

# Planowanie scenariuszowe w kontekście działań rewitalizacyjnych

dr Matylda Awedyk

*Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Zakład Geoekologii Turystyki i Rekreacji  
awedyk@awf.poznan.pl*

**Streszczenie.** Przewidywanie i planowanie przyszłości są ważnymi elementami w rozwoju strategii. Planowanie scenariuszowe jest kluczową techniką stosowaną przez futurystów do opracowywania modeli ułatwiających przeprowadzanie procesów pożądanych zmian, opracowywania planów strategicznych i strategii działania tworzących określoną wizję przyszłości. Scenariusze rozwoju są zatem wewnętrznymi spójnymi i wiarygodnymi opisami ewentualnego stanu, które mają zapewnić alternatywne rozwiązania uwzględniające przyszłe warunki, kształtujące się na podstawie różnorodnych aktywności oraz zmian zachodzących w danym systemie.

Odwoływanie się do planowania scenariuszowego wzrosło w następstwie ataków terrorystycznych w Stanach Zjednoczonych oraz zauważanej w XXI w. większej niepewności politycznej, gospodarczej i ekonomicznej. Według Bain&Company, badającego corocznie narzędzia zarządzania, w 1999 r. mniej niż 40% firm stosowało planowanie scenariuszowe, natomiast w 2006 r. jego użycie wzrosło już do 70%.

Celem artykułu jest przedstawienie metodyki oraz poszczególnych etapów tworzenia scenariuszy rozwoju, które również mogą być zastosowane do analizy potrzeb i możliwości rewitalizowanego środowiska. Wyodrębnione na podstawie analizy czynnikowej kluczowe determinanty są podstawą do tworzenia alternatywnych działań uwzględniających nieprzewidziane zdarzenia oraz wpływ zewnętrznych i wewnętrznych czynników.

**Słowa kluczowe:** przyszłość, badania nad przyszłością, planowanie scenariuszowe, analiza STEEPVL, proces rewitalizacji, planowanie strategiczne.

## Wstęp

Procesy ciągłych zmian, wymuszone przez dynamiczne sytuacje i wydarzenia, powodują, że świat, w którym obecnie żyjemy, jest zdecydowanie bardziej skomplikowany niż ten, który istniał jeszcze kilkanaście lat temu. Nowe technologie, media społecznościowe, globalizacja ekonomii, przyspieszony rozwój tzw. rynków wschodzących (Iglesias, Singh, Casabayo 2011), przemiany społeczne i kulturowe są zjawiskami zmieniającymi wizerunek otoczenia, a jednocześnie wprowadzającymi w proces planowania i zarządzania element niepewności. Jest ona kluczowym wymiarem kształtującym współczesną rzeczywistość (Oreja-Rodríguez, Yanes-Estévez 2007; Ebrahimi 2000). Władze lokalne, organizacje, przedsiębiorstwa i regiony borykają się z problemami, ponieważ mają trudności z przewidywaniem przyszłych zdarzeń.

I właśnie w kontekście tejże niepewności należy rozpoznać czynniki, które negatywnie wpływają lub mogą wpływać na podejmowane i planowane działania. Należy je uwzględnić w definiowaniu proaktywnych decyzji mających na celu zminimalizowanie ich szkodliwego wpływu. Podejście scenariuszowe do działań planistycznych jest bardzo skutecznym narzędziem strategicznego zarządzania (Awedyk 2015: 28, Awedyk 2016a: 83).

Scenariusze są najbardziej użyteczne, gdy środowisko zewnętrzne jest skomplikowane i niepewne, a kluczowe de-

cyzje wiążą się z dużymi inwestycjami lub mogą mieć długoterminowe konsekwencje. Funkcjonowanie konkretnego środowiska powiązane bywa zwykle z reakcjami na niewymiernie oddziałujące czynniki, gdzie każda zmiana strukturalna jest elementem niepewności i gdzie zachodzą relacje sprzężenia zwrotnego.

Ponieważ rewitalizacja to nie pojedyncze działania lub inwestycje, a przede wszystkim odpowiedź na problemy społeczne, konieczne jest wprowadzenie takich form planistycznych, które będą w pełni uwzględniać wszystkie czynniki (zarówno te o znaczeniu pozytywnym, jak i te o negatywnym) mogące wpływać na dobre rezultaty prowadzenia działań rewitalizacyjnych.

Celem artykułu jest przedstawienie roli planowania scenariuszowego w podejmowanych planach strategicznych, a także przedstawienie metodyki oraz poszczególnych etapów tworzenia scenariuszy rozwoju, które również mogą być zastosowane do analizy potrzeb i możliwości rewitalizowanego środowiska. Rewitalizacja to proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony kompleksowo poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki (*Ustawa o rewitalizacji. Praktyczny komentarz* 2016: 3). W związku z tym wymaga ona działań oraz ekspertyz, które dogłębnie analizują stan obecny rewitalizowanego obszaru. Powinny być one podstawą do tworzenia jak najbardziej korzystnych strategii rozwojowych. Wyodrębnione na podstawie analizy

STEEPVL determinanty są podstawą nie tylko do tworzenia podstawowego planu działania, jaki powinien być podejmowany na zdegradowanych, rewitalizowanych obszarach, ale również do kreowania alternatywnych działań uwzględniających nieprzewidziane zdarzenia oraz wpływ zewnętrznych i wewnętrznych czynników.

## Rola planowania scenariuszowego w strategiach rozwoju

Planowanie jest procesem niejasnym i niezwykle trudnym do zdefiniowania. Y. Dror (1973: 48) uważa, że planowanie to „proces przygotowania zbioru decyzji umożliwiających podjęcie działań w przyszłości, ukierunkowanych na osiągnięcie określonego celu przy pomocy preferowanych środków”. W związku z tym planowanie to w pewnym sensie działanie polegające na podejmowaniu decyzji i kształtowaniu polityki; należy tu brać pod uwagę nie tylko decyzje indywidualne, ale przede wszystkim zbiór współzależnych i systemowo powiązanych zagadnień. W związku z tym planowanie nie jest tylko częścią procesu „planowanie-decyzja-działanie”. Co więcej, różnorodne działania podejmowane w tym procesie mogą być trudne do odseparowania od innych, równie silnie zaangażowanych, takich jak negocjacje, kompromis, wybór.

Planowanie strategiczne jest natomiast procesem definiowania celów i dążeń oraz sposobów ich realizacji. Idea planowania strategicznego jako konkretnego zadania dla organizacji po raz pierwszy pojawiła się w 1950 r. Duże firmy amerykańskie i europejskie zaczęły formułować strategie dla poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz koordynować je ze sobą. Na początku 1960 r. K. Andrews i C. Roland Christensen z Harvard Business School twierdzili, że strategia może być potencjalnie potężnym narzędziem do łączenia funkcji biznesowych, oceny słabych i mocnych stron spółki w stosunku do mocnych i słabych stron jej konkurentów. W latach 70. i 80. XX w. nastąpił rozwój popularnych teorii, takich jak zasada pięciu sił Portera i analiza SWOT. Ich celem było określenie jednej, najlepszej strategii dla firmy (Porter 1985). Dzisiejsi dyrektorzy korporacji działają w coraz bardziej niestabilnym, niepewnym i złożonym środowisku (Chermack 2011: 4). Naukowcy twierdzą, że w takich warunkach tradycyjne podejście do planowania strategicznego nie jest w stanie przynieść wysokiej jakości strategicznych decyzji. W szczególności krytykują oni podstawowe, tradycyjne przekonanie strategicznego podejścia planistycznego, sugerujące, że plany powinny być opracowane dla jednego przyszłego kierunku (Camillus, Datta 1991; Eisenhardt, Sull 2001; Grant 2003).

