

СЦЕНАРНО ПЛАНИРАНЕ И РАЗРАБОТВАНЕ НА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЯ

доц. д-р Гинка Иванова Милчева
Бургаски свободен университет

SCENARIO PLANNING AND DEVELOPING CORPORATE STRATEGY

Ginka Ivanova Milcheva
Bourgas Free University

Abstract: *This paper compares two approaches to scenario planning. It explains the content of the term business idea and argues that the scenarios must be appropriate test conditions for the business idea. The paper presents the implication of scenario planning for developing corporate strategy.*

Key words: *scenario planning, corporate strategy, business idea, distinctive competences, critical success factors, strategic vision, learning organization.*

Сценарното планиране започва да се използва за разработване на стратегии на бизнес организации през 70-те години на миналия век. Компаниите, които първи използват сценариите като съставен елемент на процеса на планиране, са Дженерал Електрик и Шел. [4] Към края на 70-те години на миналия век значителна част от компаниите, влизачи в списъка Fortune 1000, вече прилагат различни подходи за сценарно планиране при разработване на своите стратегии. На съвременния етап все по-нарастващ брой бизнес организации разглеждат сценариите като „инструмент за повишаване квалификацията на мениджърите, като подход за формиране на единни представи и като подход за създаване на ефективни планове”. [4]

Използването на сценарии при формирането на стратегии на бизнес организациите е особено необходимо при висока степен на нестабилност на външната среда. Сценарното планиране предполага проучване на взаимодействието между външните фактори, което може да доведе до много и различни варианти на бъдещето. [8], [10], [11], [16] Според Шумейкър сценарното планиране „създава диалектическо противоречие, като едновременно фаворизира взаимнопротиворечещи си възгледи за бъдещето, които трябва да бъдат синтезирани”. [6] По този начин сценариите „подпомагат изучаването и представянето на важните тенденции в развитието на системи, които са толкова сложни и комплексни, съдържат толкова много променливи и толкова малко количествена информация, че могат да бъдат разбрани само чрез интуицията и най-добре се комуникират чрез образи и истории”. [17] Целта на сценарното планиране обаче не се свежда до това да се разработят правдоподобни описания на възможните алтернативни варианти на бъдещето. Като допълнителни цели могат да се посочат: да се променят менталните карти на управляващите [13], да се осигури полезен инструмент за организационното обучение [17], да се създаде рамка за задълбочен стратеги-

чески разговор, така че членовете на организацията да стигнат до по-дълбоки стратегически прозрения. [12]

Шумейкър посочва, че подходите за разработването на сценарии са много по-добре разгледани в литературата в сравнение с подходите за използване на така разработените сценарии при вземането на стратегически решения. [6] Хейден дефинира една от важните задачи, които трябва да бъдат решени при използването на сценариите за вземане на стратегически решения, като „създаване на ментален модел на организацията, който може да бъде обхванат като цяло от отделен ум”. [12]

В статията са разгледани два подхода за решаване на тази задача. Целта е да се очертаят специфичните моменти в двата подхода и на тази база – да се формират предположения за условията, при които прилагането на съответния подход би осигурило адекватни стратегически избори за конкретна организация.

1. Специфична особеност на **подхода на Хейден** към анализа на организацията при сценарното планиране е използването на т.н. **Бизнес идея за разкриването на възможния модел за успех**. Бизнес идеята се представя като диаграма на положителна обратна връзка, която изразява кръга на самоподдържащ се растеж. Отправна точка на този подход е приемането на целта за оцеляване/саморазвитие като „формула за успеха на организацията”, като „всеобхватна институционална цел със забележката, че във враждебно обкръжение саморазвитието става оцеляване”. [12] От тази гледна точка като ключов проблем на Бизнес идеята се извежда проблемът за генерирането на ресурси, на които да се базира растежът. Условие за генерирането на ресурси е създаването на стойност за потребителите и получаването на приходи, по-големи от направените разходи. Постигането на тази цел се свързва с наличието на бариери за вход, които не позволяват имитиране на успешните стратегии за взаимодействие с клиентите. На свой ред бариерите за вход зависят от отличителните компетенции на организацията, които другите конкуренти са затруднени да имитират.

