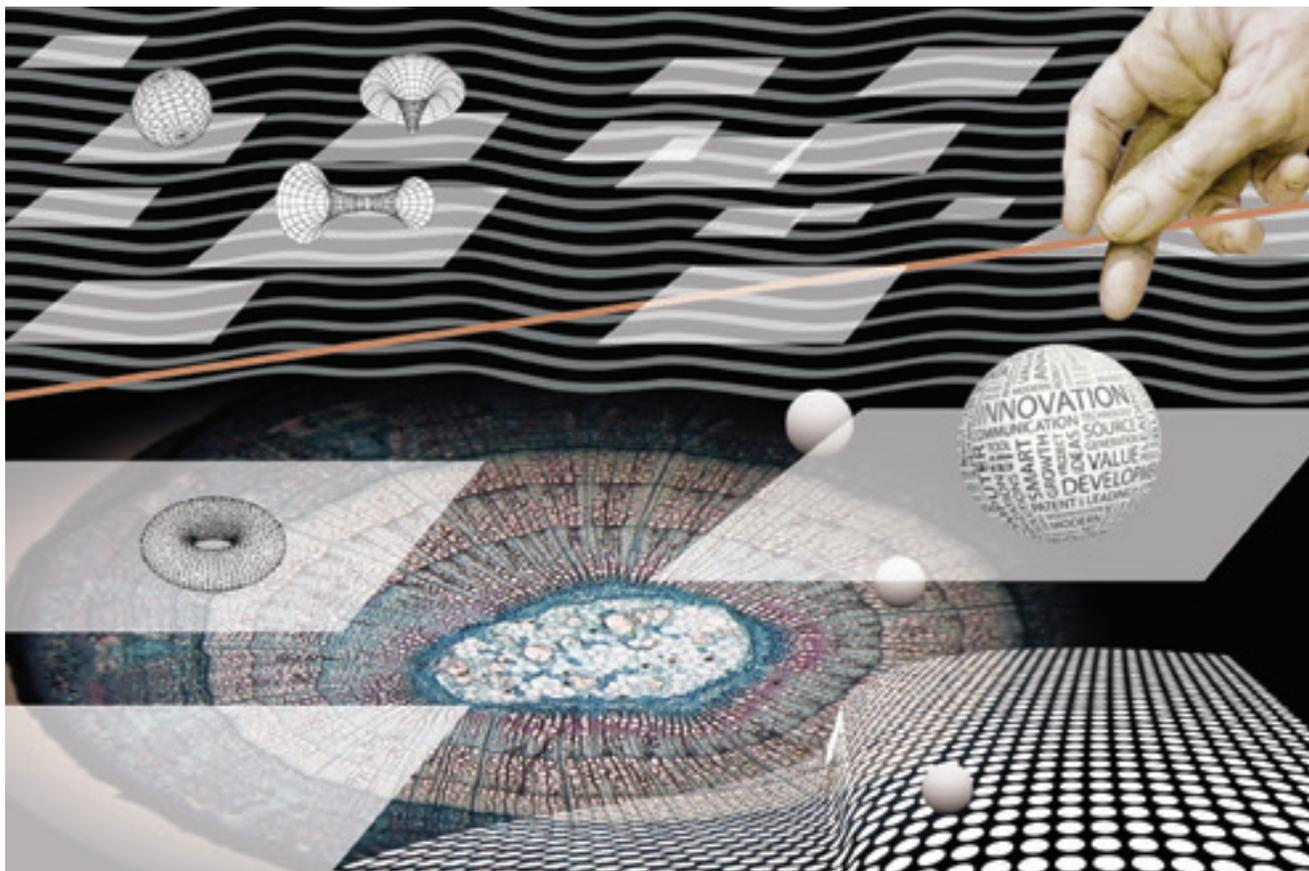


# Управление сценарным планированием через потребление концептов

Абиодун Адегбиле<sup>1</sup>, Дэвид Сарпонг<sup>II</sup>



<sup>1</sup> Докторант. E-mail: Adegbile@europa-uni.de

Европейский университет «Виадрина» (European University Viadrina), Германия

Адрес: Große Scharrnstraße 59, 15230 Frankfurt (Oder), Germany

<sup>II</sup> Старший преподаватель, Бристольская бизнес-школа Университета Вест-Энд (Bristol Business School, University of the West of England), Великобритания; старший научный сотрудник, Лаборатория исследований науки и технологий ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. E-mail: David2.Sarpong@uwe.ac.uk

Адрес: Coldharbour Lane, Bristol, BS16 1QY, United Kingdom

## Аннотация

Разработка сценариев широко применяется для снижения неопределенности при принятии решений в условиях быстро меняющейся деловой среды. В то же время, поскольку многие руководители нацелены на краткосрочные результаты из страха перед непредсказуемым будущим и неспособности осмыслить его альтернативные варианты, опыт сценарного планирования зачастую оказывается неудачным.