H. Mintzberg (1994: 107) uważa, że modele strategicznego planowania z lat 60. i 70. ubiegłego stulecia ostatecznie przestały funkcjonować, ponieważ nie rozróżniają planowania strategicznego od strategicznego myślenia. Tradycyjne modele planowania strategicznego były silnie zorientowane na analizę ilościową, której wyniki wykonawcy kierowali bezpośrednio w kierunku strategii, jaką należy przyjąć. Modele te faktycznie podważały myślenie strategiczne, które oprócz analizy, obejmuje syntezę własnego doświadczenia, intuicji i kreatywności. Tradycyjne planowanie strategiczne

nie było bezużyteczne, ale powinno zostać przeprowadzone po strategicznym myśleniu i opracowaniu wizji rozwoju. Innym problemem związanym z tradycyjnym planowaniem strategicznym było to, że nie uwzględniano w nim tych, którzy mieli plany wdrażać. Planowanie strategiczne tworzone było na najwyższym szczeblu organizacji lub przez konsultantów-ekspertów, a następnie przekazywane do menedżerów niższej rangi, zajmujących się publikacją dokumentów. Ci często byli mniej zaangażowani i czuli mniejszą odpowiedzialność za ich realizację, a same strategie często nie brały pod uwagę rzeczywistych wyzwań, przed jakimi zostali postawieni menedżerowie w zasadzie z dnia na dzień. Na niższych szczeblach problemy były jeszcze dotkliwsze, ponieważ plany często wykorzystywano do sprawowania rażącej kontroli nad ludźmi.

H. Mintzberg (1994: 110) zauważa ponadto, że innymi trudnościami tradycyjnego planowania strategicznego były pewne podstawowe wady: (1) błąd przewidywania, (2) błąd oderwania oraz (3) błąd formalizacji:

- błąd przewidywania – tradycyjne planowanie strategiczne oparto na założeniu, że mierząc wszystkie zmienne, które były istotne dla przyszłości zjawiska, analizując wyniki i konstruując strategie oparte na podstawie tych wyników, przy założeniu, że przestrzegane są wszystkie wytyczne, zapewnia się przyszłe sukcesy. Jednak nawet najlepsze strategie nie uwzględniały mogących wystąpić nieprzewidzianych zmian gospodarczych, przemysłowych, społecznych i rynkowych. Błądność przewidywania nieuchronnie doprowadziła do upadku tradycyjnego planowania strategicznego, ponieważ strategie nie mogły dostarczyć tego, co obiecywały: przewidywalnego sukcesu;
- błąd oderwania – tradycyjne planowanie strategiczne zakładało, że w celu uniknięcia błędów systematycznego w procesie planowania, przy analizie danych lepiej być oderwanym od pracowników oraz menedżerów średniego szczebla. Oddzielenie twórców strategii od jej realizatorów okazało się fatalną pomyłką. Gdy powstały problemy związane z realizacją, obie strony wskazywały na siebie jako przyczynę niepowodzenia. Dodatkowo, tradycyjne planowanie strategiczne często opierało się na niewłaściwie zagregowanych danych, które nie były już aktualne, czyli nie niosły ważnych informacji kontekstowych odnośnie do planowanych działań. Ponadto projektanci strategii często ignorowali dane jakościowe, tworząc ogromne martwe pola w ostatecznym planie strategicznym;
- błąd formalizacji – założono, że systemy formalne są lepsze od systemów ludzkich w zakresie przetwarzania informacji i podejmowania decyzji. H. Mintzberg (1994) uważa, że chociaż systemy formalne są w stanie przetwarzać większe ilości danych niż ludzie, to układy formalne nie mogą integrować, syntezować lub tworzyć z takich analiz nowych kierunków. Tylko ludzie są w stanie wykonywać takie procesy. Myślimy, aby działać, ale działamy również, aby myśleć. Nasze eksperymenty stopniowo przeradzają się w realne strategie.

Dzisiejsze organizacje potrzebują nowych instrumentów planowania strategicznego, takich, które pozwolą planować

w warunkach niepewności. Nie mogą one prognozować wydarzeń na podstawie pojedynczych projekcji: muszą rozważyć wiele prawdopodobnych wizji przyszłości, co zwiększa elastyczność wdrażania. Planowanie musi stać się bardziej wszechstronne (Elbanna, Child 2007; Miller 2008) i szybsze (Shimizu, Hitt 2004; Ghobadian, O'Regan, Thomas, Liu 2008; Dye, Sibony, Viguerie 2009), dzięki czemu organizacje będą mogły niemal natychmiast dostosowywać się do zmieniających się warunków funkcjonowania.

W ostatnich latach silnie ewoluowało podejście szkół planistycznych, zakładające, że powinno się formułować takie strategie, które nie są dla danego obszaru, przedsiębiorstwa czy problemu „najlepszym” wyjściem, ale takie, które pozwalają utworzyć wiele rozwiązań (Grant 2003: 495), dających lepszą adaptację do zmian (Ghobadian i in. 2008: 4).

Ogólnie rzecz biorąc, ramy do tworzenia strategii, które integrują planowanie i perspektywy rozwoju, muszą spełniać trzy podstawowe wymagania:

- uwzględniać wielość opcji: w celu uwzględnienia różnorodności możliwych przyszłych zmian, zintegrowane ramy strategii muszą jawnie rozważyć różne opcje strategiczne;
- uwzględniać różne perspektywy: zintegrowane ramy strategii muszą rozważyć poglądy i informacje wszystkich zainteresowanych stron w celu podważenia istniejącego założenia i przezwyciężenia inercji;
- tworzyć systematyczny proces oparty na posiadanych narzędziach strategicznych: poszczególne narzędzia strategiczne muszą być tak zdefiniowane, aby ich zastosowanie w praktyce było łatwe oraz szybkie.

Planowanie scenariuszowe jest generatywnym podejściem do strategii, które zakłada wysoki stopień nieprzewidywalności. Po raz pierwszy zostało wykorzystane w planowaniu wojskowym, w następstwie drugiej wojny światowej, ale aplikacje okołobiznesowe powstawały od roku 1970, kiedy to zastosowało je General Electric (Schwenker, Wulf 2013: 44). Planowanie scenariuszowe pomaga przede wszystkim w sytuacjach, kiedy istotna jest analiza zewnętrzna. W istocie dotyczy opracowania innowacyjnych, ale prawdopodobnych „co-jeśli”, szczegółowych i rygorystycznych narracji, a następnie zaprojektowania działań strategicznych w celu spełnienia tych ewentualności. P. Schoemaker (1995: 28) opisuje planowanie scenariuszowe jako „zdiscyplinowany sposób wyobrażania sobie możliwych wariantów przyszłości” (Schoemaker 1995: 45). Podejście to próbuje odejść od myślenia wykonawczego: „co było” i „co działa teraz”, aby rozważyć alternatywne scenariusze przyszłości. Czyniąc to, planowanie scenariuszowe sprzęga się z turbulencją, niepewnością i złożonością (Wilson 2000: 25).

