

Scenariile multiple – Instrument de analiză și planificare strategică a portofoliului de produse

Scenario Planning – A Product Portfolio Strategic Planning and Analyzing Instrument

Autor: Florin-Tudor IONESCU

Abstract: Procesul de planificare strategică are ca fundament teoretic o serie de instrumente de marketing și management, fără a căror cunoaștere și înțelegere devine imposibilă adoptarea și implementarea opticii de marketing în desfășurarea activităților de conducere, analiză, evaluare și control, specifice portofoliului de produse al întreprinderii. Din multitudinea instrumentelor manageriale cu aplicabilitate specifică în cadrul procesului de planificare strategică orientată spre piață, se detașează atât prin conținut cât și importanță, o serie de instrumente moderne, care presupun o analiză comparativă a oportunităților portofoliului de produse al unei întreprinderi. Dintre aceste instrumente moderne, consacrate în decursul timpului în cadrul literaturii de marketing și management, pot fi amintite și scenariile multiple. Astfel, lucrarea de față își propune să evidențieze conținutul acestui instrument de analiză strategică și totodată implicațiile sale asupra procesului de planificare a portofoliului de produse.

Cuvinte cheie: scenarii multiple, planificare strategică, portofoliu de produs.

Key words: scenario planning, strategic planning, product portfolio.

Introducere

Din dorința de a atenua o serie de critici aduse matricelor de analiză și planificare a portofoliului de afaceri specific unei întreprinderi, la începutul anului 1970

Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")

au fost puse bazele unui instrument de natură calitativă cunoscut în literatura anglo-saxonă de marketing și management, sub numele de ”scenario planning”, iar în cea românească sub numele de ”scenariile multiple”

În decursul timpului reputația acestui instrument a crescut foarte mult în rândul managerilor responsabili de planificarea strategică a portofoliului de produse, întrucât acesta pleacă de la ideea potrivit căreia, dacă un mediu de marketing se caracterizează printr-un dinamism ridicat, coroborat cu un număr mare de incertitudini, neputându-se astfel realiza o previziune asupra viitorului, atunci singura opțiune rămasă la îndemâna conducerii corporative este aceea de a-și imagina cum ar putea să arate acesta. Astfel, scenariile multiple oferă managerilor o abordare complet diferită, întrucât ele nu urmăresc previzionarea unor elemente, care urmează a se petrece în viitor, ci pun accent pe construirea unor situații imaginare, care și-ar putea face apariția și care ar putea influența în diverse moduri activitatea unei întreprinderi (Postma and Liebl, 2005, p. 162). Cu alte cuvinte, prin identificarea trendurilor de bază și a posibilelor incertitudini, un manager poate construi o serie de scenarii posibile, care îl vor ajuta să compenseze erorile uzuale specifice procesului decizional (Schoemaker, 1995, p. 25).

Implicațiile de natură strategică ale scenariilor multiple

În ceea ce privește sensul său, un scenariu poate fi definit prin intermediul următoarelor două elemente esențiale (Cârstea, 2002, p. 103):

- crearea unei imagini finale a ceea ce se dorește a se realiza, conform anumitor factori de influență;
- descrierea modalităților de acțiune, pentru a se atinge imaginea finală pornind de la o situație existentă;

Deoarece orice scenariu are un puternic caracter intuitiv, bazându-se pe coerența diferitelor fenomene, de obicei managerii lucrează cu trei tipuri, acestea fiind (Cârstea, 2002, p. 103):

- un scenariu tendință – care se apreciază că ar avea cea mai mare probabilitate;
- un scenariu pesimist – care se apreciază că se poate regăsi în situațiile cele mai puțin favorabile;

- un scenariu optimist – care se apreciază că se poate regăsi în situațiile cele mai favorabile.

Chiar dacă, cele trei tipuri de scenarii diferă între ele semnificativ, prin prisma conținutului, totuși scopul utilizării lor în calitate de instrument de marketing este acela de a ajuta managerii să își dezvolte imaginația, în așa fel încât la final aceștia să poată face față cu succes modificărilor, ce survin pe parcurs în cadrul mediului de marketing al întreprinderii. Altfel spus, managerii, care fac apel la imaginație, pentru a contura mai multe variante posibile ale viitorului întreprinderii, au șanse mult mai mari de a profita de pe urma oportunităților neașteptate, care își vor face apariția.