В статье анализируются факторы, которые влияют на готовность принимающих решения лиц к сценарному планированию. Авторы полагают, что для повышения заинтересованности менеджеров в этой деятельности и отдачи от нее необходимо выявить потребителей определенных идей, концепций, ожиданий, компетенций. В частности, выдвигаются и проверяются предположения о том, что

выбор адекватных целей для сценарного планирования, упорство в их достижении, позитивные ожидания и регулярность этой работы с большей вероятностью повысят интерес к ней руководителей и стейкхолдеров.

Представленные результаты, апробированные на наиболее распространенном, интуитивно-логическом, подходе к сценарному планированию, по мнению авторов, послужат отправной точкой для дальнейших эмпирических исследований. Они могли бы состоять в сравнительной оценке выдвинутых гипотез и других востребованных методологий, включая вероятностные модифицированные тренды, конкурентную разведку и анализ перекрестных эффектов.

**Ключевые слова:** стратегический Форсайт; сценарное планирование; интуитивно-логический метод; потребление концептов

DOI: 10.17323/1995-459x.2015.4.73.80

**Цитирование:** Adegbile A., Sarpong D. (2015) Managerial Engagement with Scenario Planning: A Conceptual Consumption Approach. *Foresight and STI Governance*, vol. 9, no 4, pp. 73–80. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.4.73.80

**Н**арастающая скорость изменений в бизнес-среде, необходимость создания и удержания устойчивых конкурентных преимуществ обуславливают спрос на стратегический Форсайт. Закономерно, что регулярное сценарное планирование стало неотъемлемой частью организационной деятельности компаний в условиях быстро меняющегося делового окружения [Amer et al., 2013; Sarpong, O'Regan, 2014; Varum, Melo, 2010]. Сценарное планирование представляет собой

...организованный процесс изучения факторов, лежащих за пределами повседневной деятельности, который включает тщательный сбор данных о контекстуальном окружении, процедуры критической оценки внешними наблюдателями и творческую переработку полученной информации в значимые, ориентированные на будущее знания [Schlange, 1997, p. 877].

Подобная практика опирается на создание и апробацию эвристических нарративов в форме сценариев, отражающих достоверные версии будущего, неотделимые от тех реалий, в которых по-видимому, они будут воплощены. Эти сценарии разрабатываются как с опорой на внутренние ресурсы и структуры, так и с учетом внешних факторов, значимых для будущего компаний [Mackay, McKiernan, 2006]. Методик сценарного планирования за последнее время было предложено множество, причем в качестве эвристической основы координаторы этой деятельности и консультанты по вопросам управления все чаще полагаются на интуитивно-логический подход [Wright, Cairns, 2011; Mackay, McKiernan, 2006]. Его популярность обусловлена двумя важнейшими обстоятельствами. Во-первых, он использует разнородные техники и приемы, часто неформальные, которые позволяют участникам «задумываться о немислимом» в рамках текущей деятельности и организационной среды. Во-вторых, он побуждает менеджеров к индивидуальной и коллективной ответственности за стратегические решения в быстро меняющихся и сложных условиях.

Вместе с тем ориентация руководителей на краткосрочные производственные показатели, порожденная страхом перед непредсказуемым будущим и очевидной неготовностью к альтернативному развитию событий, обесценивает деятельность по разработке сценариев [Cunha et al., 2006; Hodgkinson, Healy, 2008]. Проще говоря, мотивированность и проактивное участие управленцев в сценарном планировании до сих пор сопряжены с трудностями, особенно когда им в полной мере не ясна ценность размышлений о неизвестном будущем, в том числе с точки зрения обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ для своих компаний [van der Heidjen, 1996]. Неспособность развеять столь естественные сомнения подрывает мотивацию менеджеров и негативно влияет на формулирование и распространение отраженных в сценарии идей, что побуждает к поиску новых способов стимулирования участников. Хотя литература по стратегическому Форсайту [Cairns et al., 2009; Forster, 1993] пестрит такими инициативами, ими, как правило, пренебрегают. Мы попытаемся восполнить эту потребность, опираясь на психологический подход к анализу по-

требления, и проверим, как ключевой элемент теории формирования предпочтений и потребления информации может объяснить вовлеченность руководителей в сценарное планирование. Переходя от узко-материального к концептуальному взгляду на потребление, авторы предлагают альтернативную модель объяснения готовности управленцев потреблять концепции и идеи, воспринимать и транслировать представления о неизвестном будущем, а также определять их влияние на формирование новых ценностных установок и удержание конкурентных преимуществ.

Статья организована следующим образом. Прежде всего, мы рассмотрим интуитивно-логический подход как основную методологию сценарного планирования. Затем мы введем понятие концептуального потребления и уделим внимание тем противоречиям, которые характеризуют желание людей потреблять идеи. Оценивая относительный вес концептуального потребления, мы покажем, как готовность к нему руководителей может побуждать их использовать в сценарном планировании интуитивно-логические методы, даже если другие обеспечивают большую эффективность. Наконец, мы сформулируем ряд предложений и укажем на некоторые возможные эмпирические показатели, отражающие результативность интуитивно-логического подхода к сценарному планированию.

