

# Предисловие

Любая программа действий предполагает риски и затраты. Но они гораздо меньше, чем долгосрочные риски и затраты, вызванные уютным бездействием.

*Джон Ф. Кеннеди*

Вам известен Закон Сарбайнса—Оксли<sup>1</sup> 2002 года? Если нет, вы не одиноки. Зато многие могущественные, богатые и влиятельные люди США знакомы с ним весьма близко. Этот закон обязал исполнительных директоров (СЕО) компаний нести ответственность за достоверность своих финансовых отчетов. Нарушив закон, эти люди попадут в тюрьму.

А теперь представьте, что существует закон, предусматривающий ответственность руководителей за то, чтобы их прогнозы и страте-

---

<sup>1</sup> Появление закона Сарбайнса—Оксли (англ. *Sarbanes-Oxley Act*), принятого 30 июля 2002 г. в США, было вызвано многочисленными корпоративными скандалами, связанными с деятельностью недобросовестных менеджеров крупных корпораций. Закон значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу ее подготовки. В соответствии с этим законом для публичных компаний: 1) создан новый режим контроля и регулирования финансовой деятельности; 2) произведены существенные изменения в области управления и требований к раскрытию информации. — *Примеч. науч. ред.*

гические планы были основаны на тщательном изучении внешней среды. Более того, они должны были бы подкрепить свои заверения внушительными возможностями конкурентной разведки, наблюдающей за грядущими структурными изменениями в их отраслях. В этом случае<sup>1</sup>.

Существует технология, заставляющая менеджмент обратить особое внимание на внешние факторы. Эта технология называется «конкурентное раннее предупреждение» (*competitive early warning*)<sup>2</sup>. Раннее предупреждение помогает компаниям распознать опасность на ранней стадии, пока она не превратилась в полномасштабный кризис, и идентифицировать ранние признаки благоприятных возможностей раньше, чем это сделают другие. С этой технологией планирование становится более реалистичным, а вероятность стратегического успеха возрастает. Наконец, эта технология может спасти вашу компанию и вашу карьеру.

Разумные компании и толковые менеджеры, которым приходится иметь дело с неопределенностью и конкуренцией, просто обязаны ознакомиться с этой книгой. Технология конкурентного раннего предупреждения — минимальная страховка от стратегических неожиданностей. Она позволяет менеджерам управлять рисками; теми рисками, которые являются управляемыми. Будь я институциональным инвестором, я бы проверял, используется ли в компаниях, в которые я вкладываю деньги, хотя бы одна из моделей раннего предупреждения, подробно рассмотренных в этой книге. Будь я менеджером, я бы проанализировал свою компанию при помощи теста из главы 10. И если она его не пройдет, я бы оставил ее навсегда. Как говорится в старой поговорке, нет более глухого и слепого человека, чем тот, кто не хочет ни слышать, ни видеть.

---

<sup>1</sup> К-Mart — сеть универмагов в США и Пуэрто-Рико, а также на Вирджинских островах и острове Гуам. На январь 2006 г. в сети К-Mart было представлено 1416 магазинов. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Бен Джилад, один из основателей и ведущих преподавателей Академии конкурентной разведки (*Academy of Competitive Intelligence*), Бостон, США, выбрал термин «раннее предупреждение» по аналогии с введенной в действие в США в конце 1950-х гг. первой очередью системы раннего предупреждения о ракетно-ядерном нападении со стороны Советского Союза. — *Примеч. науч. ред.*

# Благодарности

В крупных и малых компаниях Соединенных Штатов, Европы, Азии и Австралии трудятся тысячи выпускников Академии конкурентной разведки, без чьих замечаний моя модель раннего предупреждения никогда бы не увидела свет. Я не могу назвать их всех поименно, но могу их поблагодарить.

Также существуют некоторые люди, которых мне выпало счастье называть друзьями и которые безупречно воплотили мои концепции и идеи. Я бы хотел воспользоваться возможностью и поблагодарить их публично. Уэйн Розенкранц и Дени Дизи из *AstraZeneca Pharmaceuticals*, Карл Роуз и Сери Пауэлл из *Shell*, Дэвид Шиан и Ларс фон Канцов из *Pergo*, ваша дружба очень много для меня значит. Уэйн и Карл заслуживают особой благодарности за те затраты времени и сил, которые им пришлось понести, так как они сделали свой вклад в разделы главы 9. Все, что могу вам обещать, — отплатчу вам тем же, когда вы будете писать свои книги!



ЧАСТЬ

I

Компании  
в условиях риска



# Неожиданность!

Главный порок человека, источник всех его несчастий — это рассеяние его ума, зависание его сознания, не слепота, но отказ видеть, не неведение, но отказ знать.

*Айн Рэнд*

Уделите минутку, чтобы внимательно прочесть ответы на два вопроса в анкете из табл. 1.1. А потом подумайте над их потрясающими результатами. 98% респондентов предположили, что в будущие 3 года угроза бизнес-риска для их компаний возрастет, 92% из числа опрошенных менеджеров сообщили, что их компании *как минимум* один раз за последние 5 лет оказались неподготовленными к значительному событию в их отрасли<sup>1</sup>.

Первое неудивительно. Деловой мир согласен с тем, что за последние три десятилетия внешняя среда стала намного опаснее. Руководя-

---

<sup>1</sup> Таблицы 1.1, 2.1, 3.1, 4.1 и 5.1 представляют результаты интернет-опроса, проведенного среди менеджеров конкурентной разведки Академией конкурентной разведки Фулда—Джилада—Херринга, основанной и управляемой автором книги. Академия находится в Кембридже, штат Массачусетс, адрес ее сайта — [www.academyci.com](http://www.academyci.com).

