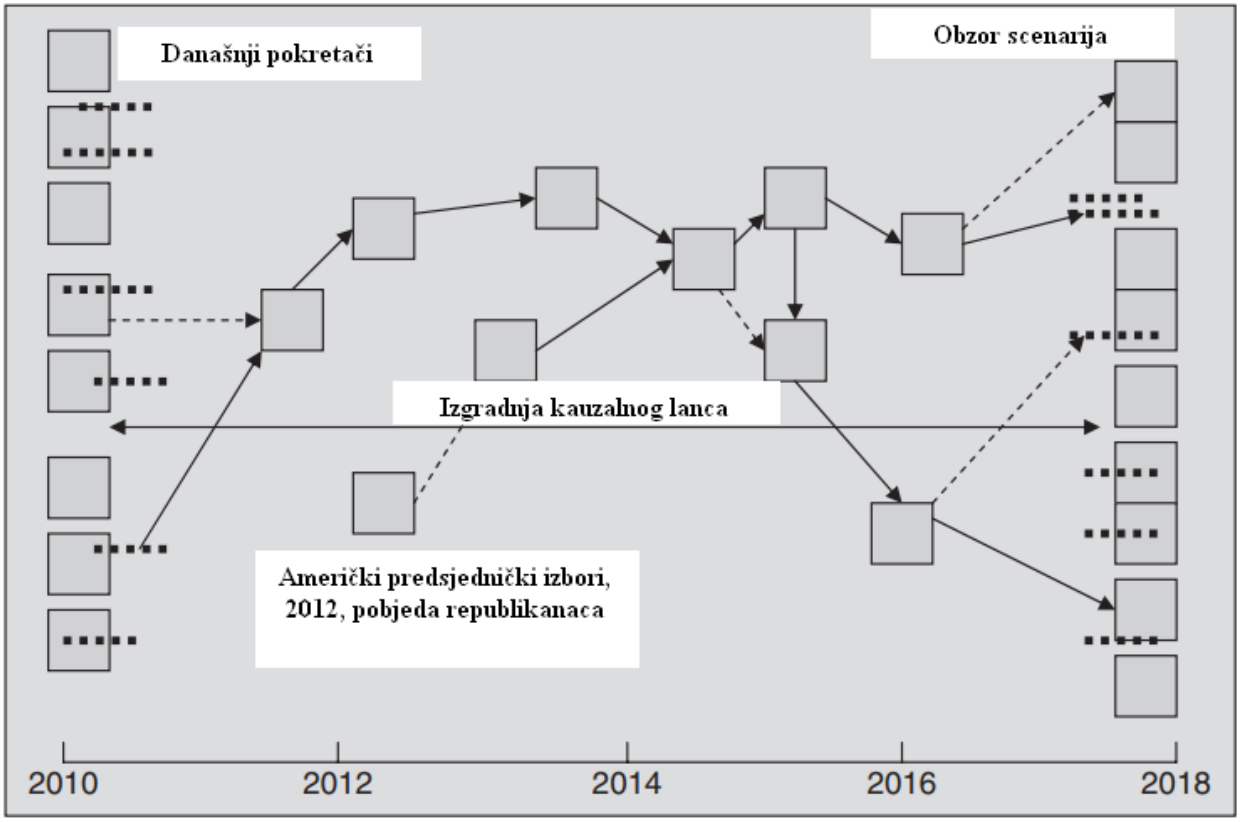
Slika 8. Primjer matrice učinaka i neizvjesnosti



Izvor: Wright, G., Cairns, G. (2011) Scenario thinking: practical approaches to the future, Palgrave Macmillan, UK, str. 38

- Uokvirenje scenarija - definiranje ekstremnih ishoda ključnih faktora, A1/A2 i B1/B2
- Izrada širokih deskriptora za četiri scenarija
- Izrada scenarija - rad u podgrupama kako bi se oblikovale priče scenarija; od ključnih događaja, njihove kronološke strukture do odgovara na pitanja tko i zašto. Pri izradi scenarija u grupi korisno je oblikovati vremensku traku za scenarijski period te se tako razni promatrani događaji mogu sagledati kronološki te kauzalno. Ovaj pristup pomaže jačanje diskusije o međuvezama između faktora i događaja koji su se prethodno nalazili u različitim "clusterima".

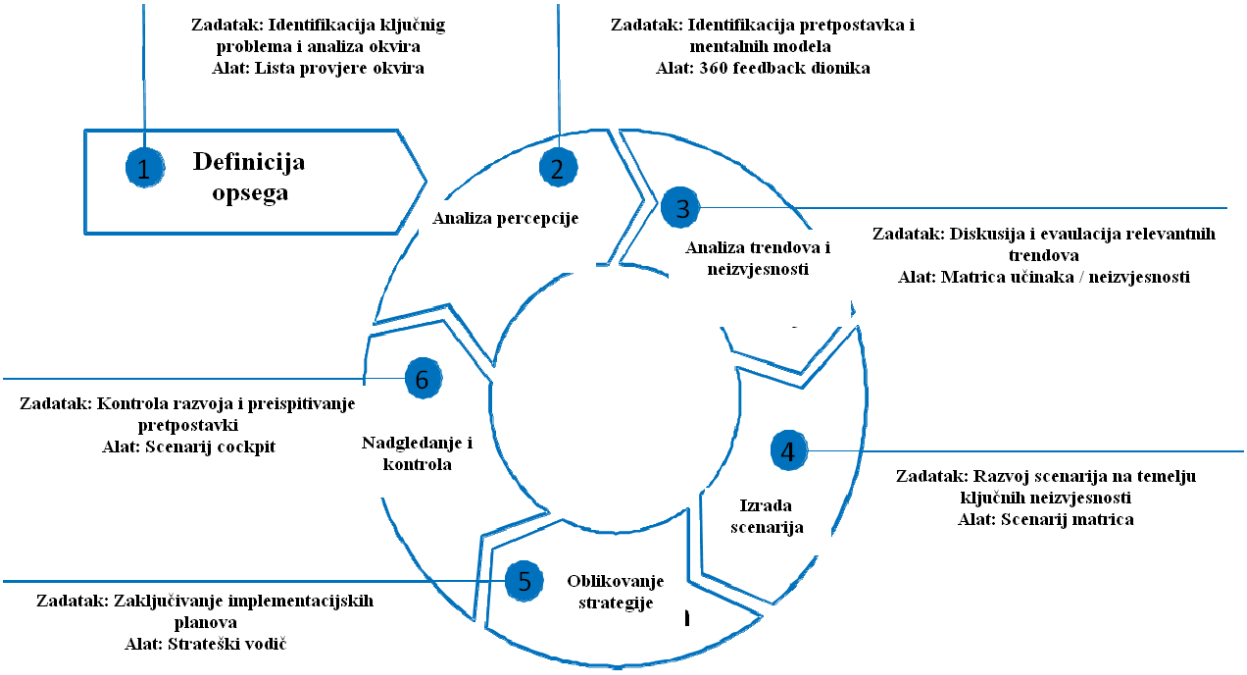
Slika 9. Primjer vremenske trake scenarija