## Интуитивно-логический метод

Среди многочисленных методик сценарного планирования наибольший интерес у исследователей вызывает интуитивно-логический подход [Bradfield et al., 2005]. Суть его состоит в том, что группа или несколько ключевых акторов вырабатывают различные правдоподобные сценарии, которые содержат необходимую информацию для принятия решений, охватывающих и объединяющих полный набор потенциальных политических, экономических, социальных, технологических, экологических и легальных (ПЭСТЭЛ) характеристик будущего. Стратегические перспективы идентификации новых возможностей и ограничений в стремительно меняющейся деловой среде предопределяются различными методологическими подходами, каждый из которых представляет собой последовательность дискретных действий и обязательных шагов [Foster, 1993]. Типичный набор общих шагов, лежащих в основе методологии (табл. 1), представлен в работе [Wright, Cairns, 2011].

Отправная точка сценарной работы в рамках рассматриваемого подхода зависит от ее конечной цели. Как правило, речь идет о конкретной управленческой задаче либо проблемном поле, предопределяющем фокусировку на тех или иных факторах. Разработка сценариев, опирающаяся на интуитивно-логический подход, таким образом, может носить как описательный, так и нормативный характер, а круг рассматриваемых вопросов может быть предельно широким — от разработки глобальных сценариев до частных задач [Bradfield et al., 2005]. Результатом применения данного подхода является цельный набор логически связанных сценариев в форме дискурсивного нарратива. Последние часто представлены в виде наглядных ил-

Табл. 1. Типичная последовательность этапов сценарного планирования в рамках интуитивно-логического подхода

| Этапы | Содержание   |
|-------|--|
| 1     | Формирование повестки: определение задачи и процесса, установление сроков реализации сценария  |
| 2     | Выделение движущих сил: начало работы участников в индивидуальном, а затем групповом формате   |
| 3     | Кластеризация движущих сил: групповые дискуссии для разработки, тестирования и поименования кластеров  |
| 4     | Определение кластерных эффектов: выбор двух крайних, но правдоподобных, а значит, возможных, эффектов для каждого из кластеров в пределах срока реализации сценария  |
| 5     | Построение матрицы «воздействие/неопределенность»: определение ключевых для сценария факторов А и В  |
| 6     | Установление границы сценариев: определение экстремальных исходов по каждому из ключевых факторов, А1 / А2 и В1 / В2   |
| 7     | Определение наполнения сценариев: формирование набора широких дескрипторов для четырех сценариев   |
| 8     | Разработка сценариев: работа по формированию сценарных сюжетных линий в подгруппах, включая идентификацию ключевых событий, их хронологической структуры, основных действующих лиц, их мотивов и поступков |

Источник: [Wright, Cairns, 2011].

люстраций, газетных вырезок и яркой графики, большей частью скомпилированных.

### Понятие концептуального потребления и интуитивно-логический метод

Понятие потребления остается важным конструктом для осмысления базовых потребностей человека и в конечном счете его выживания. С появлением новейших технологий значение этого термина в обыденной жизни расширилось, вобрав в себя потребление идей, информации и концепций [Ariely, Norton, 2009]. Сегодня мы участвуем не только в материальном, но и в других, в том числе виртуальных, формах потребления, обеспечивающих наше благополучие, например, повседневно взаимодействуем с брендами, читаем блоги и новости, размышляем над результатами исследований, посвященных, скажем, влиянию на здоровье ежедневных прогулок в лесу. Подобное всеобъемлющее потребление или использование концепций, идей и информации, часто опирающееся на предшествующий опыт, получило название концептуального потребления [Ariely, Norton, 2009]. Нематериальные виды потребления способны формировать убеждения и взгляды, влиять на принятие решений и даже на становление и закрепление индивидуальных и коллективных предпочтений [Ferraro et al., 2009]. С этой точки зрения потребность менеджеров в информации, идеях и концепциях, в данном случае, связанных с будущим, на фундаментальном уровне предопределяет их поведение и дальнейшее участие в сценарном планировании. Мы выделяем четыре класса концептуального потребления, наилучшим образом объясняющих потенциальную вовлеченность управленцев в эту работу: ожидания (*expectations*), цели (*goals*), текучесть (*fluency*), регуляторное соответствие (*regulatory fit*). Для большей проницательности в восприятии иных, кажущихся парадоксальными или даже самопротиворечащими, форм поведения, которые тоже могут быть отнесены к широкой категории концептуального потребления, можно обратиться к психологической литературе. Далее мы представим краткий обзор указанных понятий и покажем, как они расширили представление об управленческой вовлеченности в сценарное планирование.