Făcând, în continuare, referire la metodologia procesului de construire a scenariilor, trebuie spus că aceasta este prezentată în literatura de marketing și management sub forma unor etape standard, pe care managerii trebuie să le respecte cu strictețe. Întrucât, literatura de specialitate nu indică clar pentru ce domenii de afaceri sau situații cheie se poate aplica metodologia acestui proces, mai departe se poate deduce cu ușurință că scenariile multiple au un caracter universal. Ca atare, raportându-mă la subiectul lucrării de față, în cele ce urmează se va trasa metodologia scenariilor multiple, din perspectiva planificării strategice a portofoliului de produse al unei întreprinderi. Astfel, etapele fundamentale, pe care orice manager trebuie să le aibă în vedere, atunci când dorește să contureze o serie de scenarii posibile, care s-ar putea manifesta pe viitor, sunt: *definirea scopului și a perioadei de timp, identificarea grupurilor de influență, identificarea trendurilor fundamentale, identificarea incertitudinilor cheie, construirea scenariilor inițiale, analiza consistenței și a plauzibilității, identificarea unor noi nevoi de cercetare și construirea scenariile finale* (Schoemaker, 1995, p. 28-30).

- a) Definirea scopului și a perioadei de timp** – această etapă presupune stabilirea scopului analizei precum și a perioadei de timp, pentru care se vor contura posibilele evoluții viitoare ale întreprinderii și implicit ale portofoliului de produse al acesteia. În vederea stabilirii perioadei de timp, managerii implicați în procesul de planificare a portofoliului de produse, trebuie să țină cont de o serie de factori, care își pot exercita influența asupra acestui aspect, printre aceștia numărându-se: rata de schimbare a tehnologiei, ciclurile de viață ale domeniilor de afaceri și ale produselor specifice

acestora, orizonturile de planificare ale competitorilor, etc. După ce managerii au conturat perioada de timp, pentru care vor fi generate o serie de scenarii, ce au în vedere evoluția portofoliului de produse al întreprinderii, aceștia trebuie să identifice toate sursele posibile, care au generat în trecut o serie de incertitudini în rândul deciziilor strategice. Altfel spus, prin identificarea tuturor modificărilor survenite în trecut, managerii pot anticipa evoluții sau mutații similare, ce se vor produce, în viitor, în cadrul portofoliului de produse al întreprinderii.

- b) Identificarea grupurilor de influență** – în această etapă managerii trebuie să identifice principalele grupuri de influență (clienții, furnizorii, concurenții, angajații, acționarii, instituțiile guvernamentale etc.), care pot afecta structura, conținutul și evoluția portofoliului de produse al întreprinderii. Pe larg, trebuie identificate rolurile, interesele și puterea deținută de aceste grupuri de influență, alături de modul în care acestea s-au schimbat în decursul timpului.
- c) Identificarea trendurilor fundamentale** – această etapă presupune conturarea trendurilor politice, economice, sociale, tehnologice și legislative, care pot influența, pe viitor, conținutul și structura portofoliului de produse al întreprinderii. Pe larg, managerii trebuie să detalieze toate aceste trenduri, prin prisma motivelor și a modului în care acestea își exercită influența asupra portofoliului de produse al întreprinderii. Pentru a ușura acest proces, managerii pot reprezenta grafic evoluția factorilor de mai sus, în vederea identificării impactului acestora asupra strategiei curente. La final, fiecare factor de influență este etichetat ca fiind: pozitiv, negativ sau nesigur.
- d) Identificarea incertitudinilor cheie** – în continuarea etapei anterioare, managerii sunt nevoiți să realizeze o analiză profundă a factorilor economici, politici, sociali, tehnologici și legislativi (abordați anterior), în vederea evidențierii principalelor incertitudini, pe care le au față de aceștia. Astfel, pentru factorii care prezintă o evoluție incertă, managerii trebuie să identifice toate formele posibile, pe care aceștia le pot lua, în așa fel încât, la final, scenariile care vor surprinde mutațiile posibile ale portofoliului de produse al întreprinderii să poată fi ușor de trasat.

- e) **Construirea scenariilor inițiale** – în urma identificării posibilelor evoluții și incertitudini ale principalilor factori de influență, se poate spune că managerii se află în posesia ingredientelor necesare construirii scenariilor, ce vizează planificarea portofoliului de produse al întreprinderii. Pentru a întreprinde acest lucru, managerii trebuie să adopte o abordare simplistă, potrivit căreia elementele pozitive vor fi incluse în scenariile optimiste iar cele negative în scenariile pesimiste. Cu toate acestea, scenariile optimiste cât și cele pesimiste trebuie abordate într-o manieră relativă, întrucât la final ele se pot dovedi a fi exact invers, prin prisma efectelor, ce le pot avea asupra portofoliului de produse al întreprinderii. O alternativă la clasificarea scenariilor, sub forma celor optimiste și pesimiste, este cea care le grupează prin prisma altor criterii precum: gradul de continuitate (continuitate ridicată versus continuitate scăzută) sau gradul de incertitudine (incertitudine ridicată versus incertitudine scăzută).
- f) **Analiza consistenței și a plauzibilității** – scenariile conturate în etapa anterioară, nu trebuie considerate a fi finale deoarece există șanse foarte mari ca acestea să fie lipsite de consistență sau să fie puțin credibile. Ca atare, în această etapă managerii trebuie să utilizeze o serie de teste prin intermediul cărora se verifică consistența scenariilor. Aceste teste vizează trendurile factorilor de influență, combinațiile posibile ale acestora precum și reacția principalelor grupuri de influență.
- g) **Identificarea unor noi nevoi de cercetare** – în urma dezvoltării unor scenarii inițiale și a verificării consistenței și plauzibilității acestora, managerii pot simți nevoia de a cerceta în continuare pentru a înțelege corect incertitudinile și evoluțiile posibile ale portofoliului de produse al întreprinderii. Cu alte cuvinte, există situații în care unii manageri cunosc foarte bine industria în care activează, ignorând tehnologiile noi care își fac apariția în alte industrii și care la final se pot dovedi a fi compatibile cu cele în care aceștia activează. Astfel, prin luarea în considerare a unor tehnologii adiacente celor utilizate în cadrul portofoliului de produse al întreprinderii, mai departe se pot identifica noi oportunități de afaceri, precum și o serie de evoluții posibile ale acestuia.