Izvor: Wright, G., Cairns, G. (2011) Scenario thinking: practical approaches to the future, Palgrave Macmillan, UK, str. 44

Torstein, Meissner i Stubner, na temelju raznih pristupa izradi scenarija, od Kees van der Heijdena i Schomakera, jednih od najznačajnijih autora u području scenarijskog planiranja do pristupa koje koristi Royal Dutch Shell, predlaže izradu scenarija u šest koraka (Torstein et al., 2010, str. 14):

Slika 10. Izrada scenarija prema Torsteinu, Meissneru i Stubneru



Izvor: Wulf, T., Meissner, P., & Stubner, S. (2010). A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy. Working paper, Leipzig Graduate School of Management, str. 14

- Definiranje opsega scenarija - Definiranje karakteristika bitnih za proces scenarijskog planiranja poput vremenskog okvira, opsega analize i projektnog tima te stvaranje zajedničkog polazišta.
- Analiza percepcije - Analiziranje percepcije menadžmenta koji sudjeluje u procesu scenarijskog planiranja. Identificiranje trenutnih mentalnih modela menadžmenta te preispitivanje istih putem uvođenja vanjskog mišljenja u svrhu postizanja holističkog pogleda na moguće budućnosti.
- Analiza trendova i neizvjesnosti - Analiza ključnih trendova i ključnih neizvjesnosti. Cilj je analizirati pokretačke sile koje utječu na poduzeće ili industriju u kojoj se nalazi te ih rangirati po njihovom relativnom stupnju neizvjesnosti i potencijalnom utjecaju. U ovom se koraku, kao i kod Wrighta, koristi matrica učinaka i neizvjesnosti.
- Izrada scenarija - Prethodno identificirane ključne neizvjesnosti oblikujemo u scenarije. Osnovni scenariji nadopunjuju se pokretačkim silama i ishodnim pričama o budućnosti te kretanjima koje vežu sadašnjost s tim specifičnim slikama budućnosti.

- Oblikovanje strategije - Testiranje odluka i strateških opcija u odnosu na izrađene scenarije. Oblikovanje akcijskih planova i implementacije strategije.
- Nadgledanje i kontrola - Određivanje i nadgledanje ključnih indikatora za potrebu strateških promjena te kontinuirana kontrola okruženja i ponavljanje scenarij procesa ako se okruženje značajno promjeni.

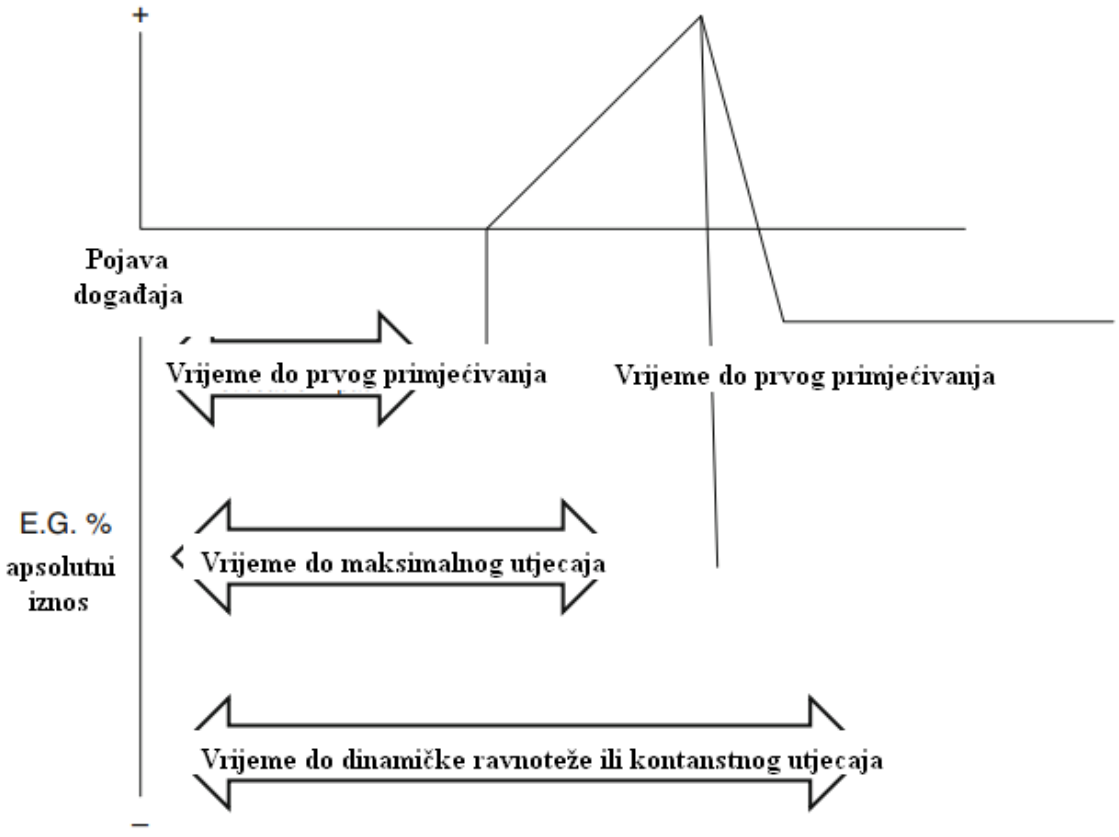
3.3. Metoda škole promjenjivih trendova

Metoda škole promjenjivih trendova razvila se unutar think tanka RAND Corporation u sedamdesetim godinama dvadesetog stoljeća. Za razliku od škole intuitivne logike, škola promjenjivih trendova koristi gotovo isključivo kvantitativne tj. probabilističke metode ekstrapolacije trendova iz prošlosti u svrhu prodora u budućnost. Ova škola koristi dvije različite metodologije pri izradi scenarija,a to su TIA (Trend Impact Analysis) i CIA (Cross Impact Analysis) (Bradfield et al., 2005).

