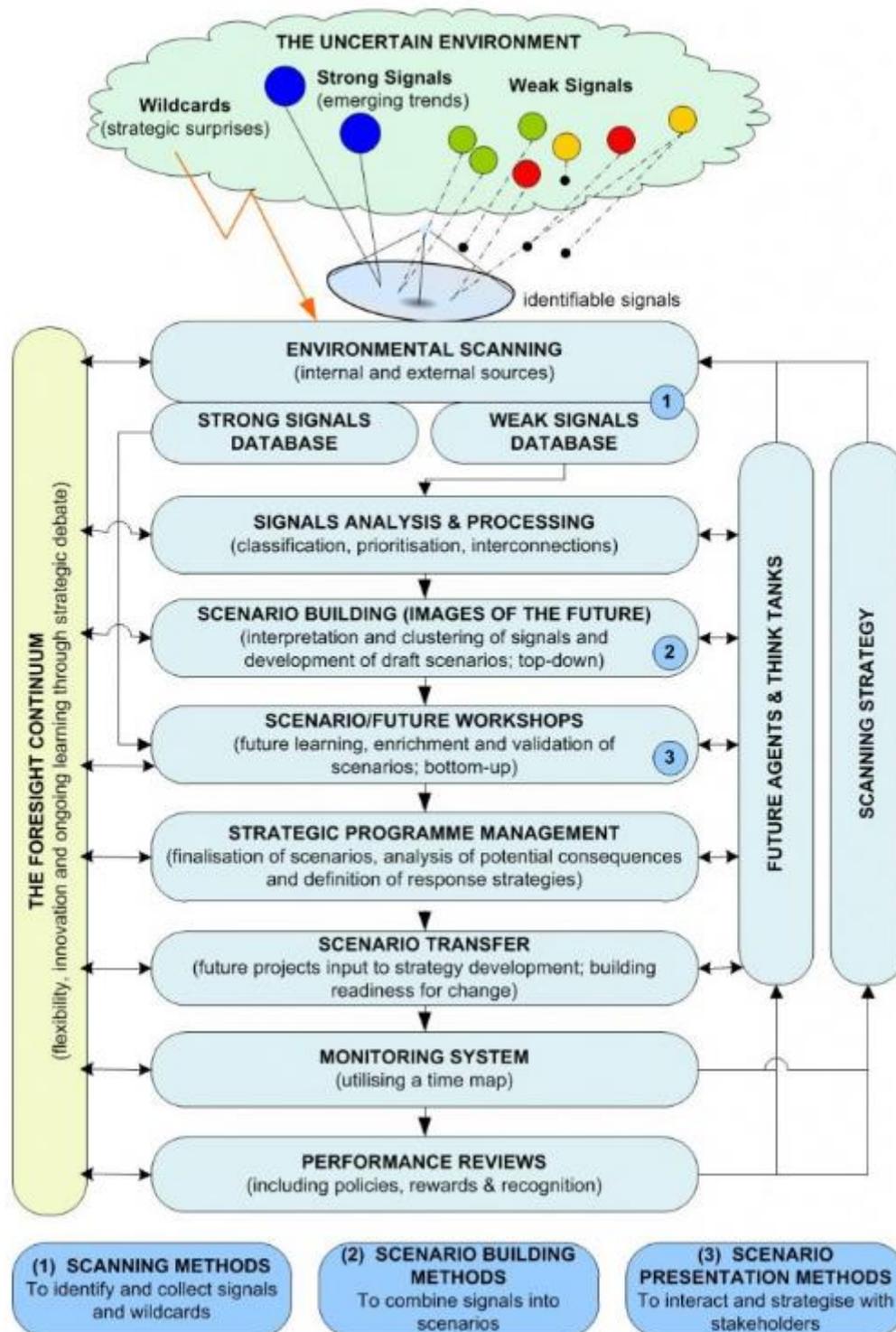


Методология проведения форсайта

Структуры, разработанные в ходе исследования, на основе тематических исследований двух крупных швейцарских организаций и всемирных экспертов по форсайту в сочетании с теорией, включают аналогичный набор процессов и методов, которые использовались для создания основы передовой практики.

Эта структура для продвижения стратегического корпоративного предвидения основана на интеграции слабых и сильных сигналов в сценарии для анализа потенциальных последствий в результате изменения окружающей среды и создания стратегий реагирования. Дополнительным преимуществом является построение континуума предвидения в организации для уменьшения границ неопределенности и предвидения в поддержку долгосрочных инноваций и роста.