Planowanie scenariuszowe jest zatem metodą przeznaczoną do analizy możliwych przyszłych stanów i ścieżek rozwoju (Schoemaker 1995: 27). Jej celem nie jest dokładne przewidzenie przyszłości, ale raczej lepsze zrozumienie logicznych kroków, które prowadzą do różnych scenariuszy, i pomoc w rozwijaniu bardziej kompleksowych strategii (Porter 1985; Wack 1985a; Schoemaker 1995). W odróżnieniu od tradycyjnych metod planowanie scenariuszowe rozwija różne cele możliwe do zrealizowania na przyszłość, zapewniając w ten sposób podstawę do generowania strategii,

które zderzają się z nieprzewidywanymi sytuacjami (van der Heijden 2005). Uwzględnienie niepewności pozwala strategom bardziej efektywnie radzić sobie ze złożonością i zmiennością (Porter 1985). To z kolei prowadzi do zwiększenia zdolności reagowania i czujność na zmianę warunków rynkowych (Grant 2003: 501).

Scenariusze mogą mieć bardzo szeroki zakres przestrzenny, czasowy i rzeczowy, ale również być bardzo skoncentrowane. Mogą podkreślać długookresowe trendy i dynamikę najważniejszych zmiennych w czasie, a także badać kluczowe tematy i zakresy. Niemniej istnieje pięć wspólnych cech scenariuszy, które warto podkreślić (Brummell, Mac Gillyvray 2013):

- wiele perspektyw: scenariusze zawsze będą obejmować więcej niż jedną perspektywę przyszłości. To jest ich wyraźnym celem. Jedną perspektywą jest prognoza;
- zmiana jakościowa: scenariusze są najbardziej odpowiednie przy rozpatrywaniu kompleksowych, wysoce niepewnych sytuacji, w których działają niewymierne, jakościowe siły (np. wartości społeczne, technologiczne, przepisy itp.);
- cel: scenariusze opisują to, co może się wydarzyć, a nie to, co chcemy, aby się stało. Obiektywizm wymaga, aby scenariusze były wewnętrznie spójne i wykonalne. Jeśli postrzegają się je jako niemożliwe lub niewykonalne, są odrzucane. Wyzwaniem jest rozszerzenie myślenia, a jednocześnie pozostanie wiarygodnym;
- otwartość: scenariusze to pewne historie. Nie dostarczają one dokładnych danych. Wymagające i wciągające, pozwalają czytelnikowi dodać szczegóły, które doprowadzają do tego, że scenariusze żyje;
- koncentracja i trafność: scenariusze muszą być odpowiednie do sytuacji, skupiać się na siłach napędowych i krytycznych niepewnościach związanych z branżami pod uwagę strategicznymi decyzjami.

Scenariusze rozwoju posiadają wartość zarówno jako produkt, jak i jako proces.

I tak scenariusze jako produkt:

- budują zrozumienie dla szerszego otoczenia biznesowego;
- ogarniają i uwzględniają element niepewności;
- tworzą słownictwo i definicje dotyczące przyszłości;
- identyfikują przyszłości alternatywne;
- sprawiają, że podstawowe założenia są jasno sprecyzowane, a ukryte zagrożenia uwzględnione;
- dostarczają kontekstu dla rozwoju i testowania różnych opcji strategicznych i polityki.

Jako proces scenariusze:

- zapewniają narzędzia dla lepszej komunikacji i wspólnego uczenia się;
- budują zdolności strategiczne uczestników;
- stanowią forum wymiany poglądów dla wszystkich zainteresowanych stron;
- pozwalają na niekonwencjonalne poglądy i innowacyjne pomysły;
- budują w organizacji zrównoważenie, zaangażowanie i wydajność.

Pomimo, że proces planowania scenariuszowego oferuje wiele korzyści jest on skomplikowany i wymaga znacznych

inwestycji w zakresie czasu (zwykle od pięciu miesięcy do roku) oraz zasobów (Bradfield 2008; Moyer 1996; Shell International 2003). Głównym powodem złożoności procesu wydaje się być brak standaryzacji metod planowania scenariuszowego, na co zwraca uwagę wielu analityków (Schwartz 1996). Nieliczne jedynie oferują standardowe narzędzia, a i tam, gdzie one są zastosowane, można je wykorzystać tylko dla określonych etapów procesu (Schoemaker 1995; van der Heijden 2005). Wielu ekspertów z dziedziny tworzenia scenariuszy nie chce również ujawnić pełnej metodologii ich zastosowania (Chermack 2011: 29). To sprawia, że tradycyjne techniki planowania scenariuszowego są trudne do powtórzenia. W związku z tym procesy powstawania scenariuszy zmieniają się w szerokim zakresie, a ich jakość zależy w dużym stopniu od tego, kto jest aktualnie zaangażowany w ich tworzenie (Schwartz 1996). Inną wadą jest to, że ramy czasowe planowania scenariuszowego zazwyczaj różnią się od tych stosowanych do planowania strategicznego, które często obejmują dłuższą perspektywę, tzn. pięć lat lub więcej (Wack 1985a; Moyer 1996; Schwartz 1996).

Aby przezwyciężyć te trudności, potrzebne są pewne zabiegi dostosowujące do tradycyjnych metod planowania. Planowanie scenariuszowe musi być brane pod uwagę w procesie planowania strategicznego. Zarazem podejście planowania scenariuszowego nie może nie uwzględniać sposobów odnoszących się do procesów systematycznych. Powinny też zostać wyraźnie określone ramy dla poszczególnych etapów procesu, zmniejszające złożoność i czas potrzebny na jego realizację. Takie podejście jest nazywane „strategicznym planowaniem scenariuszowym”.

## Proces planowania scenariuszowego

„Macierz scenariuszy” opisana w niniejszym artykule jest narzędziem przedstawiającym podejście, które po raz pierwszy zostało zastosowane przez K. van der Heijdena (2005: 299). Matryca scenariuszy jest dedukcyjną metodą przydatną do konstruowania i opisywania scenariuszy w sytuacjach niepewnych i zmiennych. Dedukcyjne metody scenariuszowe są postrzegane jako najbardziej analityczne i wyczerpujące sposoby budowania scenariuszy z perspektywy „z zewnątrz do wewnątrz” (van der Heijden 2005: 131). Matryca scenariuszy buduje i wizualizuje cztery scenariusze oparte na dwóch kluczowych czynnikach niepewności. Liczba czterech scenariuszy jest uważana za maksymalną, którą decydenci są w stanie zarządzać (Wack 1985b; van der Heijden 2005). Matryca jest uzupełniona dwoma innymi narzędziami, które są ważne dla budowania scenariuszy: arkuszem faktów i diagramem wpływów. W celu opracowania i opisu scenariuszy na podstawie narzędzia, jakim jest matryca scenariuszy, koniecznych jest sześć podetapów.

### Etap 1 – Identyfikacja głównych problemów

Scenariusz nie jest celem samym w sobie; raczej jest środkiem, który pomaga w podejmowaniu lepszych decyzji strategicznych. Skonkretyzowanie problemu zapobiega uogólnieniom dotyczącym przyszłości społeczeństwa i gospodarki światowej. Przy ustalaniu ogniskowej problemu ważne jest, aby wziąć pod uwagę odpowiedni horyzont

czasowy dla scenariuszy, ponieważ będzie to miało wpływ na szereg kwestii, które należy uwzględnić w procesie jego opracowywania. Decyzja o ogniskowej problemu jest ważna w kontekście radzenia sobie z zakresem niepewności, który może charakteryzować długoterminową przyszłość.

Na tym etapie ważne jest, aby zacząć myśleć o najważniejszych czynnikach, które mogą odgrywać pewną rolę. Można rozpocząć ten krok, zadając sobie pytanie: „Jakie są kluczowe czynniki, które chcielibyśmy znać w celu poprawy jakości naszych decyzji w przyszłości?”