Trend impact analysis model razvio se unutar Futures grupe, gdje je Theodore Gordon tražio odgovor na činjenicu na tradicionalne metode predviđanja ovisne o ekstrapolaciji povijesnih podataka, ne uzimaju u obzir efekte neviđenih budućih događaja. TIA, u tom kontekstu, želi modificirati ekstrapolaciju kroz četiri koraka (Bradfield et al., 2005):

- Prikupljanje povijesnih podataka o problemu koji se analizira
- Otkrivanje najvjerojatnijih, “surprise-free” trendova u budućnosti putem trend analize (slika 11.)

Slika 11. Primjer parametara utjecaja tipičnog trenda ili događaja



Izvor: Martelli, A. (2014) Models of Scenario Building and Planning: Facing Uncertainty and Complexity, Bocconi on Management SeriesPeriodical, Palgrave Macmillan, UK, str. 146

- Određivanje nepredviđenih budućih događaja koji bi mogli uzrokovati odstupanje od ekstrapoliranih trendova u budućnosti
- Korištenje stručnjaka kako bi se utvrdile vjerojatnosti pojave tih nepredviđenih budućih događaja te pozicioniranje istih kao kombinacija vremena u kojem će se desiti te njihovog očekivanog utjecaja

Trend impact analiza se sastoji od niza tehnika kojima se želi predvidjeti i sistematski analizirati buduće stanje sistema putem promjene egzogenih trendova ili događaja koji mogu biti raznoliki, od tehnoloških i političkih do ekonomskim i kulturnih. Hipoteza je da će taj egzogeni događaj imati stvaran utjecaj na sustav te je zato potrebno taj utjecaj odrediti, putem korištenja stručnjaka

ili statističke korelacije, prije nego što se on dogodi. Autor navodi primjer menadžera koji je zainteresiran za cijenu robe kojom se internacionalno trguje. Mogao bi koristiti ekstrapolaciju statističkih serija podataka o cijeni te robe, ali ne može biti siguran u točnost projekcije zbog potencijalnog utjecaja mnogih bitnih događaja (Martelli, 2014, str. 144).

Cross impact analysis, drugu metodologiju izrade scenarija škole promjenjivih trendova, razvili su Gordon and Helmer 1966. godine u RAND Corporationu kao prognostičku igru za poduzeće Kaiser-Aluminium. Postoji niz varijanti CIA metode od kojih su neke i vlasnički zaštićene poput IFS (Interactive Future Simulations), INTERAX (Interactive Cross-Impact Simulation) i SMIC (Francuski akronim za Cross Impact Systems and Matrices). Cross impact analysis metodologija, kao i TIA, pokušava promijeniti promjene u vjerojatnosti pojave nepredviđenih događaja koji bi mogli uzrokovati odstupanje od ekstrapoliranih trendova u budućnosti. Proces dvaju metodologija je sličan, uz ključnu metodološku razliku gdje CIA dodaje dodatan sloj kompleksnosti (Bradfield et al., 2005). CIA, umjesto prihvaćanja a priori vjerojatnosti pridanih budućim događajima, pokušava, putem umreženih izračuna, utvrditi uvjetne ili odnosne vjerojatnosti nastupanja nepredvidljivih događaja. Premisa CIA metode je spoznaja međuovisnosti događaja koja mora postojati kako bi se napravio prijelaz sa sustava neprocesuiranih početnih vjerojatnosti na sustav korigiranih vjerojatnosti (Bradfield et al., 2005).

Cross impact analysis metoda se sastoji od niza procedura koje imaju tri cilja (Martelli, 2014, str. 158):

- Otkriti ključne faktore ili pokretače ponašanja nekog danog sistema
- Projicirati u budućnost razne razvojne puteve tih faktora
- Umrežiti pronađene alternative i grupirati ih u setove ili scenarije

Procjene vjerojatnosti nastupanja se pridaju scenarijima te se tako scenariji mogu rangirati te se analiza može dalje koncentrirati na one najvjerojatnije. Procjene za svaki faktor su umrežene s procjenama za sve druge faktore te se tada formiraju svi mogući setovi mreža gdje je svaki set zaseban scenarij (Martelli, 2014, str. 158).

4. PRIMJERI SCENARIJSKOG PLANIRANJA U PRAKSI

U ovom dijelu rada je dan pregled različitih scenarija s ciljem da se pruži uvid u višestruku korisnost ove metode, od scenarija u poslovnoj praksi (4.1), do raznih scenarija međunarodnih organizacija (4.2) i istraživačkih instituta (4.3).

Cilj je dobiti uvid u izgled scenarija te korisnost scenarija kao metode strateškog planiranja u raznim okruženjima i za različite svrhe

4.1. Primjeri scenarijskog planiranja u poslovnoj praksi

Kao primjer scenarijskog planiranja u poslovnoj praksi odabrao sam McKinseyeve scenarije o ekonomskom utjecaju COVID-19 krize. Spomenuti scenariji, u sklopu članka "Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time", samo su malen dio posebne kolekcije McKinsey & Companya o koronavirusu.