Общата схема, която изобразява скелета на Бизнес идеята, включва следните основни моменти (вж.Схема 1):

- Взаимодействието между организацията и нейните потребители създава стойност за тези потребители.
- Приносът на организацията е възможен благодарение на използването на нейната система от отличителни компетенции, оказваща влияние върху взаимодействието с потребителите.
- Потребителите са готови да платят част от създадената при тях стойност като цена. Ако тази цена е повече от направените разходи, организацията създава излишък.
- Излишъкът се използва за придобиване на ресурсите, необходими да се поддържат съществуващите и да се създават нови отличителни компетенции.

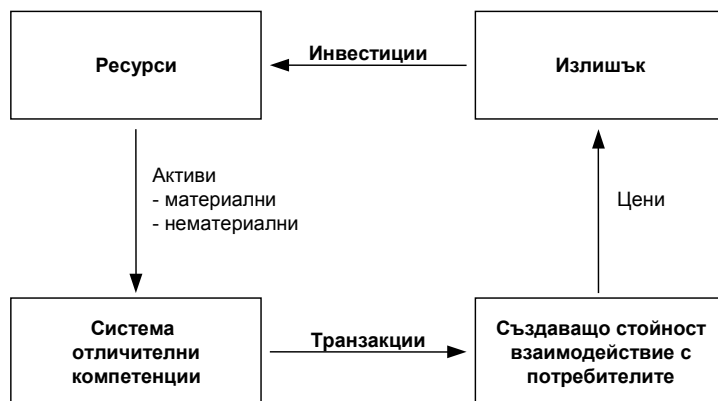


Схема 1. Обща схема на Бизнес идеята

Тази обща схема се използва, за да се разработи диаграмата на Бизнес идеята на конкретна организация (вж. Схема 2). Хейден препоръчва създаването на Бизнес идеята на дадена организация да се извърши на работен семинар на управленския екип на фирмата, с участието на фасилитатор, който ръководи структурирания диалог, постепенно формирайки диаграмата на бялата дъска.