### Потребительские ожидания

Известно, что одним из способов снижения неопределенности при принятии решений является анализ ожиданий по поводу возможных следствий различных образов действия [Zeelenberg et al., 2000]. Ожидания предопределяют отношение к той или иной деятельности. Исследователи отмечают, что предвосхищение какой-либо активности повышает вероятность участия в ней [Fitzsimons, Morwitz, 1996; Morwitz et al., 1993]. Так, ожидание шутки повышает удовольствие от просмотра комедий и желание смотреть еще. Аналогичный механизм действует при усвоении знаний и формировании поведения, поскольку люди склонны искать подтверждение своим установкам [Fiske, Taylor, 2008]. Таким образом, говоря о потребительских ожиданиях, мы обращаемся к вопросу заинтересованности менеджеров в извлечении пользы из сценарного планирования, что может повлиять на их мотивацию к участию в нем. Наша гипотеза состоит в наличии подобной связи. Например, менеджеры могут задуматься над тем, заслуживает ли интуитивно-логический подход большего доверия в сравнении с традиционными инструментами прогнозирования, связанными с обработкой количественных данных, либо следует применять какую-то иную методологию. Как утверждается в работе [Olson et al., 1996, p. 211], «ожидания» лежат в основании практически любых поступков, а их влияние в случае использования интуитивно-логических методов может принимать следующие формы: позитивные ожидания порождают энтузиазм при формулировании сценариев и участия в дискуссиях, негативные ведут к минимизации усилий или полному отказу от них [Armor, Taylor, 1998; Zeelenberg et al., 1998].

Хотя ожидания чаще всего оправдываются [Olson et al., 1996], они влияют не только на восприятие и внутренний опыт, но и — неосознанно — на внешние события [Chen, Bargh, 1997]. Вопреки регулярным разочарованиям [Zeelenberg et al., 2000], управленческие ожидания от оценки будущего с помощью интуитивно-логических методик будут либо положительными, либо отрицательными. В первом случае этот подход с наибольшей вероятностью получит поддержку и будет использован в работе по сценарному планированию, во втором предпочтение, скорее всего, будет отдано

другой методике, а неоправдавшиеся ожидания вызывают отрицательные эмоции [Zeelenberg et al., 2000]. В ситуации выбора — использовать ли интуитивно-логический подход в сценарном планировании, подобные эмоции могут возникнуть по крайней мере в двух случаях. Первый — в котором выбранный вариант оказывается хуже отвергнутых. Здесь интуитивно-логический метод был сочтен наилучшим, тогда как оптимальный результат дала бы иная методика сценарного планирования. Такие «ошибки» чаще всего и порождают у менеджеров *сожаление*. Второй случай — когда использование интуитивно-логического подхода дает результаты хуже предполагаемых, а следствием «неоправданных ожиданий» становится *разочарование*. Подобные ситуации могут существенно поколебать веру управленцев в эффективность интуитивно-логического метода.

Итак, предубеждения и идеи относительно интуитивно-логического подхода могут сказаться на приверженности ему безотносительно наличия или отсутствия опыта его применения в прошлом. В перспективе нашего исследования потребительские ожидания менеджеров, предъявляемые к рассматриваемому методу в сценарном планировании, могут сказаться на их поведении, а значит и на вовлеченности в процесс. Сформулируем на основе вышесказанного следующие гипотезы.

*H1a:* Ожидания менеджеров относительно использования интуитивно-логического подхода в сценарном планировании будут положительно влиять на их вовлеченность.

*H1b:* Ожидания менеджеров относительно использования интуитивно-логического подхода в сценарном планировании будут отрицательно влиять на их вовлеченность.

## Потребительские ожидания

Большинство теорий целеполагания подчеркивают осознанность выбора и выстраивание последовательной линии поведения, которые позволяют глубже понять природу и функции целей в психологии и теории потребительского поведения [Gollwitzer, Moskowitz, 1996; Oettingen, Gollwitzer, 2001]. Под потребительскими целями мы подразумеваем обобщающий паттерн убеждений, свойств и аффектов, порождающих намерение действовать [Weiner, 1986; Koestner et al., 2002]. Цели рассматриваются как когнитивные структуры, которые могут быть описаны в терминах прогресса и движения к желаемому абстрактному или фиксированному конечному состоянию [Fishbach, Dhar, 2005]. Поэтому индивидуальный выбор, как правило, обусловлен множеством неявных целей, каждая из которых, рассмотренная в отдельности, может выглядеть как противоречащая другим [Jung, Pawlowski, 2009]. Например, люди могут осознавать необходимость пенсионных сбережений и в то же время тратить деньги на роскошный отпуск, стремиться к успехам в учебе и вести социально активный образ жизни и т. п.

Постановка целей служит сильным мотивирующим фактором к началу действий. С этой точки зрения в упражнениях по сценарному планированию

менеджеры, на наш взгляд, преследуют преимущественно простые потребительские цели. Как правило, в этом они руководствуются базовыми намерениями осмыслить и повлиять на формирование будущей деловой среды. Это означает, что цели сценарного планирования непосредственно определяют готовность управленцев активно участвовать в нем. Эти цели не высечены в камне и часто с трудом поддаются измерению, но вера в их достижимость производит стимулирующий эффект и определяет сообразный набор действий. Как видим, цель деятельности обуславливает реакцию людей и их вовлеченность в сценарное планирование, отправной точкой которого служит повестка, канализирующая усилия и заинтересованность участников. Это согласуется с первым шагом интуитивно-логического подхода — тщательным формированием повестки координатором, что является залогом активного участия менеджеров в сценарном планировании.

Выбор из нескольких целей требует от координатора учитывать как прогресс в продвижении, так и степень целеустремленности [Koestner et al., 2002]. Мы полагаем, что уровень приверженности целям, установленным для сценарного планирования, потенциально влияет на поведение менеджеров как в процессе работы над сценарием, так и в дальнейшем. В итоге, чем выше соответствие общего уровня приверженности руководителей последовательно реализуемым целям сценарного планирования в рамках интуитивно-логического подхода, тем с большей вероятностью они будут вовлечены в эту деятельность.