Cilj tj. žarišni problem ovih scenarija je borba, suzbijanje i kontrola koronavirusa. Velika količina energije se trenutno investira u mjere suzbijanja kako bi se kriza i ekonomski šok skratio. Trenutni cilj svih država svijeta je stabilizacija gospodarstava putem donošenja pravovremenih javnih politika, a kako bi im pomogli u tome, McKinsey & Company razvio je devet scenarija baziranih na tri najvjerojatnije putanje širenja virusa i odgovora javnog zdravstva na iste te tri potencijalne razine efektivnosti državnih ekonomskih politika (reakcija).

COVID-19 je u potpunosti nepredljivi događaj koji je uzrokovao, u recentnim vremenima, neviđene razmjere neizvjesnosti i kompleksnosti koje se očituje u nizu pitanja:

- Širenje koronavirusa - Koliko će biti novo zaraženih? Pada li stopa mortaliteta? Hoće li se širenje virusa pokazati sezonalnim? Hoće li virus evoluirati u novu inačicu?
- Odgovor javnog zdravstva - Hoće li biti izolacije? Hoće li ljudi moći ići na posao? Hoće li se zatvoriti tvornice?
- Utjecaj na gospodarstvo osobno blagostanje - Hoće li poduzeća pod pritiskom bankrotirati? Hoće li se održati ponuda osnovnih dobara i usluga? Hoće li ljudi zadržati posao? Koliko dugo će ovo trajati?

- Posljedica koronavirusa na ljudske živote - Hoće li ljudi moći izbjeći zarazu? Dal su nam sigurni najbliži i obitelj? Hoće li učenici i studenti moći završiti školske i fakultetske godine?

Najčešća reakcija ljudi u ovakvim okolnostima je ili manjak bilo kakve reakcije ili davanje jednostavnog odgovora na vrlo kompleksno pitanje. Kako bi se smanjila kompleksnost vezana uz COVID-19 krizu potrebno je analizirati njen utjecaj na svjetsko gospodarstvo. Autori opisuju dvije dimenzije koje će upogoniti ishode krize za cijelo čovječanstvo:

- Ekonomski utjecaj širenja virusa - Karakteristike virusa i bolesti, poput načina prijenosa, stope širenja i stopa mortaliteta te odgovori javnog zdravstva, poput obavezne izolacije, zabrane putovanja, distanciranja, temeljitog testiranja, povećanja kapaciteta zdravstvenih ustanova, uvođenja novih načina liječenja te izrada cjepiva
- Ekonomski utjecaj neizravnih učinaka odgovora javnog zdravstva, poput rasta nezaposlenosti, zatvaranja poduzeća, neispunjavanja obaveza poduzeća, padanje cijena imovine, volatilnost tržišta, slabosti financijskog sustava te ekonomski utjecaji javnih politika koje žele smanjiti neizravne učinke, poput financijske pomoći poduzećima i individuama koje su izgubile posao, politike koje će zaštiti financijski sustav i održivost najugroženijih gospodarskih sektora.

U kontekstu širenja virusa i odgovora javnog zdravstva možemo razlikovati tri primarna arhetipa intervencija i ishoda:

- Snažan odgovor javnog zdravstva uspijeva suzbiti širenje virusa u dva to tri mjeseca te se ubrzo može ukinuti fizičko distanciranje.
- Odgovor javnog zdravstva uspije na početku, ali se distanciranje mora nastaviti još nekoliko mjeseci kako bi se prevenirao povratak virusa.
- Odgovor javnog zdravstva ne uspijeva suzbiti širenje virusa do kreacije cjepiva ili pojave kolektivnog imuniteta

U kontekstu neizravnih učinaka i odgovora javne politike možemo razlikovati tri razine učinkovitosti:

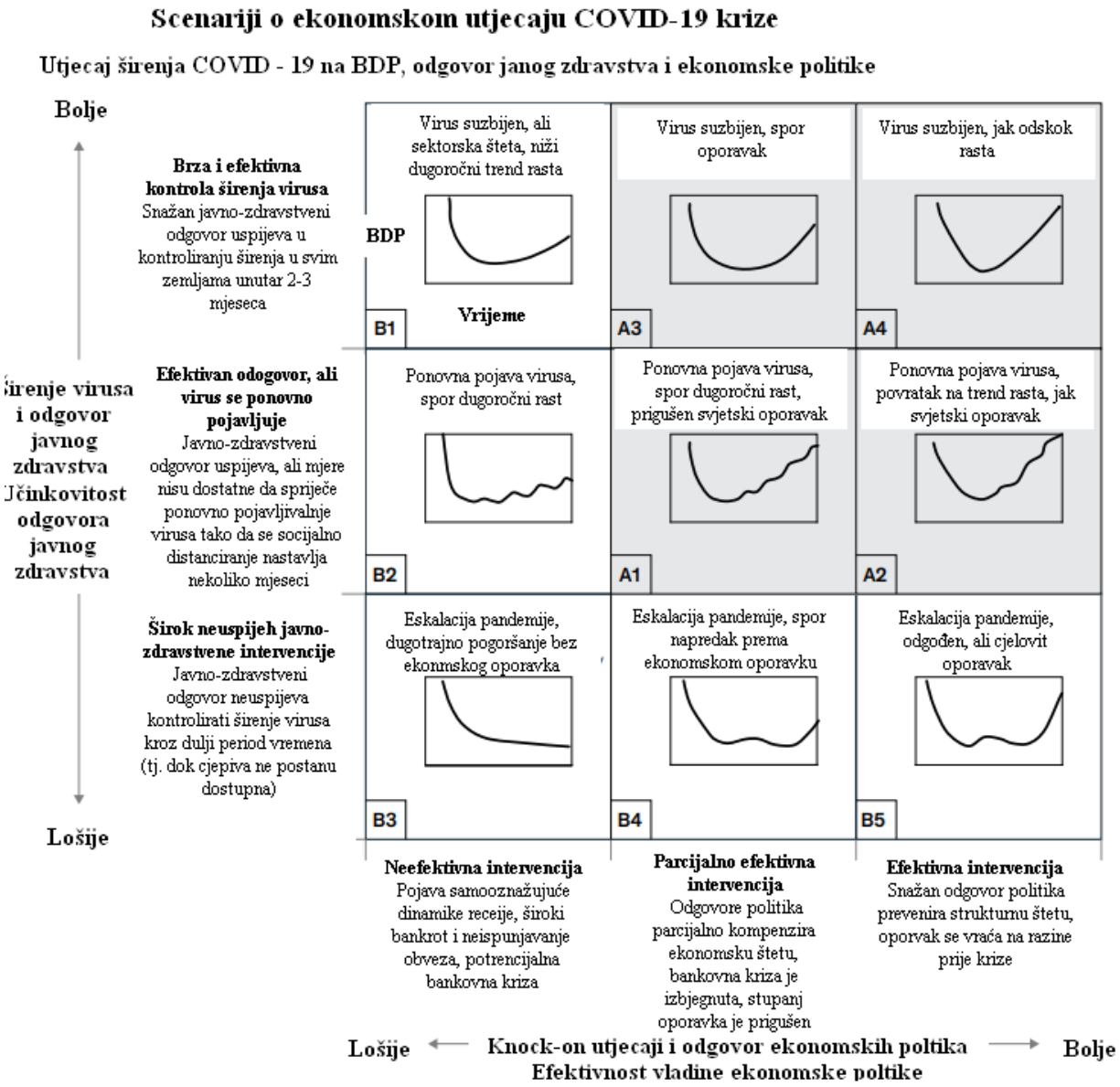
- Neučinkovitost - Pojava samoodržavajuće dinamike recesije gdje dolazi do masovnog bankrota poduzeća uz potencijalnu bankovnu krizu
- Parcijalna učinkovitost - Javne politike djelomično uspiju negirati ekonomski učinak krize, bankovna kriza nije realnost, ali visoka nezaposlenost i zatvaranje poduzeća i obrta usporava oporavljanje gospodarstva
- Visoka učinkovitost - Snažan odgovor javne politike prevenira negativne ekonomske učinke te nakon suzbijanja virusa dolazi do snažnog skoka gdje se gospodarstvo vraća na razinu i momentum rasta na kojoj je bilo prije krize