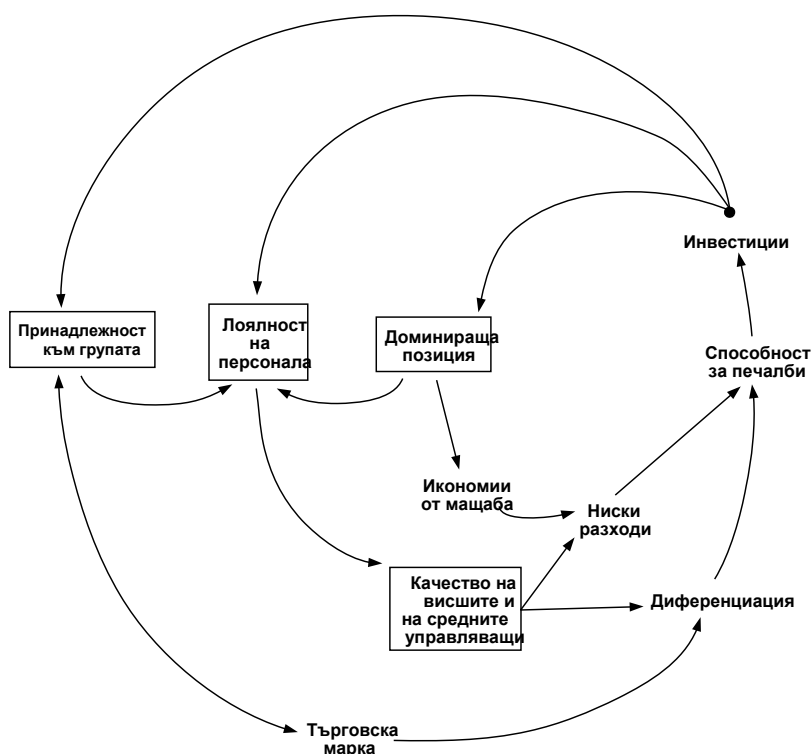


Схема 2. Бизнес идея на Международна многопродуктова компания

Този пример е за Бизнес идея на подразделение на международна корпорация с известна търговска марка. Тя работи с набор от различни продуктови линии, които нямат много общо помежду си с изключение на това, че използват едни и същи логистични системи. Чрез постигане на доминираща позиция фирмата има възможност да се възползва от икономии на мащаба. Друго отличително предимство е нейната принадлежност към международната организация и използването на добре известна търговска марка. Фирмата е атрактивна като работодател на пазара на управленски персонал. Тя поддържа тази отличителна компетенция чрез заплащане в горната четвърт на индустриалната скала и чрез инвестиране в обучение и развитие на нейните мениджъри. Висшите управляващи приемат, че това е предпоставка за реализация на потенциала за получаване на рента чрез разходно лидерство и диференциация. Положителната обратна връзка илюстрира реализацията на способността за печалби чрез разходно лидерство и продуктова диференциация като генерираните печалби се инвестират в пазарен дял и развитие на човешките ресурси. Като резултат отличителната позиция по отношение на пазарно доминиране, качество на управляващите и достъп до световно известна марка формира основата на нейното конкурентно предимство.

Последователността на разработването на диаграмата на Бизнес идеята и нейното използване при сценарното планиране е следната:

Първо. Стартовата точка при съставянето на **диаграмата на Бизнес идеята** е разработването на т.н. диаграма на влиянието, което започва с идентифициране на най-важния клиент на фирмата (клиента, който е избрал фирмата за „партньор за създаващо стойност взаимодействие“), стойността, която организацията създава за него и причините, поради които клиентът предпочита фирмата пред нейните конкуренти. От особено значение е определянето на отличителните компетенции, които създават възможност да се доставят уникални продукти и услуги. [14], [15] В диаграмата на влиянието трябва да се отрази как се свързват отличителните компетенции с генерирания излишък, базиран върху стойността, създавана в системата на клиента. Важно е още на този етап да се очертаят взаимовръзките – да се проследи как едни атрибути (отличителните компетенции) обясняват други атрибути (уникалният характер на предложението за клиента). Този процес продължава докато „атрибутите могат да бъдат обяснени чрез инвестициите, които организацията е правила в миналото или в които е въввлечена текущо“. Важно условие е диаграмата да бъде сведена до „когнитивно управляем брой конструктори“. [12]

Второ. След като Бизнес идеята е формирана, следва да се провери дали тя предоставя възможности фирмата да постига успех в повечето варианти на бъдещето, предвидени в сценариите. За тази цел следва да се разкрият **очакваните резултати от използването на Бизнес идеята във всеки отделен сценарий**. Тестването на Бизнес идеята през всеки сценарий Хейден нарича предприемачески процесен възглед - целта е да се провери „дали това е правилната компания за бъдещето“.

Трето. На тази стъпка сценариите се използват като задействащ механизъм (идея тригер). За всеки сценарий се разглеждат системата на стойността за всеки стейкхолдър, еволюцията на тази система, вероятните конкуренти и дали е възможно организацията да функционира успешно в това обкръжение при използването на формулираната Бизнес идея. Ако отговорът е положителен, **генерирането на опции** се концентрира върху намирането на нови сфери на дейност, в които може да се използва съществуващата силна Бизнес идея. Тези опции са известни като „портфолио опции“ – те са насочени към използването на силните страни на органи-

зацията в „широко портфолио от възможности” – развитие на продукта, развитие на пазара, концентрична диверсификация и други. Ако Бизнес идеята е недостатъчно обоснована, генерират се опции, насочени към развитието на уменията и способностите на фирмата – например, развитие на умения за осъществяване на НИРД, въвеждане на култура, ориентирана към по-доброто обслужване на потребителите и други.

Четвърто. Опциите, оигуряващи успеха на фирмата във всеки отделен сценарий, като правило се разкриват чрез подхода на мозъчната атака и могат да включват редица възможни действия – от стратегически до оперативни. На следващата стъпка се **проектират различни стратегии** чрез обединяване на тези действия, които са насочени към постигане на близки цели и са взаимно усилващи се. Според Хейден най-добър резултат се получава, ако опциите могат да се групират в „стратегически клъстери, които се различават един от друг по начина, по който решават основните дилеми пред мениджърския екип” – дали фирмата да се концентрира върху разходно лидерство или диференциация, дали да преодолява слабостите чрез съкращения или чрез експанзия и т.н. Главното измерение, около което се групират различните стратегии, може да се изясни само чрез позоваване на Бизнес идеята. Това, според Хейден, ще покаже „къде са локализираните дефицитни ресурси и къде трябва да се направят фундаментални избори”. Финалният резултат би трябвало да разкрие най-основните избори пред организацията.