Анализ окружающей среды (сканирование окружающей среды), который включает информацию как из внутренней, так и из внешней среды, включает все источники, из которых можно идентифицировать сигналы. Слабые сигналы либо активны с точки зрения доступности посредством сканирования и мониторинга окружающей среды в организации, либо пассивны, что не позволяет их идентифицировать при сканировании. Конечно, со временем поведение сигнала может измениться, и сигнал, который был скрыт вчера, станет видимым завтра. Также необходимо учитывать сильные сигналы (или возникающие / мега-тенденции), которые в некоторой степени уже хорошо известны, поскольку они косвенно провоцируют конкурентные движения из-за их открытого

присутствия на рынке и, следовательно, влияют на действия организации. , Они используются позже в процессе для обогащения семинаров по сценариям и не требуют применения специальных методов. Наконец, подстановочные знаки - это слабые или сильные сигналы с гораздо более радикальными последствиями, даже потенциально катастрофическими, но с низкой вероятностью реального возникновения. Опять же, символы подстановки используются позже в процессе, во время семинаров по сценариям.

Поскольку способность организации улавливать все (активные) сигналы ограничена, только часть сигналов может быть уловлена корпоративным радаром наблюдения; эти сигналы называются «идентифицируемыми» сигналами. Качественные методы (набор методов 1) необходимо использовать для работы со (в первую очередь) слабым сигналом на протяжении всего процесса идентификации и сбора, например, путем сканирования тенденций, наблюдений, интервью с экспертами, сетей, лабораторий и внутренних сетей прогнозирования. Литература, эксперты по форсайту и тематические исследования подтверждают, что необходимо использовать доступные качественные методы и что традиционные подходы к планированию (например, PEST и SWOT) не поддерживают форсайт, за исключением предложения системы классификации.

Сигналы, которые организации удастся идентифицировать и собирать, помещаются в базу данных сигналов, в которой слабые и сильные сигналы хранятся отдельно из-за их различного применения в процессе предвидения. Сигналы, особенно слабые, необходимо анализировать и описывать; это может включать классификацию и приоритизацию сигналов и идентификацию взаимосвязей. На следующем этапе эти сигналы объединяются для создания сценариев (изображений будущего) с использованием в основном качественных методов (набор методов 2), поскольку построение сценария в сложной и динамичной среде с высокой степенью неопределенности должно выполняться по сценарию. методы построения с неэконометрическим подходом, предпочтительно путем значимого объединения сигналов посредством творческих семинаров и бесед. Это рассматривается как «нисходящий» компонент структур, поскольку эти сценарии в основном разрабатываются небольшой командой с использованием внутренних и внешних ресурсов (например, отдел форсайта или стратегии в сочетании с экспертами по форсайту). Результатом этого процесса является набор черновых сценариев, которые необходимо дополнить и проверить путем участия менеджеров и других заинтересованных сторон на семинарах по сценариям. Создание множества возможных сценариев или вариантов будущего в стратегическом планировании обусловлено непредсказуемой и меняющейся средой будущего.

После разработки сценарии помогают заинтересованным сторонам в организации столкнуться с угрозами и возможностями, присущими потенциальному будущему, описанному в сценариях. Заинтересованные стороны, в свою очередь, оценивают свои текущие стратегии, планы и продукты по результатам сценариев и начинают адаптировать свои будущие действия или стратегии реагирования (стресс-тесты). Это может происходить в рамках сценария или будущих семинаров, где заинтересованные стороны будут защищать и описывать текущую стратегию, а также продукты, услуги, каналы и бренды в представленных сценариях. Здесь будут интегрированы сильные сигналы и

подстановочные знаки, чтобы обогатить разговор. Это рассматривается как «восходящий» компонент процесса разработки сценария и требует качественных методов (набор методов 3), таких как сценарные игры и открытые творческие беседы. На таких семинарах действия описываются как корпоративные инициативы и будущие проекты, резюмируются как стратегическое управление программами и будут распространяться на все затронутые области организации с любой необходимой адаптацией стратегии. Будут доработаны сценарии и описаны возможные последствия и стратегии реагирования. Кроме того, будут описаны и обсуждены основные стратегические темы, что позволит информировать заинтересованные стороны и повлиять на процесс разработки стратегии организации. Этот «перенос сценария» поможет подготовить организацию к будущему, как путем создания стратегических альтернатив / действий (будущие проекты), так и путем поддержания организации в состоянии будущих изменений (культурное измерение).