Kombiniranjem ovih triju arhetipova s triju razina učinkovitosti ekonomskih tj. javnih politika možemo dobiti devet različitih scenarija prikazanih na slici 12.

Scenariji, A1 do A4, su najoptimističniji te većina očekuje da će se upravo jedan od njih materijalizirati. Svaki od njih prikazuje alternative budućnosti u kojima je širenje virusa eventualno spriječeno te negativni gospodarski učinak smanjen ili preveniran. Ovim scenarijima se prikazuje svjetski prosjek te će scenariji varirati od države do države ovisno o njihovom pristupu i odgovoru ka krizi.

Scenariji, B1 do B5, su manje optimistični te predviđaju budućnosti u kojima su odgovori u jednoj ili obje domene nedovoljno. Zbog slabog odgovora javnog zdravstva širenje virusa nije uspješno spriječeno do pronalaska cjepiva te je takva situacija, zbog neučinkovitog odgovora javne politike, rezultirala katastrofalnom gospodarskom štetom, zatvaranju poduzeća, visokom nezaposlenošću i financijskom krizom.

Slika 12. Scenariji o ekonomskom utjecaju COVID-19 krize



Izvor: Smit et al. (2020) Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time, McKinsey & Company, str. 6

4.2. Primjeri scenarijskog planiranja u okviru međunarodnih organizacija

Kao primjer scenarijskog planiranja u okviru međunarodnih organizacija odabrao sam scenarije Europske komisije koji se bave budućnošću Europe. Spomenuti scenariji nalaze se u sklopu izvještaja zvanog "White paper on the future of Europe - Reflections and scenarios for the EU27 by 2025".

Cilj ovih scenarija je oblikovanje sudbine i vizije Europske unije za nadolazeću budućnost kroz započinjanje zajedničkog procesa odabira razvojne putanje, planiranje budućih prilika i prijetnji te odabira kako na iste odgovoriti.

Usprkos svim prednostima i blagostanju koje je postojanje Europske Unije donijelo, ona se i dalje susreće s mnogim problemima i prijetnjama:

- Europljani smatraju da se EU upliće u njihove svakodnevne živote ili, oprečno tome, smatraju da je EU previše distancirana
- Postavlja se pitanje upitne dodane vrijednosti postojanja EU te kako ona uistinu poboljšava životni standard građana
- EU je razočarala reakcijom na posljednju globalnu financijsku krizu tj. sporim oporavkom koji je uzrokovao, uz gospodarske, i društvene krize
- Destabilizacija uzrokovana najvećom migrantskom krizom nakon drugog svjetskog rata
- Problem terorističkih napada u svim većim metropolama EU
- Odlazak tj. izlazak Ujedinjenog Kraljevstva iz Europske unije

Na ova pitanja i prijetnje potrebno je odgovoriti na temelju zajedničke perspektive svih država članica te na temelju dugoročnog obzora i prodora u budućnost. Potrebno je definirati ključne pokretače promjena u sljedećem desetljeću te na temelju njih izraditi scenarije o tome kako bi Europa mogla izgledati 2025. godine.

Autori su identificirali sljedeće ključne pokretače promjena:

- Pozicija Europske unije u kontekstu svijeta u razvoju
    - Rapidno smanjenje udjela Europljana u globalnoj populaciji
    - Smanjenje relativne ekonomske moći; prognozirano na manje od 20% svjetskog BDP-a u odnosu na današnjih 22%
    - Rastuća militarizacija, terorizam i ratovi
    - Razvoj globalizacije i slobodne trgovine
- Transformacija gospodarstva i društva
    - Neravnomjeran oporavak gospodarstva EU post globalne financijske krize 2008. godine
    - Pitanje intergeneracijske solidarnosti i socijalnog tržišnog gospodarstva zbog smanjene kvalitete života mladih u odnosu na starije generacije
    - Jačanje ekonomske i monetarne unije
    - Demografski trendovi poput starenja stanovništva, urbanizacije, mijenjanja obiteljske strukture
    - Smanjenje radno sposobnog stanovništva
    - Digitalizacija i disrupcija koju nosi sa sobom, nestanak nekih zanimanja, ali i pojava novih
    - Ponovno planiranje obrazovnog sustava te društvenih prava
    - Klimatske promjene, razvoj pametnih gradova, korištenje alternativnih energija
- Prijetnje vezane uz sigurnost i granice
    - Stabilnost društva nakon terorističkih napada
    - Migrantske krize
- Povjerenje i legitimitet Europske unije
    - Nepovjerenje stanovništva u javne institucije
    - Smanjenje vjere u “Europski projekt”
    - Neusklađenost očekivanja stanovništva i ispunjavanja istih

Na temelju prethodno navedenih pokretača promjena se izradilo pet scenarija, temeljenih na istoj pretpostavci da će sve države članice skupa kročiti u budućnost.