Пето. Следващата стъпка включва дискутиране на проектираните стратегии, за да се разкрие **влиянieto на стратегиите върху постигането на основната организационна цел за оцеляване/саморазвитие**. Използват се четири категории специфични критерии – финансови резултати, оценка на риска, стратегическо съответствие (стратегията да се базира предимно на използване на съществуващи отличителни компетенции, а не на изцяло нова Бизнес идея), съответствие между стратегия и култура.

Шесто. Следващата стъпка е **съставянето на сценарно-стратегическа матрица**, в която по колоните са представени различните сценарии, а по редовете – различните стратегии. Целта е всички стратегии да бъдат оценени през всички сценарии, преди да се направи преценка за относителната ценност. Оценката се прави на базата на посочените четири критерия. Възможни са четири вида стратегии:

– **Стабилна стратегия** – това е стратегия, която води до добри резултати в пълния набор от разглеждани сценарии. Тя води до по своята същност консервативен отговор на непредсказуемите обкръжения. Тя предпазва от загуби, но осигурява умерени, макар и стабилни печалби. Тя търси да поддържа жизнеспособна позиция, вместо да залага силно на постигането на впечатляващи резултати.

– **Гъвкава стратегия** – идеята тук е да се държат опциите отворени толкова дълго, колкото е възможно. При твърде голяма неопределеност гъвкавата стратегия може да бъде за предпочитане пред стабилната стратегия. Това зависи от нивото на възприеманата неопределеност и от разходите за отлагането на решението. Изискванията за успешна гъвкава стратегия са: вземащият решение да разбира как стратегията ще се коригира при всеки сценарий; вземащият решение да остава бдителен, за да забелязва реалните резултати; времето за реакция да е редуцирано толкова много, колкото е възможно.

– **Многосъставна обхващаща стратегия** – фирмите със значителни ресурси могат едновременно да инвестират в различни стратегии, преди бъдещето да стане ясно. Стратегията е скъпа, тъй като въвлича инвестиции в стратегии, част от които ще бъдат отхвърлени „на половината път”, без да създадат печалби. Обаче, ако някой

може да си я позволи, тя е идеален начин за предпазване от пропуснати възможности.

– **Спекулативна стратегия** – в този случай стратегът избира стратегия, за която се знае предварително, че води до неоптимални резултати, ако някой от възможните сценарии се осъществи. Обаче стратегията е избрана чрез залагане на развитието на други варианти на бъдещето, в които тя създава повече от пропорционални печалби. Тъй като е невъзможно да се оцени вероятността за всеки от тези сценарии, стратегът ще вземе предвид спекулативната стратегия, само ако оцеляването на организацията в най-лошия случай не е застрашено. [12]

2. При **подхода на Шумейкър** анализът на организацията започва с поставянето на въпроса какви нови ресурси и умения [7] трябва да се развият, за да се постигне успех в бъдещето? [6] При това ресурсите и уменията, които определят цялостния резултат в определена среда, се разглеждат като ключови фактори за успех (КФУ). **Идентифицирането на КФУ** се свързва с идеята, че „в дадена индустрия определени действия, ресурси или умения са далеч по-важни за успеха в сравнение с други” и че „висшето ръководство трябва да се фокусира върху онези, които са ключови”. Шумейкър разграничава два вида ключови фактори за успех. Първо – това са КФУ, които са „основен залог”, необходим на фирмата, за да „остане в играта”.. – те са необходими, но не са съществени за успеха. Второ – това са КФУ - онези ресурси и умения, които отличават фирмата от нейните конкуренти. „Компаниите се нуждаят от основен залог, за да останат в играта, и от КФУ, за да победят”. [6]

КФУ се променят в зависимост от средата. Когато настъпи промяна в средата, наличните ресурси и умения на организацията могат да престанат да съответстват на КФУ. Предизвикателството пред фирмите е да предвидят промените в КФУ в бъдещето и да се подготвят своевременно за тях. За решаването на тази задача допринася използването на сценариите. Разглеждането на сценариите от гл.т. на КФУ позволява на фирмата да разкрие кои КФУ ще бъдат най-ценни, ако се реализира даден сценарий, както и кои КФУ ще бъдат валидни при няколко сценария.

