

- Избор на сценарий и стратегия на база на приоритетните сценарии и степенята на риск.

Разработване на система за ранно предупреждаване (СРП)

Знаем, че турбулентността може да се прояви по всяко време и на всяко място и че част от нея ще бъде разпозната, а друга част ще остане скрита. На база на анализите на разпознатата турбулентност трябва максимално бързо да се оформят реакции, чрез които да се идентифицират (1) възможностите, които биха могли да се разкрият и използват и (2) рисковете пред компанията, които да се сведат до минимум или да бъдат елиминирани.

Турбулентността, която остане скрита, включително и тази, която мениджърите установят, но нямат възможност или желание да ѝ се противопоставят или пък да ѝ противодействат достатъчно бързо, ще породи хаос. Спомнете си например колко пъти по време на бизнес пътуване пилотът обявява, още преди самолетът да излети или когато вече е във въздуха, че във въздушното трасе по пътя към крайната точка има зона на бурна турбулентност. Въздушният контрол, обявява пилотът, е пренасочил самолета с цел избягване на турбулентността, в резултат на което пристигането ви ще се забави с трийсет минути. Без наличие на високотехнологични радари и системи за разпознаване, които непрекъснато изпращат важна информация към въздушния трафик контрол, и без постоянна комуникация и информация от самолетите, неочаквано попаднали в непредвидена турбулентност, полетът ви може да се окаже много тежък.

Сега си представете, че самолетът ви вече е излетял и час по-късно попадне в неочаквана въздушна яма или в непредвидено течение, за което нито пилотът, нито въздушният контрол не са и подозирали. Самолетът и всички пътници и членове на екипажа биват силно раздрусани и

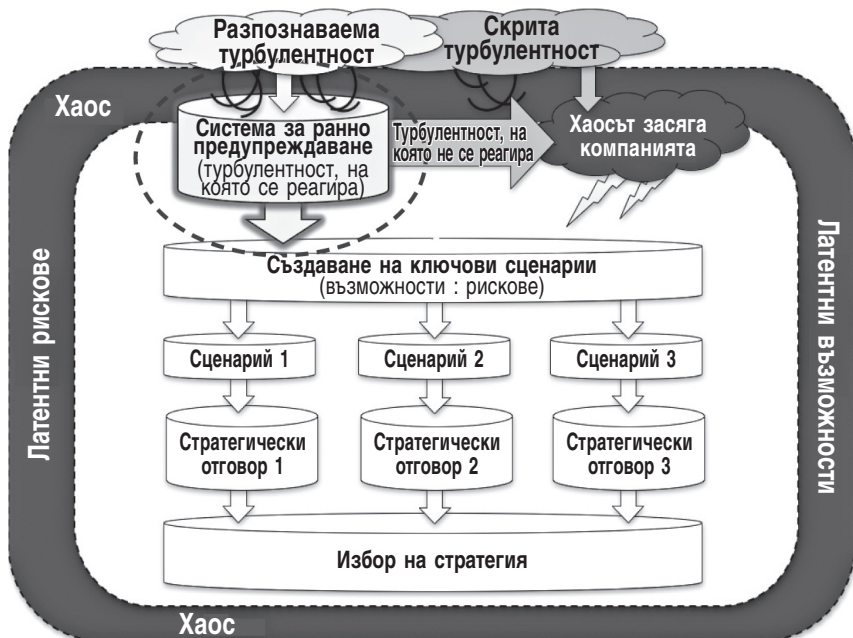
това продължава, докато пилотът успее да реагира, като състави нов план на полета и измъкне всички от надвисналата опасност.

И сега накрая си представете, че на същия този самолет, докато чакате да ви сервират напитки и храна след дълъг и изморителен ден, пилотът обявява, че предстои бурна турбулентност, която е толкова тежка, че избягването ѝ е невъзможно. Пилотът съветва, че за ваша безопасност напитки и храна няма да се сервират, докато самолетът не премине успешно бурната зона. И всички започват напрегнато да очакват бурята.

Също както пилотът и екипажът му се подготвят за всеки полет, така и бизнес мениджърите и организациите им трябва да подготвят стъпки, придвижващи бизнес стратегията им напред, които да осъществят в икономически турбулентни условия. Първата стъпка е разработване на ефективна система за ранно предупреждаване, която бързо и изпреварващо да разпознае възможно най-голяма част от турбулентността (фиг. 3.6).