Система мониторинга гарантирует, что база данных сигналов обновлена, и что изменения в поведении сигналов будут замечены, а сценарии изменены и обновлены соответствующим образом.

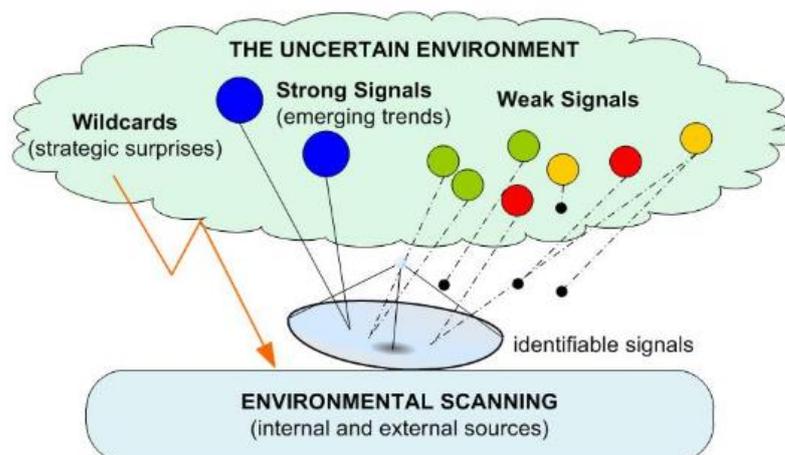
Неопределенная внешняя среда

Связь между внешней неопределенностью и практиками форсайта была подтверждена в литературе и подтверждена тематическими исследованиями. Эксперты по форсайту не делали акцента на применении сильных сигналов (метод strong signal) в процессе форсайта. Однако исследования теперь показали, что (метод диких карточек) и сильные сигналы необходимы не в качестве ключевого фактора для управления сигналами и построения проекта сценария, а для обогащения разговоров и сценариев (основанных на слабых сигналах) в сценариях / будущих семинарах.

Сканирование окружающей среды (или исследование внешнего контекста) является отправной точкой, так как это источник знаний о будущих разработках, и эти знания позволяют организации уменьшить неопределенность, чтобы защитить себя от угроз и использовать возможности. Организации должны сканировать среду на предмет:

- 1) конкурентных или предпринимательских источников информации;
- 2) в сочетании с политическими, экономическими, экологическими, социальными и технологическими факторами,
- 3) изменениями в отраслевой структуре
- 4) потоком конкуренции и поведения клиентов, деловых партнеров и сотрудников.

По сути, это упражнение по установлению фактов.



Проблемы, выявленные с помощью сканирования окружающей среды, будут отличаться объемом доступной информации. Некоторые проблемы, называемые тенденциями или сильными сигналами, будут достаточно заметными, чтобы организация могла определить и реализовать стратегические ответные меры. Другие вопросы будут привлекать внимание организации в виде слабых сигналов, которые трудно уловить и понять, требуя специальных качественных методологий для облегчения понимания. Эксперты Форсайта подтверждают, что управление слабыми сигналами является ключевым компонентом методологии форсайта. Подстановочные знаки, критические события или стратегические сюрпризы - это события, которые во многих случаях выходят за рамки существующих ментальных моделей и способов управления, но будут влиять на ход бизнеса. Как упоминалось выше, исследование показало, что успешные форсайт-организации уделяют большое внимание сбору (и интерпретации) слабых сигналов. Когда все эти источники и методы сканирования поняты и используются организацией, сигналы могут быть идентифицированы и описаны. Эксперты предвидения поддерживают акцент на слабых сигналах, поскольку они являются ключевым ингредиентом для успешного генерирования предвидений.

Сильные сигналы (или возникающие / мегатренды) легче уловить, поэтому в большинстве случаев достаточно традиционных методов. Исследования показывают, что некоторые организации не включают сильные сигналы в свой процесс предвидения, поскольку эти сигналы уже известны. Ожидается даже, что отдельные центры прибыли могут предвидеть тенденции на рынке, представленные сильными сигналами, без наличия системы предвидения, особенно в отношении проблем на три-четыре года в будущем. Это рассматривается как «повседневная работа» постоянного стратегического анализа, а не как конкретная цель предвидения. В рамках оптимальной практики сильные сигналы и подстановочные знаки будут добавлены позже в процессе, чтобы обогатить обсуждение сценария или включить стресс-тесты или игры сценария.