- Scenarij 1. - Carrying on
    - Nastavak trenutne razvojne putanje
    - Fokus na implementiranju i unapređenju reformnog programa
    - EU27 u tandemu s EU institucijama slijede zajednički akcijski plan
    - Prioriteti se konstantno dopunjavaju, provjerava se korisnost zakona te isti mijenjaju ako nisu odgovarajući
    - Jačanje zajedničkog tržišta te digitalne, transportne i energetske infrastrukture
    - Smanjenje šokova kroz poboljšanje djelovanja monetarne zajednice
    - Kooperacija u obrani od vojnih i terorističkih prijetnji
    - EU27 ima zajednički glas oko pitanja vanjske politike
    - EU pozitivno utječe na svijet u aspektu klimatskih promjena, financijske stabilnosti i održivog razvoja
- Scenarij 2. - Nothing but the single market
    - EU27 se ne može dogovoriti oko zajedničkih politika te se zato stavlja fokus na jačanje zajedničkog tržišta koji postaje glavni razlog postojanja EU što uzrokuje lakše kretanje dobara i kapitala
    - Problemi između država članica se rješavaju bilateralno na bazi svakog slučaja zasebno
    - EU27 smanjuje regulatorni teret povlačenjem dvaju zakona za svaku novu predloženu inicijativu, povećavaju se razlike u društvenim i ekološkim standardima, slobodno kretanje stanovnika kroz EU nije zagarantirano
    - Monetarna unija postaje osjetljivija zbog smanjenja kooperacije što uzrokuje na njenu efektivnost pri odgovoru na financijske krize
    - Rastući problemi vanjske politike zbog manjka unificiranosti
- Scenarij 3. - Those who want more do more
    - Određene članice odluče raditi više od drugih na pitanjima javne politike
    - Stvaranje grupa država članica, poput Schengena i monetarne unije
    - Ostale države zadržavaju trenutni status te se mogu priključiti ovima koje žele više u bilo kojem trenutku
    - Smanjenje neusklađenosti očekivanja stanovništva i ispunjavanja istih u državama članicama koje odluče raditi više

    - Jačanje društvenog razvoja, sigurnosti i pravosuđa, jača harmonizacija gospodarstva u državama članicama koje odluče raditi više
- Scenarij 4. - Doing less more efficiently
    - Fokus na nekoliko ključnih pitanja, usklađivanje prioriteta pri odabiru istih
    - Brže i odlučnije djelovanje EU na odabranim prioritetnim područjima
    - EU dobiva jače alate za donošenje i implementaciju odluka
    - Jača kooperacija u klasterima visoke tehnologije, istraživanja svemira i izrade regionalnih energetskih centara
    - Jačanje vanjske politike te brže odlučivanje o trgovnim sporazumima
    - Jačanje kooperacije policije i pravosuđa na razini EU
    - Smanjenje i usporavanje djelovanja na područjima koja se smatraju manje bitnim tj. donose manju dodanu vrijednost poput regionalnog razvoja, javnog zdravstva, dijelova društvene politike i politike zapošljavanja koje su nevezane za jedinstveno tržište
    - Delegiranje kontrole o paketima pomoći na razinu država članica
    - Smanjenje harmonizacije po pitanjima društvenih i ekoloških standarda
    - Konsolidiranje eurozone i stabilizacija zajedničke valute
- Scenarij 5. - Doing much more together
    - Konsenzus, gdje se dolazi do zaključka da članice ni same, ni u sklopu EU27, se ne mogu nositi s problemima današnjice
    - Daljnje dijeljenje moći, resursa i donošenja odluka između država članica
    - Jača kooperacija koja rezultira bržim odlukama i implementacijom istih
    - Europski parlament ima apsolutnu moć po pitanju odluka o trgovinskim ugovorima
    - Stvaranje europske obrambene unije (eng. *European Defence Union*)
    - EU postaje svjetska vodilja u borbi protiv klimatskih promjena te postaje najveći svjetski humanitarni i razvojni donator
    - Upotpunjavanje jedinstvenog tržišta u energetskim, digitalnim i uslužnim tržištima
    - Jačanje eurozone te koordinacije unutar iste po pitanju fiskalnih, društvenih i poreznih pitanja
    - Stvaranje novih financijskih potpora u svrhu jačanja ekonomskog razvoja te reagiranje na šokove

4.3. Primjeri scenarijskog planiranja u okviru istraživačkih instituta

Kao primjer scenarijskog planiranja u okviru međunarodnih organizacija odabrao sam scenarije Međuvladinog panela o klimatskim promjenama koji se bave emisijama. Spomenuti scenariji nalaze se u sklopu posebnog izvješća IPCC-a pod nazivom "Emission scenarios".

Buduće emisije stakleničkih plinova (eng. *greenhouse gas*) su rezultat vrlo kompleksnih i dinamičkih sistema, određene pokretačkim silama/faktorima poput demografskog razvoja, socio-ekonomskog razvoja i tehnološkim promjenama. Buduće emisije su vrlo neizvjesne te zato IPCC koristi scenarij metodu kako bi njom pripomogao u analizi klimatskih promjena, modeliranju klime te procjeni utjecaja, adaptacije i ublaživanju utjecaja. Cilj ovih scenarija je povećati razumijevanje i sposobnost upravljanja utjecajem koji staklenički plinovi imaju na klimatske promjene (Nebojsa Nakicenovic et al., 2000).