Обобщим высказанные соображения в форме следующих гипотез.

*H2a:* Набор целей сценарного планирования окажет положительное влияние на заинтересованность управленцев в интуитивно-логическом подходе.

*H2b:* Приверженность избранным для сценарного планирования целям окажет положительное влияние на заинтересованность управленцев в интуитивно-логическом подходе.

## Текучесть потребления

Текучесть потребления подразумевает легкость, с которой стимулы прорабатываются и воспринимаются при различных условиях [Ariely, Norton, 2009]. Роберт Зайонц (Robert Zajonc) установил, что открытость к стимулам вызывает более позитивные эмоциональные реакции [Zajonc, 1968]. В свою очередь Брюс Уиттлси (Bruce Whittlesea) [Whittlesea, 1993] пришел к выводу, что такая сознательная или неосознанная открытость ведет к позитивным ответным реакциям вследствие непрерывной текучности, порожденной знанием соответствующего стимула. Тем самым частота проявления стимула повышает узнаваемость и лояльность ему, что отражается на суждениях и поведении [Ferraro et al., 2009; Fang et al., 2007; Simmons, Nelson, 2006]. Сценарное планирование чаще всего рассматривают как разовую деятельность, тогда как сохранение устойчивых позиций организаций в стремительно меняющейся деловой и технологической среде требует от них регулярной работы в этом

направлении [Sarpong, Maclean, 2011]. Менеджеры, систематически участвующие в ней, лучше сознают собственный вклад в компетенции своей организации, выше ценят сценарную активность, демонстрируют большую мотивацию и самоотдачу.

Сформулируем на основе сказанного следующие гипотезы.

*H3a:* Регулярность сценарного планирования будет положительно влиять на заинтересованность управленцев в интуитивно-логическом подходе.

*H3b:* «Чувство правильности» (*feeling right*), сформированное опытом использования управленцами интуитивно-логического подхода в сценарном планировании, позитивно повлияет на их последующую мотивацию.

### Потребительское соответствие

Из концепции «регуляторного соответствия», тесно связанной с текучестью потребления, выделилась идея «потребительского соответствия». Она предполагает, что люди, как правило, испытывают чувство соответствия норме, когда достигают цели поддерживающим их нормативные представления способом. Под потребителем соответствием мы понимаем ту легкость, с которой выполняют несложные задачи [Ariely, Norton, 2009]. Возникающее вследствие этого «чувство правильности» усиливает мотивацию, отражающуюся на поведении [Higgins, 2000, 2005]. Тем самым чувства или убеждения формируют поведение и отношение к конкретной задаче. Мы утверждаем, что потребительское соответствие способствует восприятию сценарного планирования менеджерами как «правильного» инструмента операционализации неизвестного будущего и таким образом повышает субъективную значимость участия в нем. Ориентированное на определенные цели, сценарное планирование, как отмечалось ранее, оценивается более позитивно, когда стратегический характер применяемого — интуитивно-логического — подхода вписывается в нормативные представления преследующих эти цели управленцев.

Суммируя вышесказанное, подчеркнем, что потребительское соответствие порождает целый ряд следствий — от объема усилий, прилагаемых менеджерами к решению задачи [Vaughn et al., 2006], и восприимчивости к побудительным стимулам [Cesario et al., 2004] до способности к эффективному самоконтролю [Hong, Lee, 2008]. Потребительское соответствие предполагает, что внутреннее отношение менеджеров к интуитивно-логическому подходу в сценарном планировании, отвечающему их нормативной ориентации, может сказаться на их поведении и мотивированности к участию в этой работе. Понимание руководителями связи между этим подходом и достижением целей сценарного планирования оказывает стимулирующее действие, тогда как низкая его эффективность, напротив, подавляет инициативу.

Резюмируем приведенные рассуждения в следующих гипотезах.

*H4a:* Потребительское соответствие руководителей в ходе сценарного планирования, основанного на ин-

туитивно-логическом подходе, способно усиливать их мотивацию к участию в этой работе.

*H4b:* Потребительское соответствие руководителей в ходе сценарного планирования, основанного на интуитивно-логическом подходе, способно подавлять их мотивацию к участию в этой работе.

### Заключение

Основной тезис нашей статьи состоит в том, что вовлеченность управленцев в сценарное планирование сопряжена с трудностями, особенно в отсутствие ясного представления о его потенциальных преимуществах. Избрав предметом нашего рассмотрения интуитивно-логический подход, мы использовали психологическую теорию концептуального потребления в качестве метатеоретической рамки для изучения условий, при которых менеджеры с наибольшей вероятностью будут активно участвовать в сценарном планировании. Обобщив профильную литературу по сценарному планированию и концептуальному потреблению, мы сформировали общую прогностическую базу для изучения вовлеченности руководителей в практическую работу в этой области. Кроме того, мы представили несколько рекомендаций по дальнейшему развитию выдвинутых тезисов. Хотя последние и не являются исчерпывающими, они все же могут служить отправной точкой для последующих эмпирических исследований мотивации и участия менеджеров в сценарном планировании. Мы ожидаем, что предложенные гипотезы пройдут эмпирическую апробацию, которая докажет их достоверность в контексте иных испытанных и проверенных практикой методологий сценарного планирования, таких как вероятностные модифицированные тренды (*probabilistic modified trends*), конкурентная разведка и анализ перекрестных эффектов.