В началото на процеса на разработване на ефективна система за ранно предупреждаване мениджърите трябва да са изключително наясно с целите на компанията. Освен излъчването на алармиращи сигнали, целите трябва да включват идентифициране и намаляване на риска, несигурността и уязвимостта, както и разпознаване и използване на възможностите. Повишаването на информираността и образоваността на служителите в организацията са също важни цели. Много често предварителните предупредителни сигнали се забелязват от много членове на организацията, които не осъзнават напълно значимостта на това, което наблюдават.

Джордж С. Дей и Пол Дж. Х. Шумейкър от Колежа Уортън на Мак Центъра за технологични иновации са двама високоуважавани специалисти в разработката на бизнес система за ранно предупреждаване. В книгата си „Периферно зрение: разпознаване на слабите сигнали, които ще издигнат или по-



Фиг. 3.6. Система за управление на хаотиката: система за ранно предупреждаване

валят компанията ви“ (*Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*) те заявяват, че „най-големите опасности, застрашаващи компанията, са тези, чието проявление не предвиждаме, и разбирането на тези заплахи – както и прогнозирането на възможностите – изисква силноразвито периферно зрение.“⁷

Като пример Дей и Шумейкър посочват Mattel, лидерът в производство на детски играчки и кукли, който в периода между 2001 и 2004 г. загуби 20 % от дела си от световния пазарен сегмент на модни кукли, отнет му от по-малки конкуренти, като MGA Entertainment – създали нова линия кукли, наречена Bratz. MGA вижда нещо, което Mattel не успява – че момиченцата до 10 години вече порасват по-бързо. Растежът им изпреварва възрастта на Barbie по-рано отпреди и те започват да предпочитат кукли, подобни на харесваните от

по-големите им сестрички и уголизираните от тях поп-звезди. Със свиването на целевия пазар за кукли Барби от възрастова група от 3 до 11 години на възрастова група от 3 до 5 години, линията на кукли Bratz рязко и дълбоко понижи пазарния дял на Барбитата. Докато Mattel най-после се заеха да спасяват намаляващите богатства на Барби, въвеждайки нова линия от модни кукли, вредата бе нанесена и Барби, кралицата на куклите в продължение на повече от четирийсет години, загуби една пета от владението си – за което Mattel изобщо не погозираха.⁸ (Междувременно Mattel завежда съдебно дело срещу MGA, твърдейки, че съзателят на куклите Bratz е бивш техен дизайнер, който впоследствие ги напуснал и започнал работа в MGA, но е създал концепцията за новата кукла още докато е бил служител на Mattel. През декември 2008 г. Mattel спечели делото срещу MGA и получи обратно линията Bratz, а MGA бяха принудени да спрат производството ѝ.)

Дей и Шумейкър отбелязват, че „когато една компания проучва основните си сфери на дейност, трябва да си задава целенасочени въпроси и да получава точни отговори: Какъв е пазарният ни дял? Каква е печалбата ни? Увеличили ли са се обемите на продажбите ни? Каква е степенята на текучество? Какви са намеренията на конкурентите ни? Въпросите, засягащи периферията, трябва да са по-обща, а отговорите им – по-слабо прецизни. Например: като част от стратегическия процес на Johnson & Johnson изпълнителният съвет на организацията и членовете на група за стратегически задачи си задават въпроса: Какви ще са демографските характеристики през 2010 г.? Как ще изглежда кабинетът на лекарите тогава? Каква ще е ролята на правителството? Каква ще е ролята на играчите?“⁹

В много случаи, когато бизнес лидерите започнат да обмислят разработването на официални предупредителни системи в компаниите си, едно от първите неща, които проучват, са важните информационни данни и пазарни проучва-

ния, които те и организациите им са пропуснали в миналото и които са ги изненадали най-силно. Истината е, че повечето изненади не се дължат на липса на предварителни сигнали, а на липса на фирмена култура и отворен ум, който да ги види. Ключовите сфери, които трябва да бъдат наблюдавани, са клиентите и каналите; конкурентите и партньорите; появяващите се технологични и научни разработки (унищожителни иновации и технологии); политическите, законовите, социалните и икономическите фактори; факторите, оказващи влияние и формиращи нови развития.