Međuvladin panel o klimatskim promjenama razvio je četiri narativa koji prikazuju odnos između pokretačkih sila emisija i njihove evolucije te daju kontekst za razvoj scenarija. Svaki narativ predstavlja razne demografske, društvene, ekonomske, tehnološke promjene, kao i promjene u okolišu. Za svaki od četiri narativa postoje četiri grupe scenarija koje pokrivaju glavne pokretačke sile te svaki scenarij predstavlja specifičnu kvantitativnu interpretaciju jednog od četiri narativa (Nebojsa Nakicenovic et al., 2000).
2100. godine svijet će biti značajno drugačiji nego danas te svaka grupa scenarija stvara zasebnu putanju za budući razvoj te se tako te četiri budućnosti značajno razlikuju. Zajedno opisuju divergentne budućnosti koje obuhvaćaju glavninu temeljnih nepoznanica pokretačkih sila (Nebojsa Nakicenovic et al., 2000).

- A1 grupa scenarija opisuje budući svijet u kojem vlada vrlo brzo gospodarski rast, globalno stanovništvo koje je dostiglo svoj vrhunac sredinom stoljeća i od tada opada, te svijet u kojem se brzo uvode nove i učinkovitije tehnologije. Temeljna tema scenarijske grupe je konvergencija među regijama, izgradnja kapaciteta i povećanje kulturne i društvene interakcije uz značajno smanjenje regionalnih razlika u prihodima po stanovniku. Grupa scenarija A1 razvija se u tri skupine koji opisuju alternativne pravce tehnoloških promjena

u kontekstu izvora energije, ovisno o odabiru primarnog izvora: fosilni izvori (A1FI), nefosilni izvori energije (A1T) te ravnoteža u svim izvorima (A1B).

- A2 grupa scnerija opisuje vrlo heterogen svijet. Temeljna tema je samoovisnost i očuvanje lokalnog identiteta. Obrasci plodnosti u regijama konvergiraju vrlo sporo, što rezultira kontinuiranim povećanje globalnog stanovništva. Gospodarski razvoj je regionalno orijentiran, a gospodarski rast po stanovniku i tehnološke promjene su fragmentirane i sporije nego u drugim narativima.
- B1 grupa scenarija opisuje konvergentni svijet s globalnim stanovništvom koje doseže svoj vrhunac u sredinom stoljeća i nakon toga opada, kao u narativu A1, ali se razlikuje po brzoj promjeni ekonomske strukture prema uslužnim i informatičkim djelatnostima, sa smanjenjem intenziteta korištenja materijala i uvođenjem čistih i resursno učinkovitih tehnologija. Naglasak je na globalnim rješenjima za ekonomsku, socijalnu i ekološku održivost, uključujući povećanu jednakost sviju, ali bez dodatnih klimatskih inicijativa.
- B2 grupa scenarija opisuje svijet u kojem je naglasak na lokalnim rješenjima za ekonomsku, socijalnu i ekološku održivost. To je svijet s neprestanim porastom globalne populacije, ali brzinom manjom od grupe A2, srednjom razinom gospodarskog razvoja i manjom brzinom i raznolikošću tehnoloških promjena u usporedbi s narativima B1 i A1. Iako je scenarij također usmjeren na zaštitu okoliša i društvenu jednakost, on se usredotočuje na lokalnu i regionalnu razinu u tom aspektu.

5. ZAKLJUČAK

Današnjim poduzećima, u modernom poslovnom okruženju, nagle i nepredvidive, a nerijetke promjene u okruženju mogu u potpunosti promijeniti dosadašnji razvoj. Kompleksni, dinamični, neizvjesni i turbulentni uvjeti modernog poslovnog okruženja otežavaju proces strateškog planiranja, čiji je cilj opstanak u razvoju poduzeća. Budućnost je postala nepredvidiva, a kompleksnost je svakidašnji problem s kojim se poduzeća susreću. Iz tog razloga javlja se potreba za metodom koja će pomoći u oblikovanju strategije i upravljanju razvojem.

Strategija je temeljni instrument upravljanja razvojem poduzeća u ovim visoko kompleksnim vremenima koja se nazivaju i tipom III lanca vremena. Cilj svake strategije je, kroz rješavanje primarnog problema upravljanja tj. uspostavljanja suglasja između vanjske i unutarnje kompleksnosti poduzeća, omogućiti ostanak u razvoju poduzeća.

Scenarij se javlja kao metoda prodora u budućnost koja može predvidjeti alternative razvoja poduzeća i njegovog okruženja te tako omogućiti lakše poslovno upravljanje, oblikovanje strategije i harmonizaciju s nepredvidivom budućnošću. Scenarijsko planiranje je misaoni proces o tome kako bi se budućnost mogla odviti te kroz razmišljanje i analiziranje budućnosti omogućuje menadžmentu donošenje kvalitetnih odluka te odabira uspješnijih strategija. Scenariji se koriste za dugoročno planiranje razvoja poduzeća i za otkrivanje ključnih problema koji bi u suprotnom ostali skriveni.

Scenariji omogućuju donositeljima odluka uvid i razumijevanje prilika, prijetnjii, slabih signala te ostalih ključnih elementa za proces oblikovanja strategije. Smanjuju nesigurnost vezanu za okruženje i budućnost te stavlja fokus na proaktivno djelovanje. Pomaže u procesu koordinacije, implementacije i komunikacije ključnih promjena. No, unatoč očitim prednostima scenarijsko planiranje nedovoljno je korišten alat koji pruža nenadmašiv utjecaj ako se u njega uloži vremena i truda.

