

## Příprava na budoucnost

Budoucnost je stále nejistější. Připustit si to je nepříjemné. Představa, že nevíme, co bude zítra nebo za rok, je tíživá. Kdo z nás by si nepřál vědět, co přijde ... Jen tak poodhrnout oponu budoucnosti a podívat se... copak v tom našem podnikání, jak to bude vypadat, který trend je ten pravý a co bude to úspěšné? Pak bychom se na to „jenom“ připravili a výsledek by byl grandiózní.

Určitě si začínáte říkat, že tento text si spletl bulletin, ale ono to ve skutečnosti není tak pohádkové. Ani nemusíte být od přírody vizionáři. Propracované postupy pro přípravu na „nejistou“ budoucnost jsou ve světě používány již více než 30 let. Mnohé firmy díky nim zvládly i velice nečekané změny. Na internetu jsou bohaté zdroje informací.

O co tedy tady vlastně jde?

Postup se jmenuje „Scenario Planning“ a ve světě je používán v situacích, kdy je třeba přijmout závažné rozhodnutí a není dostatek informací o tom, co bude.

Scenario Planning je kolektivní intenzivní přemýšlení. Neptáme se při něm, jak odstranit nejistotu. Orientujeme se na hledání postupů, jak budoucí nejistoty úspěšně využít k většímu profitu. Není to předpověď toho, co bude, ale příprava na to, co všechno by mohlo přijít. Kolektivní práce na definování možných variant budoucnosti poskytuje účastníkům přípravu na řešení složitých situací, která budoucnost jistě přinese. Dá se říci – trénink pro zvládnání neočekávaného. Hlavním ziskem jedinců je schopnost rychle se učit a bez zaváhání správně reagovat. Ziskem podniků je příprava na několik variant možných variant vývoje, vždy ve stadiu příprav na rozhodnutí.

Výsledky jsou velmi střídavě řečeno překvapivé.

K čemu to může být dobré?

Jednoduše – lze se vyhnout zásadním přehmatům, nenechat se změnou prostředí zaskočit – například při investicích do výroby velkých vakuových monitorů, když celý svět přechází na LCD nebo investici do tisku velké Encyklopedie Britannica dnes ve věku Internetu.

Tento postup nenabízí řešení krizových situací současnosti, ale vede k předcházení vážných krizí v budoucnosti, navíc při správném užití nabízí zvýšení profitu právě využitím budoucích nejistot. Přináší schopnost rychle a správně reagovat na změnu vnějšího prostředí a mít zisk i tam, kde to jiní již nezvládnou.

Jak se to dělá?

Postup „Scenario Planningu“ se skládá ze tří částí

1. Modelování budoucích scénářů
2. Stanovení „vitálního“ přístupu (strategie)
3. Dynamické monitorování následované akcí

## 1. Modelování budoucích scénářů

Nejprve je potřeba vymezit rámec úvah – co nejpřesněji definovat oblast, která nás zajímá. Vymezit směr úvah v čase, v rozsahu, v oboru, v regionu...

Teprve poté, kdy top manažer stanoví tento rámec - např. vývoj v dalších pěti letech na trhu s určitým typem produktu v republice, Evropě, má smysl pustit se do této futurologické práce.

V této fázi je třeba zapojit další zainteresované lidi z oboru – management, majitele, profesionály - např. velké zákazníky, dodavatele nebo představitele rozhodujících skupin. Svolat je na jedno místo a využít jejich zkušeností, znalostí, pocitů, nadějí a obav k tomu, aby odhadli možné důležité stránky budoucího vývoje v jejich oblasti zájmu.

Každý z přítomných má představu o tom, co by se mohlo stát, jak by to mohlo fungovat, kde jsou příležitosti a hrozby, co neví a bylo by to důležité vědět. Každý z účastníků přinese své vidění budoucnosti. Výsledkem je soupis možných způsobů vývoje ve zvolené oblasti.

### Trendy a nejistoty

Některé směry vývoje jsou pravděpodobné, projevují se jako trendy. O jiných charakteristikách nevíme, jak se budou projevovat, kam se rozvinou. To jsou nejistoty. Oddělíme trendy od nejistot. Vznikne nám seznam trendů, které skupina odborníků vnímá jako pravděpodobné.

Dále se soustředíme na nejistoty. Např. dnes nevíme, jak rychle poroste kupní síla českých obyvatel v příštích deseti letech, jak se společnost vypořádá s postupujícím úbytkem kvalifikovaných pracovních sil, jaké technologické objevy změní výrobu v určitém oboru podnikání a nekonečně mnoho dalších nejistot, které velmi ztěžují odhad budoucího vývoje světa, Evropy, regionu, společnosti, podnikání.

Pokud pracujeme s nejistotami, musíme kalkulovat s jejich vývojem oběma směry – mohou ovlivnit naše podnikání jak v kladném, tak v záporném směru.

### Scénáře

Zvolíme dvě nejdůležitější nejistoty, vytvoříme matici z jejich kladných a záporných hodnot. Např. kupní síla obyvatel poroste rychle – pomalu, lidé budou chtít mít nejnovější vymoženky technologie – spokojí se s již dosaženým.

Kombinací těchto proměnných získáme čtyři scénáře možné budoucnosti. Žádný z nich není výsledkem lineárního vývoje ze současnosti. Jsou to scénáře nových podob vnějšího prostředí.