Дей и Шумейкър препоръчват на мениджърите да започнат с отговорите на осем ключови въпроса, след което да формират дискуссионни боргове върху тях и на база на обсъждания и анализи да стартират разработването на система за ранно предупреждаване:¹⁰

1. Какви пропуски сме имали в миналото? Какво се случва в момента с онова, което преди сме пропуснали да забележим?
2. Може ли да намерим насочваща аналогия от друга сфера или индустрия?
3. Какви важни сигнали сме пропуснали?
4. Кои компании в нашата сфера умеят да улавят дори слабите сигнали и да реагират преди всички останали?
5. Какво се опитват да ни кажат нашите „магьосници“ и наблюдатели?
6. Какви бъдещи изненади биха могли да ни навредят (или помогнат)?
7. Кои нови технологии биха могли да променят правилата на играта?
8. Възможен ли е сценарий, който не ни е хрумнал?

Друг експерт в сферата на системите за ранно предупреждаване, Бен Джилд, засяга същата тема: компаниите просто не виждат очевидното. Според него, за да се предпазят

от неочаквани изненади, компаниите трябва да се фокусират върху външните обстоятелства. Джилаг предлага фокусирана конкурентна система за ранно предупреждаване от три части, проектирана с цел избягването на това, което той нарича „дисонанс в индустрията“, наблюдаван, когато пазарните реалности изпреварят фирмената стратегия. Системата на Джилаг включва три различни, но взаимосвързани компонента:¹¹

- *Идентифициране на риска.* Какви са потенциалните пазарни развития, които биха заварили компанията неподготвена?
- *Наблюдение (мониторинг) на риска.* Какви действия от страна на конкурентите или общо на бизнес пейзажа биха могли да посочат въздействието, настоящо или бъдещо, на тези фактори?
- *Действия на мениджмънта.* Запознати ли са ръководните мениджъри с динамиката на риска и готови ли са да реагират бързо и агресивно, преди организацията да пострада?

„Полезните факти в голямо количество водят до добри решения – отбелязва Ръсел Чапман, партньор в Asclaro Partners от Рестън, Вирджиния (консултантска фирма, предоставяща услуги на средни компании). – Ние изключително успешно помагаме на клиентите си да оцеляват и процъфтяват дори в най-драматични условия, като ги накараме да научат един важен, но много труден урок: базираният на факти процес на вземане на решения и променящата се стратегическа посока, когато условията го изискват, не са белег на слабост на върха. Очаровани сме от ентузиазма, с който изпълнителните директори приемат структурирания процес на вземане на решения, когато осъзнаят, че напрежението спада, когато са винаги прави.“

Нека отново се върнем на „Трите големи“ автомобилни производители от Детройт – GM, Ford и Chrysler – и да помислим какво би им подсказала една най-обикновена предупредителна система. Още преди да лобират пред щатския Конгрес в края на 2008 г. за спасителен пакет от 25 милиарда долара, бе очевидно, че основните проблеми на тройката са започнали много преди глобалната финансова криза и рецесията да засегнат САЩ, Европа и по-голяма част от света. Човек би си помислил, че един или и трите големи автопроизводители са се занимавали, поне повърхностно, с *управление на хаотиката*, още преди да се съберат пред Конгреса. Те не само че не са го направили, но когато членовете на Конгреса директно ги запитаха как ще похарчат парите на американските данъкоплатци, ако ги получат, те не бяха в състояние да представят дори идея за действащ бизнес модел, който да осигури успех на компаниите им. Абсурдната ирония на ситуацията е, че на същия този ден Honda откри нов обект за производство на автомобили в Индиана, наемайки повече от 1000 нови служители. През първите девет месеца на 2008 г. Honda регистрира увеличение на продажбите си в Америка и достигна рекордните 11 % пазарен дял, превръщайки се в четвъртия най-голям автомобилпроизводител след Toyota, GM и Ford.¹²

Нека си представим как „Трите големи“ биха отговорили на осемте въпроса, ако си ги бяха задали пет години преди искането за спасителен пакет:

1. *Какви пропуски сме имали в миналото? Какво се случва в момента с онова, което преди сме пропуснали да забележим?* Отговор: Стабилният растеж на чуждите автопроизводители подкопа пазарния дял на „Трите големи“ поради нарастващите предпочитания на американските купувачи на автомобили към предлагания от чуждите конкуренти дизайн и стойност. Нека отбележим и факта, че пенсионните планове заемат все по-голям