### Etap 2 – Identyfikacja i analiza kluczowych czynników

Kolejnym krokiem jest zidentyfikowanie kluczowych czynników, które będą miały wpływ na analizowany problem, zarówno na poziomie makro, jak i mikro. Kluczowe czynniki mikro-środowiskowe to te, które mają bezpośredni wpływ na badane zagadnienie. Makro-środowiskowe są szersze i prawdopodobnie globalne. Odnoszą się one do sił społecznych, technologicznych, politycznych, ekonomicznych, prawnych i środowiskowych. Celem analizy jest rozpoczęcie budowy modelu koncepcyjnego odpowiedniego środowiska, który zawiera najważniejsze trendy i siły, a także wskazuje relacje na zewnątrz związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy siłami. Dzięki temu, będzie również możliwe ustalenie głównych tendencji i niepewności, które są najbardziej istotne dla określenia kluczowych czynników, stanowiących bazowe lub „kierunkowe” siły napędowe dla istotnych zmian w przyszłości. Na tym etapie możliwe jest sortowanie tych sił przez ich grupowanie i analizę, która wykazuje, że nie wszystkie zidentyfikowane siły są równie ważne lub równie niepewne (Awedyk 2016b). Na podstawie analizy STEEPVL lista czynników mających znaczenie dla problemu powinna zawierać się w siedmiu grupach: społecznych (*social*), technologicznych (*technological*), ekonomicznych (*economic*), środowiskowych (*environmental*), politycznych (*political*), wartości (*values*) i prawnych (*legal*) (Awedyk 2016b: 180).

### Etap 3 – Ranking wpływ/niepewność

Następny krok to zestawienie sił napędowych, którego dokonuje się na podstawie dwóch kryteriów: stopnia „wpływu” i stopnia „niepewności”, który wybrane czynniki i trendy generują.

Jedną z propozycji jest wykorzystanie macierzy wpływu/niepewności za pomocą systemu punktacji według siedmiostopniowej skali Likerta. Celem tego jest identyfikacja dwóch lub trzech czynników albo trendów, które są najważniejsze (mają największy wpływ na badane zjawisko) i najbardziej niepewne (Awedyk 2016b: 181). W wyniku tej segregacji możliwe jest skupienie uwagi na czynnikach najważniejszych i wybór logiki scenariusza (w następnym kroku).

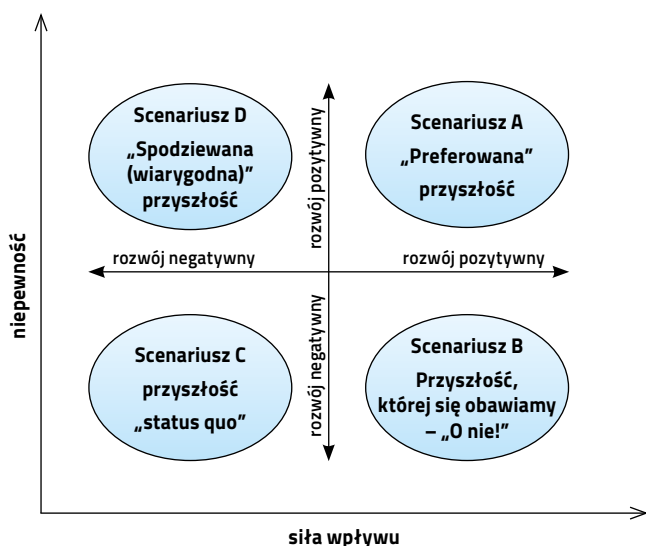
Scenariusze koncentrują się na czynnikach o:

- dużym znaczeniu/malej niepewności – są to względne „pewniki” przyszłości, dla których obecny plan musi być przygotowany;
- dużym znaczeniu/wysokiej niepewności – są to potencjalni „kreatorzy” różnych wariantów przyszłości, dla których powinny zostać przygotowane plany długoterminowe.

#### Etap 4 – Wybór logiki scenariuszy

Wyniki rankingu wykonanego w poprzednim kroku pomagają w zidentyfikowaniu osi, wzdłuż której scenariusze mogą być budowane, a więc ustaleniu logiki scenariuszy. Ustalenie osi scenariuszy to kluczowy etap w całym procesie. Jest to również etap, w którym intuicja, przecucia i kreatywność odgrywają największą rolę. Głównym jego celem (i wyzwaniem) jest ustalenie zaledwie kilku scenariuszy, których różnica czyni wartość dla decydenta. Jeśli scenariusze mają być wykorzystane jako użyteczne narzędzia nauki, to ich wartość musi się opierać na kwestiach podstawowych, będących źródłem ogniskowej decyzji. Zasadniczo logika scenariuszy może być postrzegana jako wymiar organizacyjny, wokół którego są one konstruowane. Ważnym etapem jest również decyzja, kiedy w historii rozpocząć rozbieżność przyszłości alternatywnych.

W centrum identyfikacji scenariuszy znajduje się macierz scenariuszy. Matryca scenariuszy opiera się na dwóch głównych czynnikach niepewności, które zostały zidentyfikowane w etapie trzecim (analizie trendów i niepewności) za pomocą funkcji „wpływ/niepewność” (Awedyk 2016b: 181). W celu skonstruowania scenariuszy konieczne jest, aby przewidzieć każdą kluczową przyszłą niepewność z ekstremalnie pozytywną i negatywną perspektywą wzdłuż osi X (oś wpływu) i Y (oś niepewności). Następnie należy umieścić scenariusze w czterech ćwiartkach rozwiniętej macierzy, co automatycznie generuje cztery odmienne scenariusze (ryc. 1.). Dwie kluczowe niepewności są więc podstawą do budowania, a także opisu czterech scenariuszy. Rozwój pozytywny opiera się na czynnikach stymulujących rozwój danego zjawiska, a negatywny na czynnikach hamujących, czyli wpływających negatywnie.



Ryc. 1. Macierz scenariuszy rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie van der Heijden 2005.

#### Etap 5 – Rozpracowanie scenariuszy

Dobre scenariusze rozwoju charakteryzują się pewnymi wartościami, które powinny być wzięte pod uwagę. Dotyczy

to zarówno tych pożądaných, jak i niepożądanych wersji przyszłości. Są to (FOREN 2001):

- wiarygodność – wybrane scenariusze muszą być wiarygodne, co oznacza, że muszą mieścić się w granicach tego, co jest możliwe, że się zdarzy;
- zróżnicowanie – powinny być strukturalnie różne, co oznacza, że nie mogą być na tyle blisko siebie, by stawać się po prostu odmianą sytuacji wyjściowej;
- konsystencja – muszą być wewnętrznie spójne; kombinacja logik w scenariuszu nie może mieć żadnej wbudowanej niespójności, która podważa wiarygodność scenariusza;
- użyteczność podejmowanych decyzji – każdy scenariusz i wszystkie scenariusze jako zbiór powinny wносить konkretne spostrzeżenia dotyczące przyszłości, które pozwolą na skupienie się na decyzjach wytyczonych dla działania;
- wyzwanie – scenariusze powinny kwestionować funkcjonujące konwencjonalne przekonania co do przyszłości.

Korzystanie z tych kryteriów zazwyczaj umożliwia szybkie wybranie kilku scenariuszy, które są najbardziej odpowiednie dla rozwoju. Niektóre możliwości mogą być wyeliminowane, ponieważ kombinacje ich logiki uważa się za nieprawdopodobne lub niespójne, a inne – ponieważ nie oferują istotnie nowych informacji do podejmowania decyzji. Dla każdego scenariusza należy podać nazwę, która będzie zwięzła i łatwa do zapamiętania. Nazwa scenariusza powinna umożliwić czytelnikowi szybkie uchwycenie jego historii i zrozumienie alternatywnych wizji przyszłości, które on opisuje. Należy również pamiętać, że scenariusze są opowieścią o tym, jakie wydarzenia mogą się rozwijać pomiędzy chwilą obecną a wybranym horyzontem czasowym. Powinny one zatem zapewnić dynamikę (logikę) przypisaną do niego zadań, czyli opowiedzieć przekonującą, logiczną i wiarygodną historię. Mapy, wykresy i inne materiały wizualne także pomagają wprowadzić scenariusze w życie. Podsumowując, ważne jest to, żeby opracowane scenariusze maksymalnie pomagały interesariuszom w podejmowanych przez nich decyzjach.