За разкриването на КФУ, обаче, е необходимо предварително да се определят и различните сегменти в съответната индустрия. „Фокусът при анализа на КФУ ... трябва да бъде върху ключовите сегменти на бизнеса, а не върху цялата индустрия”, тъй като всеки сегмент предполага различни КФУ, необходими за успеха на фирмата на този сегмент. Затова следващата стъпка е фирмата да дефинира сегментите, които са валидни при различните сценарии. Стабилната сегментационна рамка, според Шумейкър, трябва да отговаря на следните условия:

- Самата сегментационна схема да е приложима за всички сценарии.
- Да е по-широка в сравнение с настоящия спектър на продуктите, обслужваните пазари и прилаганите технологии.
- Идентифицираните в рамката на схемата сегменти да са ограничен брой (четири до осем) и стратегически да се отличават по конкурентната си структура. [6]

Идентифицирането на сегментите позволява да се определят КФУ за всеки сегмент. За тази цел се използва матрицата „сценарии – сегменти”, в която по колоните се нанасят сценариите, по редовете – сегментите, а в квадратите – КФУ, осигуряващи успеха на фирмата, ако тя оперира в съответния сегмент при съответния сценарий. В зависимост от честотата на повтаряемост на КФУ в различните сегменти и сценарии се различават: КФУ, устойчиви за всички сценарии; КФУ, устойчиви за

всички сегменти на даден сценарий; КФУ, устойчиви при всички сценарии и сегменти.

Следващата стъпка при подхода на Шумейкър към сценарното планиране е **изграждане на устойчива стратегическа визия**. Завладяващата стратегическа визия може да служи „като постоянен тест за стратегията”, тъй като „както сценариите ни помагат да отсеем възможните варианти на бъдещето, ... така и стратегическата визия сортира многобройните възможни стратегии на компанията. Устойчивата визия предлага ясна картина за бъдещата насока за развитие на компанията сред тези сценарии и стратегии”. Стратегическата визия показва къде ще се състезава компанията, как ще се състезава и какви умения ще ѝ бъдат необходими за успех. Добрата стратегическа визия трябва да включва:

- Заявление за това каква иска да бъде организацията и как ще го постигне;
- Конкретни цели и опорни точки (финансови и други);
- Основни умения, които следва да бъдат изградени;
- Описание на промените, които организацията трябва да осъществи;
- Обхват на пазарите и продуктите, които подкрепят визията;
- Устойчивост при различните сценарии;
- Стремение към разширяване на настоящия обхват на организацията;
- Страст, която да съживи организацията;
- Простота и яснота на целта. [6]

Формулирането на стратегическа визия позволява на фирмата да потърси съответствието между сегашните си способности или компетенции (и онези, които лесно могат да се развият) и различните изисквания на отделните сценарии за бъдещето и да намери отговор на въпроса: как компанията трябва да реорганизира сегашните ресурси и умения, за да се възползва от възможностите, които предоставя бъдещето? По този начин компанията създава стратегическа визия, която предполага развитие на ресурсите и уменията, които са необходими.

Основните подходи при създаването и прилагането на стратегическа визия в неопределена среда са:

- Централизиран – лидерите „спускат” визията отгоре, но следва да са убедени, че имат широка подкрепа. Важно е визията да бъде разгласена, така че организацията да се обедини около нея и периодично да я подлага на проверка съобразно реалните условия.
- Самоорганизиране чрез процедури – компанията създава процедури, които ѝ позволяват да развие стратегическата си визия. В този случай лидерите трябва да са убедени, че тези процедури са последователни при идентифициране на неопределеността и при действията в условия на неопределеност (Shell).
- Самоорганизиране чрез средата – чрез контрол върху средата лидерите на организацията създават условия за формиране на визия, основана на самоорганизирането. Необходимо е лидерите да създадат основа, която прецизно отразява потенциалните варианти за бъдещето на фирмата, както и да подпомогне проникването на външната среда в организацията. Например, за да се подпомогнат мениджърите да разработят сценарий, базиращ се на оскъдни ресурси, ръководството може да създаде среда на ограничени ресурси в дадена част на организацията. Различни

части на организацията могат да бъдат стимулирани да експериментират по отделни сценарии – успехът или провалът на експериментите може да очертае стратегията на организацията. [6]

Следващата стъпка е извеждането на **гъвкави стратегически опции**. Основното правило е да не се залага само на един начин на действие. Това означава при вземането на решения да се работи със “съзнателно вградени опции”, което ще позволи на организацията да премине към друг вид дейност, ако условията се променят. Докато стратегическата визия дава цялостната картина, гъвкавите опции позволяват формирането на систематичен план, възприемането на специфични инициативи, чрез които визията да се превърне в реалност.