щие работники сетуют на то, что глобализация, технологические изменения, сдвиги регулятивной деятельности государства делают более существенным давление конкуренции. Несмотря на то, что все знают — мир стал опаснее, а специалисты обещают рост опасности в деловой сфере, целых 92% опрошенных менеджеров признались, что недавно (за последние несколько лет) их компания как минимум один раз была застигнута врасплох событием, достаточно значимым, чтобы затронуть рыночное положение их организации в долгосрочной перспективе!

**Таблица 1.1. Результаты опроса «Раннее предупреждение: риск и неожиданность» (Академия конкурентной разведки)**

<b>Вопрос:</b> Ожидает ли вашу компанию рост бизнес-риска на ее рынках и в ее отраслях в перспективе 2-3 лет?	
44,1%	Весьма вероятно
36,3%	Вероятно
17,6%	В принципе, вероятно
2,0%	Вряд ли
0,0%	Я не знаю
<b>Вопрос:</b> По вашему мнению, сколько раз за последние несколько лет ваша компания была застигнута врасплох событиями, способными серьезно поколебать ее рыночное положение в долгосрочной перспективе?	
8,0%	Ни одного
68,0%	1–3 раза
24,0%	Более 3 раз

Респондентами опроса были менеджеры среднего звена, работающие преимущественно в корпорациях из списка журнала *Fortune-500*. Как вышло, что большие организации оказались застигнутыми врасплох событиями, вызывающими стратегическую угрозу?

Ответ не в отсутствии сигналов. Сигналы возникающего риска почти всегда на виду.

## Неожиданность атакует

Неожиданность играет значительную роль в процессе принятия решений. Например, в истории военных действий неожиданные атаки почти всякий раз давали результаты, превышающие ожидания. Начиная с Перл-Харбора и заканчивая высадкой союзников в Нормандии, от плана «Барбаросса» (вторжение Гитлера в Советский Союз в 1941 г.) до Йом-Киппура (нападение арабов на Израиль в 1973 г.) и террористических атак исламских террористов 11 сентября, неожиданность позволяла нападавшим достигать более разрушительных результатов, чем можно было предположить исходя из начальных «объективных» оценок, основанных на соотношении сил противоборствующих сторон, оборонительных мерах и т. д.

В бизнесе неожиданность столь же разрушительна. Джек Уэлч не предвидел упорного противостояния европейских регулирующих органов в отношении его планов по поглощению компании *Honeywell*, что вызвало значительную потерю денег, а также престижа *General Electric* и самого Уэлча, считавшегося до того случая безупречным руководителем. Быстрота, с которой отдельные врачи и больницы отказались от стентов (устройств для реконструкции просвета в сердечных сосудах) компании *Johnson & Johnson (J&J)*, предпочтя применение аналогов производства компании *Guidant*, оказалась полной неожиданностью для *J&J*. В результате ее доля рынка уменьшилась с 91% в 1996 г. до 8% в 1998 г., что подтолкнуло одного аналитика описать это явление как «самый резкий переход богатства от одной компании к другой за всю рыночную историю медицинских устройств»<sup>1</sup>. Гибельное слияние *Daimler-Benz* и *Chrysler* и неожиданный уход большей части руководства *Chrysler* в последующие два года обошлись *Daimler* в миллиарды долларов и пошатнули рыночную стоимость общей компании.

Однако у неожиданностей есть привкус сюрприза. Академические исследования неожиданных военных атак за последние 70 лет показали, что их успех не был результатом искусного обмана и недостатком ранних сигналов. Вместо этого выяснилось, что неожиданные атаки увенчались успехом потому, что противник оказался в плену устарев-

---

<sup>1</sup> Ron Winslow, «How a breakthrough in Cardiac Treatment Broke Down for J&J», *Wall Street Journal*, 23 Sept. 1998, p. 1.

ших предположений и мнений, а это, при отсутствии противодействия соответствующим тенденциям, привело к *игнорированию сигналов риска*<sup>1</sup>.

Другими словами, не всякая неожиданность действительно оказывается сюрпризом. Это звучит тривиально, однако суть этого утверждения может оказаться не столь тривиальной. Оно означает, что те, в чьи обязанности входит действовать заблаговременно, — но необязательно *каждый*, — игнорируют ранние сигналы надвигающегося «сюрприза». Их ошибка состоит в отсутствии действия. В большинстве неожиданных атак, напротив, существовали некие лица, предвидевшие данный риск и предупреждавшие о нем, но их часто просто игнорировали или увольняли как паникеров. Существование ранних сигналов — хорошая новость для тех, кто защищает предприятия от неприятных неожиданностей. Это означает, что их задача не является невыполнимой. Напротив, возможно, дело состоит в том, чтобы получить эффективный механизм идентификации ранних сигналов риска и заставлять людей, принимающих решения, обращать внимание на предостережения. Задача не из простых, но не столь запретная, как попытка познать непознаваемое.

Естественно, лица, принимающие решения, должны кооперироваться, чтобы получить такую эффективную систему. Будь вы лицом, принимающим решения, разве вам не хотелось бы иметь под рукой средства раннего предупреждения? Ответ не столь прост, как это может показаться. Терри Смит, знаменитый британский аналитик, имеющий многочисленных последователей и предсказавший крах мыльного пузыря на фондовой бирже в 1990-х гг., утверждает, что исполнительные директора «зачастую не знают, что происходит в их бизнесе»<sup>2</sup>. К этому мы прибавим, что часто они и *не хотят* этого знать.

---

<sup>1</sup> Примеры: Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1962), и Richard K. Betts, *Surprise Attack: Lessons for Defense Planning* (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1982).

<sup>2</sup> Stanley Reed, «When Terry Smith Growls, the Markets Listen», *Business Week Online*, 26 Aug. 2002.