Niewątpliwie należy unikać odgórnego przypisywania prawdopodobieństwa wystąpienia jakiegoś zdarzenia, ponieważ niekiedy to właśnie z najbardziej zaskakujących scenariuszy można nauczyć się najwięcej. Co więcej, lepiej nie kategoryzować scenariuszy na te najbardziej lub najmniej prawdopodobne. Należy być otwartym na wszystkie możliwości. Scenariusze są przeznaczone do tego, aby dostrzec różne warianty przyszłości, także elementy negatywne i pozytywne. Wybór tylko jednego scenariusza jako celu może przysłonić inne wydarzenia i możliwości.

#### Etap 6 – Implementacja scenariuszy

Jest to etap, w którym wraca się do pierwszego etapu, czyli do pierwotnie podjętych decyzji, i zaczyna się przekształcać scenariusze na strategię. Scenariusze są poddawane szczegółowej analizie, podczas której należy zadać podstawowe pytania: „Jakie są strategiczne implikacje scenariuszy dla danej decyzji, która została wybrana na samym początku tego procesu?” i „Jakie opcje scenariusze sugerują?”.

Opracowanie skutecznej i solidnej strategii wymaga znacznie więcej niż zestawu scenariuszy. Pozostałe elementy, które muszą być uwzględnione, to np. strategiczna wizja, cele

i zadania, analiza konkurencji, ocena podstawowych kompetencji itp. Jednak ten ostatni krok może rozwijać pewne wstępne i wartościowe strategicznie spostrzeżenia. Do takich produktywnych podejść należą:

- ocena szans/zagrożeń – scenariusze szczegółowo określają szanse i zagrożenia, z którymi może się spotkać organizacja zlecająca ich wykonanie; na tym etapie można postawić dwa pytania:
  - Jakie szanse i zagrożenia są wspólne dla wszystkich (lub prawie wszystkich) scenariuszy? Są to te, na których powinno być skoncentrowane myślenie strategiczne.
  - Czy organizacja jest dobrze przygotowana na to, aby wykorzystać te szanse i zminimalizować zagrożenia? Odpowiedź na to pytanie przynosi wstępną ocenę podstawowych kompetencji potrzebnych do osiągnięcia sukcesu w scenariuszach i luk w obecnej organizacji.

Zebranie odpowiedzi na powyższe pytania pomoże w zdefiniowaniu niektórych opcji strategicznych, które zasługują na pogłębioną analizę;

- korzystanie ze scenariuszy w celu skonstruowania strategii; podejście to jest dość skomplikowane i trudne, bowiem strategię opracowuje się w ramach scenariuszy. Jest to wysoce intuicyjny proces, w którym wytyczną powinny być następujące pytania:
  - Jakie są kluczowe elementy strategii wynikające z przyjętych scenariuszy?
  - Co byłoby najlepszym rozwiązaniem dla poszczególnego elementu w każdej ze strategii (np. jakie technologie byłyby potrzebne w scenariuszu A)?
  - Które opcje wydają się najbardziej elastyczne/wytrzymałe w całym zakresie scenariuszy?
  - Czy jest możliwe zintegrowanie tych elastycznych opcji w całościową spójną strategię?

Takie podejście daje optymalne wykorzystanie scenariuszy w rozwoju strategii, zapewnia najszerszy zakres wyboru i zachęca decydentów do dokonania dokładniejszej oceny tych opcji w kontekście znacznie różniących się założeń dotyczących przyszłości.

W celu określenia wpływu scenariuszy należy dokładnie przejrzeć i przeanalizować każdy scenariusz, niezależnie od czasu, jaki to zajmie. Może się to odbywać w ramach warsztatów z udziałem zespołu projektowego. Omawiając każdy scenariusz, możliwe jest skoncentrowanie się na szczegółach każdego z nich, a także, na koniec tego procesu, zidentyfikowanie podobieństw i różnic między konsekwencjami ich implementacji. W celu uporządkowania procesu myślowego można postępować zgodnie ze schematem, który zawiera następujące elementy:

1. Zapoznanie się z opisem scenariusza.
  2. Ocena skutków scenariuszy.
  3. Określenie najlepszych możliwości strategicznych i zagrożeń.
  4. Opracowanie portfela strategicznych priorytetów.
- Proces tworzenia scenariuszy może być przeprowadzony przy użyciu różnych podejść. Są to:
- scenariusze normatywne – ich realizację rozpoczyna się od wstępnej wizji ewentualnej przyszłości i spoglądania

wstecz, aby zobaczyć, czy i jak scenariusz ten może/nie może się rozwijać ze stanu obecnego;

- scenariusze eksploracyjne – ich realizację zaczyna się w teraźniejszości, która jest punktem startowym, i przenosi się ją w przyszłość, pytając: „co jeśli?”, w nawiązaniu do konsekwencji możliwych zdarzeń zewnętrznych i znanych trendów; wykorzystują one dane o przeszłości i teraźniejszości, mając na uwadze możliwe, prawdopodobne i pożądane konsekwencje;
- metoda indukcyjna („od dołu do góry”) – w tym podejściu scenariusze buduje się etapowo, na podstawie dostępnych danych, i pozwala, aby struktura scenariusza wyłoniła się sama. Nie ma tu nałożonych żadnych ogólnych ram ani wstępnych założeń, a fabuła pojawia się po połączeniu danych;
- metoda dedukcyjna („z góry do dołu”) – analitycy próbują na początku stworzyć ogólne ramy, po czym fragmenty danych są dopasowywane do tych do ram, w miejscu, gdzie dopasowanie wydaje się najbardziej naturalnie (proces opisany w artykule wcześniej).

## Planowanie scenariuszowe w procesach rewitalizacyjnych

Scenariusze były i są szeroko stosowane jako sposób opracowania zaleceń dotyczących porządku publicznego. Wykazano ich przydatność, ponieważ zapewniały szerokie spektrum możliwych, prawdopodobnych działań w przyszłości, a efekty podejmowanych na ich podstawie decyzji są wyraźne. Scenariusze mogą być też wykorzystywane jako narzędzie do tworzenia ram dla wspólnej wizji przyszłości, w celu promowania dyskusji i budowania konsensusu.

Ponieważ rewitalizacja stanowi element długofalowej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego miasta, jest procesem długotrwałym, znacznie dłuższym niż okresy kadencyjne wybieranych organów samorządowych, dlatego istotnym elementem podejmowanych aktywności rewitalizacyjnych jest właśnie sprecyzowany plan działań, ich jawność oraz przejrzystość. Powinno się dokładnie wskazywać poszczególne etapy procesu, podejmować wyważone interesy publiczne (korzyści dla ogółu), jak i prywatne (korzyści prywatnych właścicieli gruntów, domów, mieszkań, lokatorów, osób prowadzących działalność gospodarczą).

Aktualnie obowiązująca *Ustawa o rewitalizacji* wprowadza prawną definicję rewitalizacji, wskazując w art. 2 ust. 1, że jest to proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji (*Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji*, DzU 2015, poz. 1777).

