

Obsah

O autorech.....	9
Předmluva.....	10
1. Pojetí scénářů, oblasti využití a historie tvorby.....	13
1.1 Nejistoty budoucího vývoje a jejich prognózování	14
1.2 Scénáře	16
1.2.1 Pojetí scénářů	17
1.2.2 Klasifikace scénářů	20
1.2.3 Oblasti využití scénářů	21
1.2.4 Přínosy scénářů	24
1.2.5 Kritické pohledy na uplatnění scénářů	24
1.3 Historie tvorby a využívání scénářů	25
1.3.1 Scénáře v USA	25
1.3.2 Scénáře ve Francii	27
1.3.3 Scénáře ve společnosti Shell International	28
1.3.4 Růst využívání scénářů	31
Shrnutí	32
Seznam použité literatury	33
Dodatek	35
2. Tvorba scénářů.....	37
2.1 Stanovení základních charakteristik scénářů	38
2.2 Standardní metoda tvorby scénářů	39
2.2.1 Specifikace problému a cílů jeho řešení	40
2.2.2 Stanovení účastníků tvorby scénářů	42
2.2.3 Identifikace hybných sil	44
2.2.4 Vlastní tvorba scénářů s využitím scénářových matic	49
2.2.5 Pojmenování a zpracování příběhů scénářů	52
2.2.6 Komunikace a prezentace scénářů	55
2.2.7 Testování konzistence scénářů	57
2.2.8 Monitorování okolí a aktualizace scénářů	60
Shrnutí	63
Seznam použité literatury	65

3. Další metody tvorby scénářů	67
3.1 Metoda extrémního světa	68
3.2 Metoda hybných sil	70
3.3 Metoda neznámých faktorů	73
3.3.1 Stanovení NF faktorů	73
3.3.2 Volba relevantních NF faktorů	74
3.3.3 Tvorba scénářů na základě NF faktorů	75
3.3.4 Dopady na oblasti akcí	75
3.3.5 Tvorba akčních plánů	76
3.4 Rozšířená metoda intuitivní logiky	77
3.5 Metoda vynucených scénářů (forced scenarios method)	81
3.5.1 Charakteristika společnosti	81
3.5.2 Tvorba scénářů	81
3.6 Tvorba scénářů s využitím morfologické analýzy	84
3.7 Proces tvorby scénářů v organizacích začínajících se scénáři	89
Shrnutí	91
Seznam použité literatury	93
4. Získávání a zpracování informací pro tvorbu scénářů	95
4.1 Dotazníky	96
4.2 Rozhovory	100
4.2.1 Výběr účastníků rozhovorů	101
4.2.2 Náplň a způsob vedení rozhovorů	101
4.2.3 Zpracování informací získaných z rozhovorů	103
4.3 Workshopy	104
4.3.1 Workshopy při tvorbě globálních scénářů ve společnosti Shell	105
Shrnutí	106
Seznam použité literatury	108
Dodatek	108
Program dvou třídních workshopů pro tvorbu méně náročných scénářů	108
5. Aplikace scénářů ve strategickém rozhodování a plánování	111
5.1 Robustnost a flexibilita strategie	112
5.1.1 Robustnost strategie	112
5.1.2 Flexibilita strategie	113
5.2 Tvorba variant strategie	115
5.2.1 Neformalizovaný přístup k tvorbě strategie	115
5.2.2 Zčásti formalizovaný přístup k tvorbě strategií	116
5.2.3 Formalizovaný přístup k tvorbě variant strategie	117
5.3 Hodnocení variant strategie ve scénářovém plánování	121
5.3.1 Uplatnění vícekritériálního hodnocení	121

5.3.2	Hodnocení variant strategie a výběr nejvhodnější varianty pomocí Parmenidesovy matice	128
	Shrnutí	132
	Seznam použité literatury	134
6.	Aplikace scénářů ve státní správě, veřejné správě a byznysu.....	135
6.1	Aplikace scénářů ve státní a veřejné správě	136
6.1.1	Uplatnění scénářů při snižování rizika přírodních katastrof	136
6.1.2	Uplatnění scénářů při tvorbě programu ochrany před povodněmi	140
6.1.3	Využití scénářů pro dlouhodobé plánování ochrany ekosystémů v severozápadní Virginii	142
6.1.4	Scénáře vývoje budoucnosti města Ostrava	145
6.1.5	Aplikace scénářového plánování v britské energetice	150
6.1.6	Aplikace scénářů v armádní sféře (obrné plánování)	152
6.2	Aplikace scénářů v podnikatelské sféře	154
6.2.1	Scénáře budoucnosti farmaceutického průmyslu	154
6.2.2	Scénáře pro logistické služby	159
6.2.3	Tvorba investičního programu ve velkých společnostech	163
6.2.4	Scénáře pro strategické plánování v rafinérské společnosti	166
6.2.5	Rozhodování za extrémní nejistoty s využitím scénářů a kvantitativních modelů	167
	Shrnutí	170
	Seznam použité literatury	172
7.	Aplikace scénářů na státní a globální úrovni.....	175
7.1	Aplikace scénářů na státní úrovni	176
7.1.1	Budoucnost udržitelného využívání půdy v Nové Anglii	176
7.1.2	Scénáře změn energetiky v Německu	184
7.2	Aplikace scénářů na globální úrovni	190
7.2.1	Scénář vývoje spotřeby energií Shell – „Sky“	190
7.2.2	AIDS v Africe	197
	Shrnutí	203
	Seznam použité literatury	205
	Dodatek I	206
	Dodatek II	208
8.	Přínosy scénářů, jejich nástrahy, bariéry, kritika a faktory úspěšnosti	209
8.1	Přínosy scénářového plánování	210
8.1.1	Změna mentálních modelů manažerů	210
8.1.2	Zvýšení kvality strategického rozhodování a plánování	211
8.1.3	Další přínosy scénářů	212

8.2	Oslabení kognitivních zkreslení	213
8.2.1	Druhy kognitivních zkreslení	213
8.2.2	Scénáře jako nástroj eliminace, resp. oslabení kognitivních zkreslení	214
8.3	Empirické ověření přínosů scénářů	216
8.4	Nástrahy scénářového plánování a způsoby jejich překonávání	217
8.5	Vhodnost uplatnění scénářového plánování	220
8.6	Bariéry uplatnění scénářového plánování	222
8.6.1	Náročnost scénářů a náklady jejich tvorby	222
8.6.2	Přílišná sebedůvěra a nejistota	222
8.6.3	Organizační kultura a diverzita	223
8.7	Kritický pohled na scénáře	224
8.7.1	Nejasnosti aplikovatelnosti teoretického přístupu	225
8.7.2	Složitost popisu scénářů a výběr vhodných variant	226
8.7.3	Respektování faktorů rizika	226
8.7.4	Důvěra ve výsledky scénářů	227
8.7.5	Hledisko zpětného hodnocení připravených scénářů	228
8.8	Závěrečné poznámky	229
	Shrnutí	229
	Seznam použité literatury	231
	Rejstřík	234