Несмотря на то что наше исследование существенно расширяет представление об условиях вовлеченности руководителей в сценарное планирование, оно не лишено ограничений. Объем литературы по теории концептуального потребления постоянно увеличивается и не исчерпывается рассмотренными нами источниками, вследствие чего мы, вероятно, не сумели развить некоторые из представленных идей более полно. В будущем возможности исследователей теории концептуального потребления значительно расширятся. Авторы надеются, что данная статья послужит важной ступенью к новым открытиям в области сценарного планирования, которые заметно обогатят представления о вовлеченности в него управленцев и иных заинтересованных сторон.

### Источники финансирования

Исследование осуществлено при поддержке Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и с использованием средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, выделенной университету. **F**

- Amer M., Daim T.E., Jetter A. (2013) A review of scenario planning // *Futures*. Vol. 46. P. 23–40.
- Ariely D., Norton M.I. (2009) Conceptual consumption // *Annual Review of Psychology*. Vol. 60. P. 475–499.
- Armor D.A., Taylor S.E. (1998) Situated optimism: Special outcome expectancies and self-regulation // *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 30. P. 309–379.
- Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van Der Heijden K. (2005) The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning // *Futures*. Vol. 37. № 8. P. 795–812.
- Cairns G., Sliwa M., Wright G. (2009) Problematizing international business futures through a critical scenario method // *Futures*. Vol. 42. № 9. P. 971–979.
- Cesario J., Grant H., Higgins E.T. (2004) Regulatory fit and persuasion: Transfer from feeling right // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86. P. 388–404.
- Chen M., Bargh J. (1997) Non-conscious behavioural confirmation processes: The self-fulfilling consequences of automatic stereotype activation // *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 43. P. 719–726.
- Cunha M., Palma P., Costa N. (2006) Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight // *Futures*. Vol. 38. № 8. P. 942–955.
- Fang X., Singh S., Ahluwalia R. (2007) An examination of different explanations for the mere exposure effect // *Journal of Consumer Research*. Vol. 34. № 1. P. 97–103.
- Ferraro R., Bettman J.R., Chartrand T.L. (2009) The power of strangers: The effect of incidental consumer brand encounters on brand choice // *Journal of Consumer Research*. Vol. 35. № 5. P. 729–741.
- Fishbach A., Dhar R. (2005) Goals as excuses or guides: The liberating effect of perceived goal progress on choice // *Journal of Consumer Research*. Vol. 32. P. 370–377.
- Fiske S., Taylor S. (2008) *Social cognition: From brains to culture*. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimons G., Morwitz V. (1996) The effect of measuring intent on brand: Level purchase behavior // *Journal of Consumer Research*. Vol. 23. P. 1–11.
- Foster M.J. (1993) Scenario planning for small businesses // *Long Range Planning*. Vol. 26. № 1. P. 123–129.
- Gollwitzer P.M., Moskowitz G.B. (1996) Goal effects on action and cognition // *Social psychology: Handbook of basic principles* / Eds. E.T. Higgins, A.W. Kruglanski. New York: Guilford. P. 361–399.
- Hodgkinson G.P., Healey M.P. (2008) Toward a (pragmatic) science of strategic intervention: Design propositions for scenario planning // *Organization Studies*. Vol. 29. № 3. P. 435–457.
- Hong J.W., Lee A.Y. (2008) Be fit and be strong: Mastering self-regulation through regulatory fit // *Journal of Consumer Research*. Vol. 34. P. 682–695.
- Higgins E.T. (2000) Making a good decision: Value from fit // *American Psychology*. Vol. 55. P. 1217–1230.
- Higgins E.T. (2005) Value from regulatory fit // *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 14. P. 209–213.
- Jung Y., Pawlowski S.D. (2009) Consuming bits: An exploratory study of user goals for virtual consumption. Paper presented at the ICIS 2009 Conference. Режим доступа: <http://aisel.aisnet.org/icis2009/31>, дата обращения 15.07.2015.
- Koestner R., Lekes N., Powers T.A., Chicoine E. (2002) Attaining personal goals: Self-concordance plus implementation intentions equals success // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 83. № 1.P. 231–244.
- Mackay B., McKiernan P. (2006) Back to the future: History and the diagnosis of environmental context // *International Studies of Management and Organisation*. Vol. 36. № 3. P. 93–109.
- Morwitz V., Johnson E., Schmittlein D. (1993) Does measuring intent change behaviour? // *Journal of Consumer Research*. Vol. 20. P. 46–61.
- Oettingen G., Gollwitzer P.M. (2001) Goal setting and goal striving // *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intra-Individual Processes* / Eds. A. Tesser, N. Schwarz. London: Blackwell. P. 329–348.
- Olson J.M., Roese N.J., Zanna M.P. (1996) Expectancies // *Social psychology: Handbook of basic principles* / Eds. E.T. Higgins, A.W. Kruglanski. P. 211–238.
- Sarpong D., Maclean M. (2011) Scenario thinking: A practice-based approach for the identification of opportunities for innovation // *Futures*. Vol. 43. № 10. P. 1154–1163.
- Sarpong D., O'Regan N. (2014) The organizing dimensions of strategic foresight in high-velocity environment // *Strategic Change*. Vol. 23. № 3–4. P. 125–132.
- Schlange L. (1997) Building blocks for the strategic conversation // *Futures*. Vol. 29. № 9. P. 877–880.
- Simmons J.P., Nelson L.D. (2006) Intuitive confidence: Choosing between intuitive and non-intuitive alternatives // *Journal of Experimental Psychology*. Vol. 135. № 3. P. 409–428.
- Van der Heijden K. (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester, New York: John Wiley & Sons.
- Varum C.A., Melo C. (2010) Directions in scenario planning literature: A review of the past decades // *Futures*. Vol. 42. P. 355–369.
- Vaughn L.A., Malik J., Schwartz S., Petkova Z., Trudeau L. (2006) Regulatory fit as input for stop rules // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 91. № 4. P. 601–611.
- Weiner B. (1986) *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Whittlesea B.W. (1993) Illusions of familiarity // *Journal of Experimental Psychology: Learning*. Vol. 19. P. 1235–1253.
- Wright G., Cairns G. (2011) *Scenario Thinking: Practical approaches to the future*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Zajonc R.B. (1968) Attitudinal effects of mere exposure // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 9. № 2. P. 1–27.
- Zeelenberg M., Van Dijk W.W., Manstead A.S., van der Pligt J. (2000) On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment // *Cognition & Emotion*. Vol. 14. № 4. P. 521–541.
- Zeelenberg M., van Dijk W.W., van der Pligt J., Manstead A.S.R., van Empelen P., Reinderman D. (1998) Emotional reactions to outcomes of decisions: The role of counterfactual thought in the experience of regret and disappointment // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 75. P. 117–141.