Mnogość teorii w kwestii rewitalizacji dowodzi, iż jest to proces skomplikowany w swej istocie, o wielowymiarowym podłożu (Prusik, Żróbek 2014: 70). Z przedstawionych w literaturze określeń i definicji wynika, że głównymi wymiarami tego procesu są: ekonomiczny, społeczny, prawny, fi-

zyczny i kulturowy, których realizacja pozwala na zrównoważony rozwój gospodarczy, społeczny i przestrzenny miasta (Kaczmarek 2001; Węglowski 2009; Jadach-Sepiolo, Czenczek 2014; Rogatka i in. 2015). Mimo że nie jest to głównym celem niniejszego artykułu, należy też wspomnieć o wielowymiarowości rewitalizacji w kontekście różnorodności przestrzeni, którą poddaje się procesom rewitalizacji. Ze względu na zróżnicowanie przestrzeni kwalifikującej się do przeprowadzenia działań rewitalizacyjnych proces ten dzieli się na cztery różne typy (Ziobrowski 2010: 6):

- rewitalizację zdegradowanych śródmieści wielofunkcyjnych przedwojennych obszarów zabudowy miejskiej;
- rewitalizację obszarów przemysłowych, pokolejowych i powojennych;
- rewitalizację blokowisk, w tym szczególnie blokowisk wzniesionych w technologii wielkopłytkowej;
- rewitalizację krajobrazu miast ze szczególnym uwzględnieniem sylwetki miasta i systemu przestrzeni publicznych, w tym zieleni miejskiej.

Szczegółowe cele przyświecające rewitalizacji, bez względu na miejsce realizacji procesu, można zgeneralizować, wyróżniając cele uniwersalne i ramowe (Lorens 2010: 11):

- urbanistyczno-architektoniczne – prace dotyczące zabudowy architektonicznej, zwłaszcza mieszkaniowej, a także przemysłowej; ważnym elementem jest tu rozmyślna modyfikacja krajobrazu kulturowego;
- techniczne – ulepszanie infrastruktury miejskiej, bazy technicznej i infrastruktury drogowej;
- społeczne – zahamowanie rozwoju oraz rozprzestrzeniania się negatywnych skłonności społecznych, tj. patologii, wykluczenia społecznego;
- ekonomiczne – realizowane działania mają prowadzić do postępu gospodarczego, rozwoju gałęzi przedsiębiorstw komercyjnych, w tym sektora turystyki;
- środowiskowe – związane z poprawą kondycji środowiska przyrodniczego, eliminacją zanieczyszczeń, w tym także emisji.

Działania rewitalizacyjne mają więc charakter wielowątkowy i podlegają wzajemnemu uzupełnianiu się w celu osiągnięcia zmiany jakościowej na zdegradowanym obszarze.

W definicji rewitalizacji niezwykle istotne jest założenie, że proces powinien być realizowany jako przedsięwzięcie całościowe. Oznacza to działanie złożone i trudne, którego horyzont czasowy znacznie wybiega poza zakończenie remontu budynków. Niewątpliwie odpowiednie działanie wymaga badań wstępnych, monitoringu i ewaluacji, które pozwalają na uzyskanie trwałych efektów i uzyskanie nowego doświadczenia.

Prowadzone działania powinny być zintegrowane i skoordynowane, a zaplanowane rozwiązania muszą być dostosowane do lokalnych uwarunkowań i dobrze oszacowane w czasie. Silnie zaznaczona współpraca ze społecznością lokalną, rozwiązywanie jej problemów wymaga dobrej znajomości realiów gospodarczych, społecznych, technologicznych, prawnych, politycznych i kulturowych, które wyznaczają sposób funkcjonowania danej społeczności, jej możliwości i jednocześnie potrzeby. Tworzenie projektów oderwa-

nych od rzeczywistości może mieć poważne konsekwencje i prowadzić do niepowodzenia przeprowadzanych programów rewitalizacyjnych.

Wszystkie działania rewitalizacyjne podlegają również skomplikowanym regulacjom prawnym. Znajomość zasad i aktów prawnych wymaga zaangażowania ekspertów, których wiedza jest niezbędna i konieczna.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty rewitalizacji, można założyć, że dobrym rozwiązaniem, które będzie stanowiło o powodzeniu przeprowadzanych programów rewitalizacyjnych, jest stworzenie takiej strategii działania, która uwzględni wszystkie te wymagania. Dodatkowo, ponieważ proces rewitalizacyjny jest działaniem długoterminowym, co uwarunkowane jest silnym uzależnieniem od czynników zewnętrznych pojawiających się w miarę upływu czasu, wydaje się zasadne stworzenie kilku scenariuszy rozwoju dla rewitalizowanego obszaru.

By zapewnić wielowymiarowy rozwój, rewitalizacja powinna być realizowana systemowo i oceniana w dwóch obszarach: rozwoju środowiskowego, zmierzającego do poprawy środowiska, oraz rozwoju polityczno-instytucjonalnego, gwarantującego realizację przyjętych strategii i planów pod względem prawnym (ustawodawstwo) i organizacyjnym (wydzielone stanowiska pełnomocników ds. rewitalizacji w strukturach gmin; na stałe lub czasowo).

Procedura tworzenia scenariuszy rozwoju wpisuje się w działania rewitalizacyjne w pełnym zakresie swojej metodyki, począwszy od etapów wstępnych (etap 1, etap 2, etap 3), w których przeprowadzona jest analiza STEEPVL, uwzględniająca czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne, polityczne, wartości i prawne, a skończywszy na analizie siły wpływu oraz niepewności związanych z ich pojawieniem się. Ponieważ są to czynniki zewnętrzne, które w przeszłości kształtowały sposób funkcjonowania danego obszaru i mają wpływ na jego sytuację obecną, warto je przeanalizować również pod kątem rozwoju w przyszłości. Znajomość kluczowych czynników pozwala na uzyskanie informacji o tym, jakie siły i trendy będą najistotniejsze w przyszłości. Na ich podstawie można zatem utworzyć takie scenariusze, które będą uwzględniać nie tylko pozytywne aspekty rewitalizacji, ale również jej negatywne skutki. Dotyczy to przede wszystkim zmiany struktury społecznej dzielnicy, np. w wyniku wykwaterowań, podwyżek czynszów itp. Wykwaterowanie mieszkańców może przynieść dużą falę bezrobocia wśród przesiedlonych mieszkańców, poważne naruszenie dotychczasowych więzi międzysąsiedzkich oraz wywołać trudności w przystosowaniu do nowych warunków.

Etap 4 procedury tworzenia scenariuszy rozwoju jest szczególnie istotny w kontekście działań rewitalizacyjnych, ponieważ znalezienie różnych wariantów, których różnica stanowi wartość dla decydenta, jest obecnie pomijana. Znajomość oraz rozpoznanie kluczowych niepewności, będących podstawą do stymulowania lub hamowania zachodzących procesów rewitalizacyjnych, daje podstawę do konkretnego działania niezależnie od rozwijającej się sytuacji. Znajomość możliwych scenariuszy oraz przypisane im konkretne działania dają dużo większe prawdopodobieństwo powodzenia rewitalizacji. Dotyczy to wszystkich

jej aspektów. Żaden z czynników kształtujących przestrzeń społeczno-gospodarczą nie jest stały i ulega zmianom w czasie i przestrzeni. Siła ich oddziaływania zmienia się i dlatego konieczne jest uwzględnienie prawdopodobieństwa ich wpływu w przyszłości. Dodatkowo, w etapie 5, istnieje możliwość wyeliminowania kombinacji najbardziej nieprawdopodobnych i niespójnych, przez co można dokładniej sprecyzować pożądane działania na obszarach rewitalizacyjnych. Niewątpliwie jest to zadanie trudne i czasochłonne, ale biorąc pod uwagę fakt, że rewitalizacja jest zawsze procesem długoterminowym i pochłaniającym ogromne koszty, wartym rozważenia.