## 2. Stanovení „vitálního“ přístupu (strategie)

Dalším krokem, který navazuje na stanovení scénářů vývoje prostředí, je nalezení klíčových nutných kompetencí neboli klíčových faktorů úspěchu. Pokračuje testování a hledání přístupů, které dále vede k definování a prověření současných a budoucích zákaznických segmentů.

### Klíčové kompetence, klíčové faktory úspěchu

Ptáme se, co jsou současné klíčové kompetence společnosti? Co umíme dobře, co přináší zisky dnes a mohlo by i v budoucnosti?

Ze scénářů, definovaných na základě vybraných nejistot, odvodíme, jaké dovednosti, znalosti a postupy by mohly přinést úspěch v každém jednotlivém scénáři. Tak získáme klíčové faktory úspěchu v různých variantách vývoje budoucnosti.

Klíčové faktory úspěchu jsou ty, které odlišují vítěze od průměru. Vítězové v byznysu poznali předem jaké znalosti a dovednosti by jim mohly přinést úspěch a připravili se. Opět jde o to něco umět, nějak chytře organizovat byznys, využít technologii, případně zaměřit byznys jiných směrem.

Klíčové kompetence jsou znalosti a dovednosti, které firmy tvoří řadu let. Je obtížné je koupit nebo rozvinout. Firma nemůže okamžitě změnit všechno. Ani většinu. Musí si vybrat, do kterých dalších klíčových kompetencí – faktorů úspěchu bude s úspěchem investovat.

### **Testování, hledání**

Zde je testována současná strategie vůči trendům a hlavním nejistotám, hledají se variantní přístupy, řešení a plány. Smyslem tohoto počínání je zjistit s předstihem, kde jsou možné příležitosti a kde číhá nebezpečí. Pokračujeme stanovením „akčních“ postupů, můžeme se zachovat takto, nebo takto. Co to přinese a co to odnese...máme zdroje?

Stanovení klíčových faktorů úspěchu musí být vyváženo s firemními schopnostmi. „Co můžeme rozumně udělat vzhledem k existujícím schopnostem, zdrojům a současným kompetencím? A co vzhledem ke kultuře a úzkým místům? Jak se potřebujeme přeformovat, abychom současné schopnosti mohli použít k maximálnímu využití budoucích příležitostí?“

### **Segmenty trhu**

Na testovací fázi navazuje určení segmentů trhu pro „zvolené“ produkty v různých scénářích. Kdo by je mohl kupovat? Jaké produkty by přinesly zisk? Co bychom mohli udělat, abychom tento segment získali pro sebe? Teprve pak je užitečné plánovat různé varianty budoucího byznysu. Nejde o přesné konkrétní plány, ale o pochopení, jak se trh může vyvinout a co bychom měli udělat pro náš profit.

### **3. Dynamické monitorování následované akcí**

Jestliže je firma na budoucí změnu připravena a zjistí, že to začíná, tedy postřehne slabý náznak příležitosti, může investovat malou částku do jejího rozvoje a do získávání informací. Když se ukáže, že je to skutečně dobrá příležitost, může získat velkou konkurenční výhodu včasnou aktivitou. Pokud zaznamená slabé náznaky nebezpečí, musí zbystřit pozornost a včas se stáhnout, změnit svůj byznys. A rozhodně neinvestovat do výroby produktů, které jsou již za horizontem svých růstových možností.

### **Pružnost reakce**

V případě, že má firma variantní rozvahy pro případ budoucích změn (pro různé scénáře a segmenty) dokáže i za velmi neočekávaných proměn pružně a rychle přizpůsobit strategii a zachovat svoji profitabilitu.

Monitorování prostředí je náročná práce, vyžaduje to schopnost vést v patrnosti různé možnosti vývoje. Je třeba stále sledovat drobné příznaky změn. Neustále hledat jak známky nebezpečí, tak příležitosti. Zkušené společnosti mají zavedený systém monitorování těchto příznaků. Nelekejte se, nejde o další informační systém,

ale o pozornou a soustředěnou práci obchodníků, technologů, a především stratégů. Při své hlavní činnosti dokážou zachytit tyto signály, pokud jsou k tomu prací na „Scenario Plannigu“ vytrénovaní. Tito „připravení“ jedinci dokážou odolávat přirozené touze vidět vývoj jako jednosměrku, ke které vzhlíží a která je žádoucí.

Co říci závěrem

Žádný seznam klíčových faktorů úspěchu, scénářů ani klíčových kompetencí neukáže cestu jak dál. Musí ještě nastoupit tvůrčí myšlení a realizační akce. Je třeba překročit propast mezi analýzami a strategickou vizí, která s respektem ke všemu vytvoří koherentní obraz různých budoucností.

Scenario Plannig je příprava na rychlou reakci na změny prostředí. Je to trénink schopnosti uvidět signály časného varování a stejně i časné signály dobré příležitosti a včas je využít. Záměrem je objevit celý soubor cest, které máte otevřené. Lidé až příliš často vybírají z omezeného souboru alternativ. Výzvou práce s volbami scénářů je nehodnotit je, ale generovat je a vytvářet předpoklady pro jejich využití.

Vygenerovat široký rámec variant je náročné. Ještě náročnější je však zhodnocení jejich souvislostí z pohledu vnější nejistoty a reakcí zákazníků a konkurentů. Nicméně úspěšnější to dělají.

Václav Jung