

### I./3.2.3.: A szcenáriókészítés kihívásai

A radikális innovációk sokváltozós térben mennek végbe. Ebben érdemes 4 változótypust megkülönböztetni: a **technológiát**, a **piacot**, a **regulációs környezetet** és a **vállalatot**. A fő nehézséget nem ez a sokváltozós jelleg okozza, hanem az, hogy az így kifeszített térben turbulens dinamika van, továbbá fellép a szükségszerű tudatlanságkomponens, az, hogy bizonyos változókról nem tudunk, noha lényegi szerepet játszhatnak. Ezért elvi akadályai vannak a folyamatok előreláthatóságának, bár a csak gyenge szabályosságot felmutató közegben kialakuló trendek felismerésében a számítógépes szimulálás sokat segíthet. Hogyan jelenik meg ez a probléma a szcenárióalkotás metodológiájában?

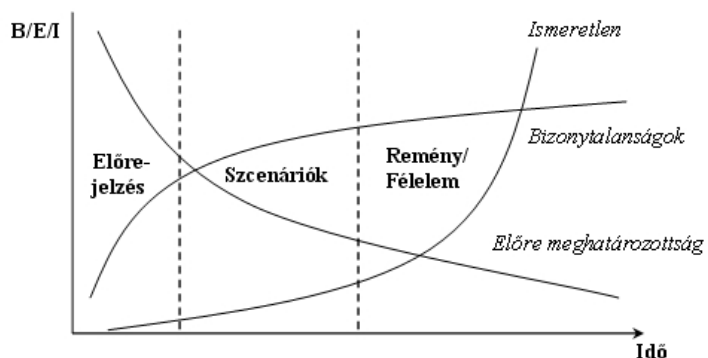
A **szcenárió módszerét** (ténylegesen módszerek sokaságát) a hosszú távú üzleti és technológiai környezeti előrejelzésre sikerrel fejlesztették ki a 70-es évek kezdetétől. A szcenáriók mintegy „szélcsatornaként”, belső szelektorként működnek a vállalati stratégiai elemzések számára, amelyben az üzleti elképzelések szimulációval kipróbálhatók.

A mára klasszikussá vált szcenárióalkotási módszerek az egzaktul, determinisztikusan vagy valószínűségi előre látható folyamatok mellett figyelembe veszik a plauzibilis eseteket is, tehát amikor ismerjük a várható eseményeket, de nem tudjuk a valószínűségüket. Nagyon sok vállalat a Shell által kidolgozott módszert használja. Felmerül azonban az az újabb kérdés, hogy e „szélcsatornában” valóban figyelembe vesznek-e minden lehetséges „szélfajtát”? Mennyire van szükség radikális innovációra a szcenárióalkotásban, hogy az megfelelően modellezze a dinamikát a globalizáció körülményei között egyre tipikusabban turbulens és ismeretlen változókat is tartalmazó közegben? Ráadásul a globalizációval, a „szoros kölcsönhatások” tipikussá válásával komplexitás-növekedés megy végbe, és az „igazi meglepetések” egyre tipikusabbá válnak.

Vegyük észre, hogy az új körülmények között a szcenárióktól elvárt **funkciókban** eltolódás következik be. A szcenáriókat adatok egyesítésére, jövőbeli lehetőségek azonosítására, stratégiaválasztásra használták eddig, és alárendeltebb módon arra, hogy tájékozódjanak az adott szereplőt (projekt, vállalat stb.) körülvevő környezet bizonytalanságáról, a tudatlanságról e környezettel kapcsolatban, illetve a kialakítandó intelligens magatartás lehetőségeiről. Ez a funkció a bizonytalanság- és a tudatlanságkomponens súlyának növekedésével mostantól talán a legfontosabbá válik (lásd a 10. ábrát).



Mi a szcenáriók szerepe?



10. ábra: Előrejelzés, klasszikus szcenáriók, a remény és a félelem területe Postma és Liebl ábrája (2005) az ismeretlenre – tudatlanságra – vonatkozó görbével módosítva (Hronszy

Ugyanakkor az eddigi *szcenárióalkotási metodika* túlzottan szűk körűnek mutatkozik. E metodika alapja az, hogy hihető jövőtörténeteket alakítson ki és hasonlítson össze. Első lépésként ki kellett dolgozni a figyelembe veendő alternatívákat, beleértve az extrém szcenáriókat is. A klasszikus módszer azonban olyan korlátot szabott a figyelembe vett *extrémításnak*, ami ma már tarthatatlannak tűnik. Ezt a korlátot az adta, hogy a megengedett extrémítást valószínűségeileg mérhetőnek vagy legalábbis plauzibilisen becsülhetőnek feltételezték, azaz nem vették figyelembe az „igazi meglepetés” és a tudatlanság lehetőségét. Pontosabban, hogy homogenizálják a vizsgálatot, ennek sokszor egy kis szubjektív valószínűséget vagy plauzibilitást tulajdonítottak.

De mi történik, ha esetleg rendszeressé válnak a „nem tudom, hogy nem tudom”, „nem tudhattam előre” területre tartozó esetek, ahogy jelenleg, pl. a terroristafenyegetések? Ugyanakkor, ma már evidens ezen (milyen vonatkozásokban előre tudhatatlan?) fenyegetések esetleg katasztrófához vezető hatása bizonyos iparágakra, a repülésre, a turizmusra és az olajiparra, egész életünkre.

Ilyen esetek figyelembevételéhez megfelelő változtatásokkal ki kell terjeszteni a szcenárió metodikájában a hihetőség kritériumát. A probléma kezelése arra irányul, hogy technikát alkossunk arra, hogy bizonyosfajta nem ismert, sőt lehetetlennek tartott események előfordulását képessé váljunk legalább *plauzibilisnek* minősíteni, azaz olyan eseménynek, ami lehetséges, noha a valószínűségét nem ismerjük.

*Postma és Liebl* (2005) négy alternatív szcenáriótypus kidolgozását ajánlotta. Ezek a

- A) *rekombináns*,
- B) a *kontextualizáló*,
- C) az *inkonzisztens* szcenáriók és
- D) *kombinációjuk*.

A *rekombináns* szcenárióban trend és ellentrend egyben van megjelenítve, amelynél nem az okság, hanem az asszociáció és a közös előfordulás a kritérium. A *kontextuselemzésben* „szabad kártya” révén kerülhet sor normális körülmények között lehetetlennek tartott megbontó esemény, felbukkanó trend figyelembevételére. A kontextus alkalmas variálásával számos meglepetés fellépésének lehetősége gondolható előre, noha a kontextusba helyezés nélkül erről az eseményről vagy trendről nem tudunk. A paradox, *inkonzisztens* szcenáriókban paradox fejlődési lehetőségek tekintetbevétele történik. A klasszikus előrejelzés előnye a matematikai kezelhetőség. Már vannak lépések arra, hogy ezt az előnyt hasznosítsák nem hagyományos szcenárióalkotási metodikában is. A nem hagyományos szcenárióalkotást megengedve, a „Minek kell bekövetkezni, hogy ez legyen?” kritikus kérdéshez, mint kiindulópontoz és a szokatlan, radikális menedzselési lehetőségek elgondolásához jutunk el.



Mutassa be a Postma és Liebl által ajánlott alternatív szcenáriótypusokat!