3. Основното различие в подходите на Хейден и Шумейкър е в това, че Хейден използва за описание на организацията концепцията за Бизнес идеята, докато Шумейкър подчертава изрично необходимостта от разработване на стратегическа визия като оценява като погрешен подхода „след като се идентифицират сценариите да започне разработването на планове за действия и опции”. Обосновката е, че „несвързаните помежду си инициативи са много по-трудни за разбиране, прилагане и мониторинг”. [6]

Основното съображение на Хейден да отхвърли идеята да се разработва стратегическа визия като част от сценарно базиран подход за формиране на стратегии е, че наличието на стратегическа визия се свързва с т.н. насочваща пожелателна рационалност, според която успехът на организацията се предопределя от „преследването на поставената цел или визия”, а не от „максималната адаптивност към промените”. Хейден посочва, че при интерпретиране на бизнес успеха могат да се разграничат две рационалности. Според първата за постигане на успех от организацията е необходим само силен, волеви мениджър, който упорито преследва своята цел или визия. Това е т.н. насочваща пожелателна рационалност, основният проблем при която е, че след като веднъж е поставена целта, преследването на стратегическите насоки предполага минимизиране на осъществяващите се в организацията промени. Втората рационалност се свързва с идеята, че успехът на организацията изисква непрекъсната адаптация към промените във външната среда чрез „абсорбиране на неопределеността” и непрекъснати вътрешни промени. Организациите, които правят това, са т.н. обучаващи се организации, като от особено значение е ученето по двоен кръг. [1], [5] Според Хейден двете задачи – преследване на поставената цел или визия и максимизиране на адаптивността към промени, са „взаимноизключващи се”, макар и „еднакво желани”. Изходът от тази дилема Хейден вижда в „преместването една степен по-нагоре в концептуалната стълба”, което позволява да се свържат „две взаимноизключващи се цели в една кохерентна конструкция” и това преместване позволява като всеобхватна цел на организацията да се разглежда целта за оцеляване/саморазвитие.

Без да се оспорва ценността на идеята като всеобхватна институционална цел на организацията да се разглежда целта оцеляване/саморазвитие, следва да се посочи, че е възможен и друг подход към „примиряването” на идеите за стратегическа визия и непрекъснати промени. Този подход се описва от Колинс и Порас, които разкриват, че за визия ориентираните организации е характерно „съчетаването на чувствителност към обкръжаващата среда с привързаност към относително стабилна основна идеология” [3]. Визия ориентираната компания не просто „балансира между придър-

жането към стройна идеология и стимулирането на динамична промяна и действие, тя се стреми и към двете и то в крайните им проявления”. Наличието на основна идеология като първостепенен елемент в развитието на визия ориентирани компании се изразява в наличието на основни ценности (същностни и постоянни убеждения) и основна цел (фундаменталните причини за съществуването на организацията). По този начин визия ориентирани компании успяват едновременно „да съхраняват своята същност” и „да стимулират прогреса”. Както посочва Ари де Гиус „чувствителността към обкръжението представлява способност на компанията да се учи и да се приспособява”, а „сплотеността и идентичността...са аспекти на вродената способност на компанията да създава общност и собствена индивидуалност ... Дългоживущите компании намират начини да реагират на сигналите за промяна в деловото обкръжение, променяйки своята собствена структура”. [2] Това „примиряване” на двата подхода при използването на сценарното планиране за разработване на стратегия може да се проследи и при Глобалния сценарий на Шел за 1998-2020 година, при който като „база за разработването на стратегията” са посочени както „преразглеждането на визията и целите”, така и „изясняването на Бизнес идеята, която ще доведе до успех”. [17]