Ни одна отрасль промышленности не может избежать воздействия подмножества этих факторов внешней среды; эти сигналы меняются и создают новые отрасли и предприятия и могут, в зависимости от контекста организации, включать как возможности, так и угрозы. Они будут развиваться со временем, и их трудно увидеть и интерпретировать, но они могут иметь жизненно важное значение для успеха или

выживания организации. После выявления и обработки они позволят создавать знания, которые могут помочь задать новое направление для будущего роста. В целом, сканирование внешней (и внутренней) среды позволяет организации улавливать слабые сигналы, сильные сигналы (или тенденции) и потенциальные подстановочные знаки, иногда ограниченные тем фактом, что не все сигналы видимы, или неблагоприятным влиянием культурных норм. и слепые пятна на эффективности корпоративного радар наблюдения.

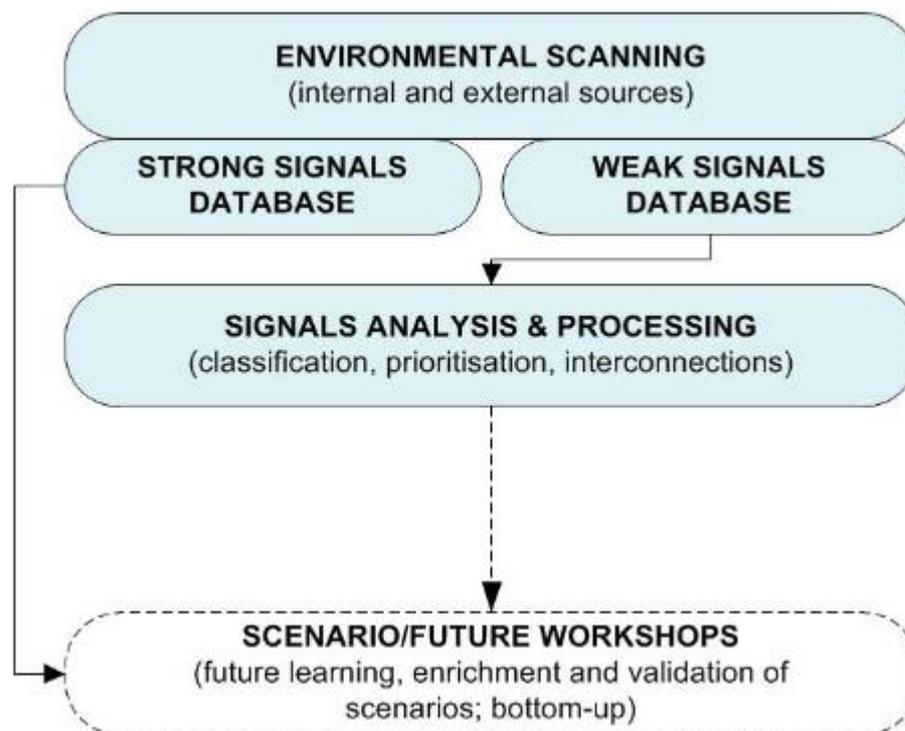
Практические выводы, полученные в результате исследования

Необходимая открытость, коммуникабельность и культурное признание концепции стратегических неожиданностей, способных повлиять на направление развития организации, должны быть продемонстрированы, в частности, высшим руководством. Для того, чтобы организация могла понять динамику рынка в долгосрочной перспективе, ей необходимо сканировать как внутреннюю, так и внешнюю среду на предмет сигналов, обращаясь к различным источникам. Важно, чтобы организации осознавали необходимость одинакового взвешивания слабых и сильных сигналов и использования информации для положительного влияния на свое будущее. Степень, в которой компания решает вкладывать свои ресурсы в эту деятельность, отражает приверженность организации дальновидному стратегическому прогнозированию и ее успеху. Рамки предвидения передовой практики будут иметь возможность предоставлять

Сканирование сигналов

Исследования показали, что сигналы, идентифицированные во время сканирования окружающей среды, должны храниться в отдельных базах данных слабых и сильных сигналов. Хотя в литературе особо не рекомендуется разделять сигналы, необходимость этого подхода стала очевидной из исследований конкретных случаев и комментариев экспертов по предвидению, которые сосредоточены в первую очередь на слабых сигналах.