Etap 6 podkreśla jednocześnie rolę implikacji scenariuszy w działaniach strategicznych. Jak zaznaczono wcześniej, działania rewitalizacyjne opierają się na pracy grupy decydentów, których interesy mogą różnić się od siebie. Wypracowany konsensus, który jest uwzględniony w scenariuszach rozwoju, musi jeszcze raz zostać poddany analizie i sprawdzony, czy zawiera założone na początku procesu cele.

Należy przy tym zauważyć, że po zakończeniu programów rewitalizacyjnych często zdarza się, że przyszłość niesie ze sobą takie zdarzenia, które nie pozwalają na kontynuowanie procesu rewitalizacji w zamierzony sposób. Właśnie brak scenariusza negatywnego oraz skonkretyzowanych i ustalonych wcześniej działań doprowadza do tego, że całe przedsięwzięcie kończy się fiaskiem. Planowanie scenariuszowe na to nie pozwala. Oczywiście, nie jest to efekt „idealnej” przyszłości, jaką najchętniej przewidywano by dla danego obszaru, ale skoordynowane działania przewidziane w scenariuszu negatywnym nie pozwalają na całkowitą klęskę. Przewidzenie zdarzeń negatywnie wpływających na proces rewitalizacji może wręcz uratować działanie, środki i zaangażowanie, często wieloletnie, wszystkich zainteresowanych stron.

Szczególnie ważna jest analiza tzw. „wartości” społeczności lokalnej. Składa się nią kultura regionu i tradycja, która przekłada się na przekonania mieszkańców. Opinie na temat pomysłów rewitalizacyjnych, ich zaangażowanie w działania zarówno w czasie przeprowadzania procesu, jak i potem, są niezwykle istotnym elementem, który powinien być uwzględniony w strategii. Aspekt ten bierze się pod uwagę w modelu rewitalizacji integracyjnej (Kaczmarek 2001; Włodarczyk 2011), w którym w proces przekształceń funkcjonalnych i przestrzennych angażuje się lokalne społeczności. Ich działania oraz partycypacja w założeniach i planach rewitalizacyjnych umożliwiają bezpośrednio poprawę jakości życia mieszkańców. Znalezienie konsensusu, który będzie zadowalającym rozwiązaniem dla wszystkich zaangażowanych w działania rewitalizacyjne stron, jest jednym z podstawowych elementów pozytywnych realizacji projektów. Jest to zadanie bardzo trudne i wymaga zarówno od przedstawicieli władz samorządowych, przedsiębiorstw, jak i mieszkańców wielu konsultacji, ale to jedyna i najkorzystniejsza forma przeprowadzania działań rewitalizacyjnych. Zatem atutem planowania scenariuszowego jest zaangażowanie w tworzenie ścieżek rozwoju wielu zainteresowanych stron. Dyskusje na temat tego, jak ma wyglądać pożądana przyszłość, jest zbiorem „życzeń” wszystkich interesariuszy. Jak wiadomo,

szczególnie w procesach rewitalizacyjnych te życzenia często są rozbieżne, a niekiedy przyczyniają się nawet do niepowodzenia. Wypracowanie konsensusu już na początku, a jednocześnie uwzględnienie różnych możliwości i potrzeb wszystkich zaangażowanych stron jest założeniem, które pozwala na odpowiednie działanie.

Przy zbieraniu danych i tworzeniu strategii rozwoju danego obszaru poddawanego rewitalizacji istotne jest opieranie się na danych jakościowych, a nie ilościowych. Analiza danych ilościowych (np. polaryzacja trendów) stanowi prognozy liniowe, które nigdy nie sprawdzają w dłuższej perspektywie czasowej. Nie uwzględniają one tzw. „słabych sygnałów”, które obecnie mogą wydawać się nieistotne, natomiast w przyszłości mogą decydować o kierunkach rozwoju. Przy projektach angażujących społeczność lokalną szczególnie istotne jest poznanie obecnych trendów oraz ich przyszłych możliwych ścieżek rozwoju. Zadanie to jest kwintesencją planowania scenariuszowego.

Metody jakościowe, które są podstawą scenariuszy, uwzględniają również opinie ekspertów. Panele eksperckie, metoda delficka, burza mózgów, to techniki, których podstawą jest wiedza na dany temat, zarówno teoretyczna, jak i praktyczna. Eksperti są w stanie wskazać takie trendy i czynniki, które być może w chwili powstawania projektu nie odgrywają większej roli, ale za kilka lub kilkanaście lat będą stanowić podstawę rozwoju regionu lub rewitalizowanego obszaru. Do panelu eksperckiego mogą być zaproszone wszystkie osoby zainteresowane danym działaniem: społeczność lokalna, przedstawiciele samorządów, naukowcy i praktycy. Każda z tych grup wnosi w dyskusję swój punkt widzenia i swoje spostrzeżenia, których inna grupa nie zna lub nie ma z nimi do czynienia. W konsekwencji proponowane scenariusze uwzględniają wszystkie potrzeby i wytyczają optymalną ścieżkę ich realizacji.

## Wnioski

Reasumując, planowanie scenariuszowe jest potężnym zestawem narzędzi dla praktycznych strategii, pomagającym utworzyć ramy działania i zarządzania niepewną przyszłością. Zapewnia solidne podstawy i metodologię dla wszystkich interesariuszy mających rozbieżne opinie na temat tego, co przyniesie przyszłość i jak można ją zaplanować. Planowanie scenariuszowe jest techniką stwarzającą nowe możliwości i pomaga rozwijać mechanizm działań, który ma być gotowy dla przyszłych zakłóceń, nawet jeśli nie są one w pełni poznane w czasie procesu planowania.

Ponieważ procesy rewitalizacyjne są działaniami, w których szczególnie ważne jest rozpoznanie potrzeb i możliwości rewitalizowanego terenu, działanie według przedstawionych w artykule etapów daje większe możliwości ich realizacji niż utworzenie tradycyjnej strategii rozwoju. Jest to działanie trudniejsze i wymagające większego zaangażowania, ale w konsekwencji zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia takich rozwiązań, które będą odpowiadały wymaganiom wszystkich zainteresowanych stron.

Społeczny aspekt procesów rewitalizacyjnych wymaga utworzenia wizji przyszłości opartej na analizie danych jakościowych, które są zdecydowanie trudniejsze do uchwycenia



czenia niż dane statystyczne, ilościowe. Na szczęście, przez wiele lat wypracowany i obecnie coraz częściej doskonalony warsztat oraz techniki planowania scenariuszowego pozwalają na jasną i dokładną prognozę. Mimo że dotychczas planowanie scenariuszowe odnosiło się do działań korporacyjnych, związanych z zarządzaniem firmą, bez trudu można je przenieść na szerszy grunt, a szczególnie w obszar badań społecznych. Ponieważ rezultaty przedstawionego postępowania przynoszą wymierne korzyści, należy otworzyć się na nowe możliwości. Planowanie procesów rewitalizacyjnych, które ze względu na swoją skomplikowaną procedurę muszą być przeprowadzone dokładnie i obe-

jmować szereg zróżnicowanych zagadnień, jest takim obszarem działań, który w szczególności powinien uwzględniać różnorodne wersje przyszłości.