# Managerial Engagement with Scenario Planning: A Conceptual Consumption Approach

**Abiodun Adegbile**

Doctoral Candidate, European University Viadrina. Address: Große Scharrnstraße 59, 15230 Frankfurt (Oder), Germany.  
E-mail: Adegbile@europa-uni.de

**David Sarpong**

Senior Lecturer, Bristol Business School, University of the West of England, Bristol, United Kingdom, and Senior Research Fellow, Research Laboratory for Science and Technology Studies, Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University — Higher School of Economics. Address: Coldharbour Lane, Bristol, BS16 1QY, United Kingdom. E-mail: David2.Sarpong@uwe.ac.uk

## Abstract

Scenario development is a widely used tool to reduce uncertainty while making decisions in high velocity environments. Nevertheless, many managers have a blinkered obsession with short-term performance objectives out of a fear of an unpredictable future, as well as a sheer inability to conceive of alternative futures generated in scenario planning exercises. Consequently, the latter have generated little value-added.

The paper analyses the factors determining the willingness of decision makers to actively engage in processes of scenario planning. We suggest that effective incentives to promote interest in scenario planning can be found if we consider decision makers as ‘consumers’

of certain ideas, concepts, and expectations. In particular, we put forward the hypothesis that the selection of appropriate targets for scenario planning, a commitment to achieving them, expectations of positive outcomes, and increasing the frequency of scenario planning exercises are very likely to generate increased interest from managers and stakeholders in developing scenarios.

Our results have been tested by means of an intuitive and logical approach to scenario planning. We believe that these findings can serve as a springboard for future empirical research that could test the proposed hypotheses by using other in demand methodologies, including probabilistic modified trends, competitive intelligence, and cross sectional effects analysis.

## Keywords

strategic foresight; scenario planning; intuitive logics methodology; conceptual consumption

DOI: 10.17323/1995-459x.2015.4.73.80

## Citation

Adegbile A., Sarpong D. (2015) Managerial Engagement with Scenario Planning: A Conceptual Consumption Approach. *Foresight and STI Governance*, vol. 9, no 4, pp. 73–80. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.4.73.80

## References

- Amer M., Daim T.E., Jetter A. (2013) A review of scenario planning. *Futures*, vol. 46, pp. 23–40.
- Ariely D., Norton M.I. (2009) Conceptual consumption. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, pp. 475–499.
- Armor D.A., Taylor S.E. (1998) Situated optimism: Special outcome expectancies and self-regulation. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 30, pp. 309–379.
- Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van Der Heijden K. (2005) The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, vol. 37, no 8, pp. 795–812.
- Cairns G., Sliwa M., Wright G. (2009) Problematizing international business futures through a critical scenario method. *Futures*, vol. 42, no 9, pp. 971–979.