Като друго различие между подходите на Хейден и Шумейкър към сценарното планиране може да се разгледа отношението към обучаващите се организации. Хейден посочва, че единствено ученето осигурява оцеляването на компаниите в дългосрочна перспектива чрез „трансформиране на самите себе си” и че овладяване на „умението за учене по двоен кръг” [1] оставя „малко пространство за търсенето на смисъла на насочването” като по този начин подчертава значението на превръщането на организацията в обучаваща се. [12] Шумейкър споменава обучаващите се организации само веднъж и то в примера от практиката, с който илюстрира предимствата на представения от него подход за използване на сценариите при разработване на стратегия – но това не означава подценяване на въпроса за организационното обучение. Според Сенге пет са критично важните технологии или дисциплини за създаване на обучаваща се организация като всяка от тях „възниква самостоятелно”, но те са способни да се „усилват и да се допълват една друга”. Тези пет дисциплини са: майсторство в усъвършенстването на личността, промяна на интелектуалните модели, наличие на обща визия, способност за групово обучение, способност за системно мислене. [5] Шумейкър непрекъснато подчертава значението на сценариите за промяна на интелектуалните модели на мениджърите, на „менталните карти, които са в основата на възприемането на реалността от страна на мениджърите”. Според Шумейкър „за да бъдат полезни, сценариите трябва да са предизвикателство към убежденията на мениджърите”. И още – „сценарното планиране се отличава от много други техники за планиране по това, че целта му е обикновено смяна на парадигмата”. [6] Именно организацията Shell открива „нов и уникален източник на конкурентно предимство – да помага на мениджърите да изясняват собствените хипотези, да разкриват вътрешната противоречивост на тези хипотези, да изработват нови хипотези”. [5] По този начин Shell използва планирането като „процес на учене”. [2]

И накрая – като обща оценка на двата подхода към използването на сценарното планиране за разработване на стратегии на бизнес организациите може да се посочи следното. Подходът на Шумейкър е по-структуриран и поставя акцент върху традиционния инструментариум на стратегическото планиране – ключови фактори за успех, ресурси и способности, основни компетенции, сегменти, стратегическа визия, гъвкави опции. Прилагането на подхода на Хейден изисква много по-добро познаване на системното мислене, на концепцията за положителна обратна връзка и

предоставя много по-голяма свобода – и съответно изисква много по-голямо творческо въображение, при формирането на Бизнес идеята на организацията, както и при тестването на Бизнес идеята през различните сценарии. Изборът на конкретна организация – кой от тези два подхода да използва при разработването на стратегията за бъдещо развитие – зависи от организационната култура, стилът на лидерство, интелектуалните модели на мениджърите.

Литература

1. Арджирис Кр., Организационно научение, М., ИНФРА-М, 2004.
2. Гиус А.Д., Живая компания - рост, научение и долгожительство в деловой среде, Стокгольмская школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
3. Колинс Дж., Дж. Порас, Създадени вечни. Успешните практики на вечните компании. С., Класика и стил, 2000.
4. Рингланд Дж., Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии, М, Диалектика, 2008.
5. Сенге П., Пятая дисциплина, М., Олимп – Бизнес, 2003.
6. Шумейкър П., Как да спечелим от несигурността, С., Класика и стил, 2005.
7. Barney J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, No1, 1991, 99-120
8. Day G., P. Schoemaker, Scanning the Periphery, Harvard Business Review, November, 2005.
9. Kehane A., The Mont Fleur Scenarios, CBN Deeper News. <http://www.gbn.org>.
10. Ogilvy J., P. Schwarz, Plotting your Scenarios, CNB, 2004.
11. Searce D., K. Fulton and the Global Business Network Community, What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits, CBN, 2004.
12. Van der Heijden K., Scenarios, Strategies and the Strategy Process., <http://www.gbn.org>.
13. Schwartz P., The Art of Long View. Planning for the Future in an Uncertain World., John Wiley&Sons, 1991.
14. Stalk G., Ph. Evans, L. Shulman, Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, March-April, 1992.
15. Teece D., G. Pisano, A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18:7, 509-533 (1997).
16. Wilson I., From Scenario Thinking to Strategic Action. <http://www.gbn.org>.
17. www.shell.com/scenarios