Planowanie scenariuszowe jest tylko metodą, która wskazuje, jakie etapy działań powinny zostać podjęte, aby otrzymać wizję pożądaną przyszłości, oraz co należy robić, aby ją osiągnąć. Jest to jedna z najbardziej popularnych technik, stosowana w tzw. projektach *foresightowych*, które zakładają szeroki zakres działań wszystkich interesariuszy zaangażowanych w powodzenie projektu. Proces ten, zdecydowanie bardziej złożony i wymagający analizy wielu aspektów, nie jest przedmiotem powyższych rozważań.

## Literatura

- Awedyk M., 2015, *Wielodyscyplinarne planowanie turystyczne w kontekście badań nad przyszłością*, (w:) B. Włodarczyk (red.) *Badania nad turystyką. Jeden cel, różne podejścia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego (Warsztaty z Geografii Turystyki), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 25–36.
- Awedyk M., 2016a, *Foresight jako narzędzie rozwoju turystyki regionalnej – studium przypadku regionu Laponii (Finlandia)*, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1 (33), 81–92.
- Awedyk M., 2016b, *Megatrendy i ich wpływ na polską turystykę wyjazdową – analiza czynnikowa dla scenariuszy rozwoju*, [w:] B. Włodarczyk (red.), *Człowiek w turystyce – role, potrzeby, zachowania* (Warsztaty z geografii turystyki), Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 177–192.
- Bradfield R.M., 2008, *Cognitive Barriers in the Scenario Development Process*, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (2), 198–215.
- Brummell A., Mac Gillyvray G., 2013, *Introduction to scenarios*, Scenarios to Strategy Inc. Dostępne na: [http://www.scenarios2strategy.com/pdf/\[11.11.2016\]](http://www.scenarios2strategy.com/pdf/[11.11.2016]).
- Camillus J.C., Datta D.K., 1991, *Managing strategic issues in a turbulent environment*, *Long Range Planning*, 24 (2), 67–74.
- Chermack T.J., 2011, *Scenario Planning in Organizations – How to Create, Use, and Assess Scenarios*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Dror Y., 1973, *The planning process*, *International Review of Administrative Sciences*, 29 (1), 46–58.
- Dye R., Sibony O., Viguier P., 2009, *Strategic planning: Three tips for 2009*, *The McKinsey Quarterly* 9 (1), 1–2.
- Ebrahimi P.B., 2000, *Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hong Kong Chinese Executives*, *Journal of Business Research*, 49, 67–77.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, *Strategy as Simple Rules*. *Harvard Business Review*, 79 (1), 106–116.
- Elbanna S., Child J., 2007, *Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model*, *Strategic Management Journal*, 28 (4), 431–453.
- FOREN, 2001, *A Practical Guide to Regional Foresight*, European Commission.
- Ghobadian A., O'Regan N., Thomas H., Liu J., 2008, *Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance*, *Journal of General Management*, 34 (2), 1–20.
- Grant R.M., 2003, *Strategic Planning In a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, *Strategic Management Journal*, 24, 491–517.
- Heijden K. van der, 2005, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley, Chichester.
- Iglesias O., Singh J.J., Casabayo M., 2011, *Key changes and challenges for brands in an uncertain environment*, *Journal of Product & Brand Management*, 20 (6), 436–439.
- Jadach-Sepiolo A., Czenczek K., 2014, *Mierzalne skutki rewitalizacji*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków – Warszawa.
- Kaczmarek S., 2001, *Rewitalizacja terenów przemysłowych. Nowy wymiar w rozwoju miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lorens P., 2010, *Rewitalizacja miast. Planowanie i realizacja*, Politechnika Gdańska, Wydział Architektury, Gdańsk.
- Miller C.C., 2008, *Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding*, *Journal of Behavioral Decision Making*, 21 (5), 598–620.
- Mintzberg H., 1994, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, January-February 1994, 107–114.
- Moyer K., 1996, *Scenario Planning at British Airways. A Case Study*, *Long Range Planning*, 29 (2), 172–181.
- Oreja-Rodríguez J.R., Yanes-Estévez V., 2007, *Perceived environmental uncertainty in tourism: A new approach using the Rasch model*, *Tourism Management*, 28 (2007), 1450–1463.
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Prusik M., Żróbek R., 2014, *Wielowymiarowość procesu rewitalizacji w ujęciu metodycznym*, *Administratio Locorum*, 13 (3), 69–79.
- Rogatka K., Ciesiółka P., Jurkowska A., Kułaczowska A., 2015, *Uwagi do założeń ustawy o rewitalizacji*, *Studia Miejskie*, 7, 37–48.
- Schoemaker P., 1995, *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, *Sloan Management Review*, 37 (2), 25–40.
- Schwenker B., Wulf T., 2013, *Scenario-based strategic planning. Developing Strategies in an Uncertain World*, Springer Gabler, Monachium.
- Schwartz P., 1996, *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. New York, Doubleday Publishing.
- Shell International, 2003, *Scenarios: An Explorer's Guide*, Shell, London.
- Shimizu K., Hitt M.A., 2004, *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, *Academy of Management Executive*, 18 (4), 44–59.
- Ustawa o rewitalizacji. Praktyczny komentarz*, 2016, Warszawa, Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa, Departament Polityki Przestrzennej, Warszawa.
- Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji* (DzU 2015, poz. 1777). Dostępne na: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=W DU20150001777> [22.02.2017].

- Wack P., 1985a, *Scenarios: Uncharted waters ahead*, Harvard Business Review, 63 (5), 73–89.
- Wack P., 1985b, *Scenarios: Shooting the Rapids*, Harvard Business Review, 63 (6), 139–150.
- Węglowski M., 2009, *Uwarunkowania prawne rewitalizacji miast*, [w:] W. Rydzik (red.), *Aspekty prawne i organizacyjne zarządzania rewitalizacją* (Rewitalizacja miast polskich, tom 6) Instytut Rozwoju Miast, Kraków, 37–66.
- Wilson I., 2000, *From Scenario Thinking to Strategic Action*, Technological Forecasting and Social Change, 65 (1), 23–29.
- Włodarczyk B., 2011, *Procesy kształtujące przestrzeń turystyczną*, Turyzm, 21/1–2, 59–66.
- Ziobrowski Z., 2010, *Wstęp*, [w:] Z. Ziobrowski, W. Jarczewski (red.) *Rewitalizacja miast polskich – diagnoza* (Rewitalizacja miast polskich, tom 8), IRM, Kraków, 9–11.

## Scenario planning in the context of revitalization

dr Matylda Awedyk

Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Zakład Geoekologii Turystyki i Rekreacji  
awedyk@awf.poznan.pl

### Abstract

*Anticipating and planning for the future is an important element in strategic development. Scenario planning is a key technique used by futurists to develop models facilitating the carrying out of desired changes in processes, strategic plans and strategies by forming a specific vision of the future. Therefore, development scenarios are internally consistent and plausible descriptions of a possible, future state, which is designed to provide alternatives, taking into account emerged future conditions on the basis of a variety of activities and changes in the system. Reference to scenario planning increased following the terrorist attacks in the United States and it is perceived in the*

*twenty-first century as an answer to political and economic uncertainty. According to Bain & Company, in the annual management tools survey, in 1999 fewer than 40% of companies used a planning scenario, while by 2006, its use had increased to 70%. The aim of this paper is to present the methodology and the different stages of creating scenarios that can also be used to analyze the needs and possibilities of the revitalized environment. According to factor analyses, extracted key determinants are the basis for the creation of alternative activities which take into account unforeseen events, and the influence of external and internal factors.*

### Keywords

*future, future studies, scenario planning, STEEPVL analysis, revitalization process, strategic planning.*