- Cesario J., Grant H., Higgins E.T. (2004) Regulatory fit and persuasion: Transfer from feeling right. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 86, pp. 388–404.
- Chen M., Bargh J. (1997) Non-conscious behavioural confirmation processes: The self-fulfilling consequences of automatic stereotype activation. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 43, pp. 719–726.
- Cunha M., Palma P., Costa N. (2006) Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, vol. 38, no 8, pp. 942–955.
- Fang X., Singh S., Ahluwalia R. (2007) An examination of different explanations for the mere exposure effect. *Journal of Consumer Research*, vol. 34, no 1, pp. 97–103.
- Ferraro R., Bettman J.R., Chartrand T.L. (2009) The power of strangers: The effect of incidental consumer brand encounters on brand choice. *Journal of Consumer Research*, vol. 35, no 5, pp. 729–741.
- Fishbach A., Dhar R. (2005) Goals as excuses or guides: The liberating effect of perceived goal progress on choice. *Journal of Consumer Research*, vol. 32, pp. 370–377.
- Fiske S., Taylor S. (2008) *Social cognition: From brains to culture*, New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimons G., Morwitz V. (1996) The effect of measuring intent on brand: Level purchase behaviour. *Journal of Consumer Research*, vol. 23, pp. 1–11.
- Foster M.J. (1993) Scenario planning for small businesses. *Long Range Planning*, vol. 26, no 1, pp. 123–129.
- Gollwitzer P.M., Moskowitz G.B. (1996) Goal effects on action and cognition. *Social psychology: Handbook of basic principles* (eds. E.T. Higgins, A.W. Kruglanski), New York: Guilford, pp. 361–399.
- Hodgkinson G.P., Healey M.P. (2008) Toward a (pragmatic) science of strategic intervention: Design propositions for scenario planning. *Organization Studies*, vol. 29, no 3, pp. 435–457.
- Hong J.W., Lee A.Y. (2008) Be fit and be strong: Mastering self-regulation through regulatory fit. *Journal of Consumer Research*, vol. 34, pp. 682–695.
- Higgins E.T. (2000) Making a good decision: Value from fit. *American Psychology*, vol. 55, pp. 1217–1230.
- Higgins E.T. (2005) Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, vol. 14, pp. 209–213.
- Jung Y., Pawlowski S.D. (2009) *Consuming bits: An exploratory study of user goals for virtual consumption*. Paper presented at the ICIS 2009 Conference. Available at: <http://aisel.aisnet.org/icis2009/31>, accessed 15.07.2015.
- Koestner R., Lekes N., Powers T.A., Chicoine E. (2002) Attaining personal goals: Self-concordance plus implementation intentions equals success. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, no 1, pp. 231–244.
- Mackay B., McKiernan P. (2006) Back to the future: History and the diagnosis of environmental context. *International Studies of Management and Organisation*, vol. 36, no 3, pp. 93–109.
- Morwitz V., Johnson E., Schmittlein D. (1993) Does measuring intent change behaviour? *Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 46–61.
- Oettingen G., Gollwitzer P.M. (2001) Goal setting and goal striving. *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intra-Individual Processes* (eds. A. Tesser, N. Schwarz), London: Blackwell, pp. 329–348.
- Olson J.M., Roeser N.J., Zanna M.P. (1996) Expectancies. *Social psychology: Handbook of basic principles* (eds. E.T. Higgins, A.W. Kruglanski), pp. 211–238.
- Sarpong D., Maclean M. (2011) Scenario thinking: A practice-based approach for the identification of opportunities for innovation. *Futures*, vol. 43, no 10, pp. 1154–1163.
- Sarpong D., O'Regan N. (2014) The organizing dimensions of strategic foresight in high-velocity environment. *Strategic Change*, vol. 23, no 3–4, pp. 125–132.
- Schlange L. (1997) Building blocks for the strategic conversation. *Futures*, vol. 29, no 9, pp. 877–880.
- Simmons J.P., Nelson L.D. (2006) Intuitive confidence: Choosing between intuitive and non-intuitive alternatives. *Journal of Experimental Psychology*, vol. 135, no 3, pp. 409–428.
- Van der Heijden K. (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester, New York: John Wiley & Sons.
- Varum C.A., Melo C. (2010) Directions in scenario planning literature: A review of the past decades. *Futures*, vol. 42, pp. 355–369.
- Vaughn L.A., Malik J., Schwartz S., Petkova Z., Trudeau L. (2006) Regulatory fit as input for stop rules. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, no 4, pp. 601–611.
- Weiner B. (1986) *An attributional theory of motivation and emotion*, New York: Springer-Verlag.
- Whittlesea B.W. (1993) Illusions of familiarity. *Journal of Experimental Psychology: Learning*, vol. 19, pp. 1235–1253.
- Wright G., Cairns G. (2011) *Scenario Thinking: Practical approaches to the future*, Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Zajonc R.B. (1968) Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 9, no 2, pp. 1–27.
- Zeelenberg M., Van Dijk W.W., Manstead A.S., van der Pligt J. (2000) On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition & Emotion*, vol. 14, no 4, pp. 521–541.
- Zeelenberg M., van Dijk W.W., van der Pligt J., Manstead A.S.R., van Empelen P., Reinderman D. (1998) Emotional reactions to outcomes of decisions: The role of counterfactual thought in the experience of regret and disappointment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 75, pp. 117–141.