h) Construirea scenariilor finale – în ultima etapă, managerii propun o serie de scenarii, care surprind pentru perioada de timp stabilită în faza inițială a procesului o serie de evoluții posibile ale portofoliului de produse al întreprinderii.

Concluzii

În urma construcției scenariilor, rolul managerilor este acela de a evalua efectele probabile, specifice fiecărui scenariu, asupra întreprinderii și de a identifica acțiunile necesare pentru supraviețuire și pentru obținerea succesului. Cu toate acestea, managerii nu trebuie să scape din vedere faptul că fiecare scenariu generat are un caracter fictiv, la baza acestora aflându-se doar un set de presupuneri. Astfel, orice manager implicat în procesul de construire a unor scenarii multiple, ce vizează planificarea strategică a portofoliului de produse, trebuie să ia în calcul o serie de critici aduse în decursul timpului acestui instrument, printre acestea numărându-se:

- scenariile generate sunt predispuse subiectivismului și erorilor de măsurare, întrucât mai mulți manageri pot interpreta diferit aceeași situație;
- scenariile se pot dovedi a fi presupuneri false, din moment ce acestea sunt construite pe baza unor niveluri diferite de cunoștințe și experiență, specifice fiecărui manager;
- managerii pot fi influențați puternic de interesul personal, în ceea ce privește preferința pentru un anumit scenariu;
- procesul de construire a scenariilor nu poate fi desfășurat de începători și ca atare acesta poate consuma resurse mari de timp în rândul managerilor corporativi;
- datorită consumului mare de timp și de efort acest instrument este utilizat într-o proporție destul de mare în întreprinderile de mari dimensiuni precum și în cadrul industriilor, unde planificarea strategică acoperă orizonturi mari de timp;
- dacă un scenariu presupune o abordare radicală, atunci pot apărea dificultăți în ceea ce privește adoptarea acestuia de către managerii și angajații întreprinderii;

- scenariile presupun existența unor manageri vizionari, care de multe ori nu întrunesc această calitate.

Trecând peste punctele slabe ale acestui instrument, în concluzie se poate spune că scenariile multiple transformă planificarea portofoliului de produse într-un exercițiu continuu de învățare, punând accent mai degrabă pe proces și mai puțin pe planurile rezultate în urma acestuia și totodată ajută managerii să își dezvolte foarte mult imaginația și gândirea strategică și să acumuleze experiențe, pe care să le utilizeze pe viitor, în vederea adoptării cu mai multă ușurință a deciziilor strategice

Bibliografie

- Buell, V. P.** (1984). *Marketing management: a strategic planning approach*, McGraw-Hill, New York.
- Burnes, B.** (2004). *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics*, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Cârstea, G.** (2002). *Analiza strategică a mediului concurențial*, Editura Economică, București.
- De Wit, B. și Meyer, R.** (2004). *Strategy: Process, Content, Context*, 3rd Edition, Thompson Learning.
- Dessler, G.** (2004). *Management: principles and practices for tomorrow's leaders*, 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Doyle, P. și Stern, P.** (2006). *Marketing management and strategy*, 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, New York.
- Dyer, W.G.; Daines, R.H.** (1990). *The challenge of management*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- Gilligan, C., Wilson, R. și Malcolm, S.** (2003). *Strategic marketing planning*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Haberberg, A. și Rieple, A.** (2001). *The strategic management of organizations*, Pearson Education, Londra.
- Hill, C.W.L. și Jones, G.R.** (1989). *Strategic management: an integrated approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Postma, T. și Liebl, F. (2005). How to improve scenario analysis as a strategic management tool?, in *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 72, p.161-173.

Schoemaker, P.J.H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking, in *Sloan Management Review*, Vol.36, Nr.2, p.25-40.