Scenariji su danas pronašli svoje mjesto i ulogu te postali sastavni dio strateškog planiranja u mnogim poduzećima, međunarodnim organizacijama i istraživačkim institutima. Njihov doprinos

u planiranju budućnosti ih čini neizostavnim dijelom donošenja važnih odluka. Iz svega možemo zaključiti kako je za uspješno poslovanje potrebno razumjeti dinamično i varljivo poslovno okruženje. Scenariji nam zato daju određene slike budućnosti pomoću kojih poduzeća mogu oblikovati bolje razvojne strategije. Svoju snažnu ulogu su pokazali kroz omogućavanje i poticanje anticipacije i prilagodbe, dviju karakteristika koje postaju glavne konkurentske prednosti svakog poduzeća u budućnosti jer smanjuju nesigurnost budućnosti na najmanju razinu. Poduzeća kroz korištenje scenarija mogu brže reagirati na promjene u okruženju, omogućiti donošenje boljih poslovnih odluka, koje će na kraju rezultirati prelaskom u neko bolje stanje te opstankom i razvojem u uvjetima snažnog rasta kompleksnosti.

LITERATURA

1. Ashby, W. R. (1976) An Introduction to Cybernetics, Methuen & Co., 5th Ed., London, str. 202
2. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. i van Der Heijden, K. (2005) The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning, Futures, Vol. 37, str. 795.-812.
3. European Commision (2017) White paper on the future of Europe - Reflections and scenarios for the EU27 by 2025, European Commision
4. Fučkan, Đ. (2007) Scenario metode oblikovanja i upravljanja poslovnom budućnošću, Računovodstvo i financije, 53(8), str. 73-78
5. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013) Planiranje poslovnih dometa, Hum naklada d.o.o., Zagreb
6. Georgantzas, N., Acar, W. (1996) Scenario-Driven Planning. Learning to Manage Strategic Uncertainty, Quorum Books, Westport, Connecticut
7. Godet, M. (1993) From Anticipation to Action. A Handbook of Strategic Prospective, UNESCO Publishing, Paris
8. Godet, M. (2006) Creating Futures – Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica, France
9. Godet M., Roubelat, F. (1996) Creating the future :The use and misuse of scenarios, Long Range Planning Vol. 29, n°2, str. 164.-171.
10. Kahn, H. (1976). The Next 200 Years: A Scenario for America and the World, William Morrow New York
11. Kahn, H., Wiener, A. (1967) The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-three Years, Macmillan, New York, str. 262.
12. Lindgren, M., Bandhold, H. (2003) Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy, Palgrave Macmillan
13. Luhmann, N (1968) Teorija sistema, svrhovitost i racionalnost, Globus, Zagreb, str. 263
14. Mahmoud, M. et al. (2009) A formal framework for scenario development in support of environmental decision-making. Environmental Modelling & Software, Vol. 24, No. 7, str. 798.-799.

15. Martelli, A. (2014) Models of Scenario Building and Planning: Facing Uncertainty and Complexity, Bocconi on Management SeriesPeriodical, Palgrave Macmillan, UK
16. Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, New York: Free Press
17. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i Lampel, J. (1998) Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York, str. 59
18. Nebojsa Nakicenovic et al. (2000) Special Report on Emissions Scenarios, IPCC
19. Porter, Michael E. (1985) The Competitive Advantage, The Free Press, New York
20. Ralston, B., Wilson, I. (2006) The Scenario Planning Handbook. Developing Strategies in Uncertain Times, Thomson South-Western, Mason, Ohio
21. Roxburgh, C (2009) The use and abuse of scenarios, McKinsey Quarterly
22. Sabol, A. (2014.) Scenarij u funkciji oblikovanja poslovne transformacije, Ekonomski fakultet Zagreb
23. Shell Global Business Environment (2008) Scenarios: an explorer's guide, Shell International, Den Haag
24. Smit et al. (2020) Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time, McKinsey & Company
25. van der Heijden, K. et al. (2002) The Sixth Sense: Accelerating Organisational Learning with Scenarios, Wiley
26. van der Heijden, K. (2005) Scenarios, The Art of Strategic Conversation, John Wiley & Sons Ltd, str 113.-114.
27. Wulf, T., Meissner, P., & Stubner, S. (2010). A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy. Working paper, Leipzig Graduate School of Management
28. Wright, G., Cairns, G. (2011) Scenario thinking: practical approaches to the future, Palgrave Macmillan, UK

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. “S” razvojni oblik
Slika 2. Scenarij-lijevak
Slika 3. Feedback i feedforward
Slika 4. Kategorije budućnosti: moguća, vjerojatna i željena
Slika 5. Različite svrhe korištenja scenarija
Slika 6. Proces izrade scenarija prema Godetu
Slika 7. Primjer “clusteringa” pokretačkih sila
Slika 8. Primjer matrice učinaka i neizvjesnosti
Slika 9. Primjer vremenske trake scenarija
Slika 10. Izrada scenarija prema Torsteinu, Meissneru i Stubneru
Slika 11. Primjer parametara utjecaja tipičnog trenda ili događaja
Slika 12. Scenariji o ekonomskom utjecaju COVID-19 krize

POPIS TABLICA

Tablica 1. Koraci i sadržaj koraka procesa oblikovanja strategije prema Fučkan, Đ.
Tablica 2. Razlike između scenarija, prognoza i vizija prema Lindgren M. i Bandhold, H.

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci

Ime i prezime: Martin Obad

Datum i mjesto rođenja: 08. kolovoza 1995., Zagreb

Radno iskustvo

Infinum d.o.o **01.2020 -**

Project manager

Apsolon d.o.o. **10.2019. - 12.2019.**

Konzultant - pripravnik

mStart d.o.o. **09.2018. - 07.2019.**

Konzultant - pripravnik u odjelu poslovno informacijskih rješenja

Obrazovanje

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu **2018. -2020.**

Diplomski studij, smjer Analiza i poslovno planiranje

- Dobitnik stipendije za izvrsnost Sveučilišta u Zagrebu

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu **2014. - 2018.**

Preddiplomski studij, smjer Bachelor degree in business

- Završio s cum laude pohvalom
- Član i volonter ITHAS-a, International Tourism & Hospitality Academy at Sea 2017.

XVIII. Gimnazija Zagreb **2010. - 2014.**

Jezična gimnazija, smjer napredni Engleski jezik i napredni Njemački jezik

Poznavanje stranih jezika

Engleski jezik C2

Njemački jezik B2

Španjolski jezik A1