В большинстве случаев деятельность по форсайту охватывает сигналы с временными рамками потенциального воздействия, по крайней мере, на пять-десять лет вперед, а в некоторых случаях организации смотрят за пределы десяти лет. Сигналы, которые организации удастся идентифицировать и собирать, помещаются в базы данных сигналов (сбор и хранение сигналов). Там группе управления сигналами необходимо продолжить анализ и обработку сигналов. Это включает добавление описаний и определение характеристик для каждого источника сигнала с последующей классификацией и анализом сигналов и, возможно, первыми отчетами высшему руководству и заинтересованным сторонам. Исследования показывают, что сканирование тенденций является оптимальным методом сбора слабых сигналов с упором на кабинетные исследования межфункциональными группами, использующими существующие знания экспертов (мнения экспертов и группы экспертов), литературы / авторов (отчеты о тенденциях и научно-фантастические романы) и университетов. Одна организация использовала более 60 источников данных и провела более 20 интервью с экспертами, чтобы собрать более 400 уникальных сигналов из внешней и внутренней среды.



Для сбора сильных сигналов или мега-тенденций (таких как старение общества, важность индивидуализма, развитие здоровья, общество, основанное на знаниях, подъем цифровой эры и т. Д.), Традиционные методы, такие как мозговой штурм и внешнее сканирование с использованием PEST и SWOT считаются достаточными и рекомендуются. Как обсуждалось ранее, эти сильные сигналы исключаются с целью анализа и обработки сигналов в рамках передовой практики и только позже добавляются обратно в процесс на семинарах по сценариям, чтобы обогатить и протестировать сценарии.

Есть свидетельства того, что успешная структура для сбора и анализа сигналов требует институционализированного процесса, обеспечивающего обмен знаниями между членами команды при сохранении гибкости системы. Как правило, исследования и свидетельства практических успехов предполагают применение следующих методов (очевидных из тематических исследований и экспертов по предвидению, подтвержденных литературой) для выявления и сбора сигналов:

- 1) Общий анализ рынка и тенденций с помощью сканирования окружающей среды и СМИ / литературы;
- 2) Экспертные интервью и панели (внешние) и сети будущих агентов (внутренние);
- 3) Нетворкинг с партнерами и обмен передовым опытом исследований с другими организациями;
- 4) Наблюдение за поведением потребителей; и Инновационные лаборатории или инновационные «пространства» в организациях, использующие методы творчества.

PEST и SWOT - это не более чем рамки, используемые в попытке внести структуру в процесс стратегического планирования, и их использование не рекомендуется для выявления слабых сигналов. Успешные организации используют качественные методы и используют PEST только для категоризации идей. Исследования показывают, что компании, которые рассматривают результаты исключительно традиционных инструментов планирования, готовят и описывают конвергентные взгляды на будущее, что дает только рычаги для постепенных изменений; Потенциал этих традиционных аналитических рамок по сути ограничен их структурированной природой.

Необходимость анализа и обработки сигналов подтверждена и подтверждена литературой, экспертами по предвидению и исследованиями конкретных случаев. Методология обработки сигналов описывается следующим образом: собранные сигналы группируются по категориям и их потенциальным проекциям, избыточность удаляется, а затем устанавливается приоритет, чтобы сократить количество сигналов. Этот процесс является полностью качественным и проводится в условиях семинара (с участием внутренних будущих агентов, старших менеджеров и внешних экспертов), в основном на основе опыта, суждений и некоторых предположений.

С точки зрения исследовательского вопроса, этапы предвидения сбора, анализа и обработки сигналов поддерживают усилия организации по подготовке к будущему и последующему гибкому принятию решений, созданию будущих стратегических проектов и развитию культуры, основанной на инновациях. Важно предоставить набор удобных для пользователя качественных методологий, которые позволяют собирать, анализировать и описывать слабые сигналы.

Практические выводы, полученные в результате исследования

Форсайт не может быть успешным там, где навязывается жесткая иерархическая разработка стратегии: централизованный и авторитарный процесс ограничит отсутствие инициативы в организации и, как следствие, сделает ее слепой к потенциальному стратегическому предвидению.