Топ-менеджеры ищут новые источники информации

// 20.07.2016
https://www.uzkimyosanoat.uz/ru/press/news-economy/top-menedzhery-ishchut-novye-istochniki-informaci

Для экспертов по прогнозированию и консультантов наступают непростые времена. Принятие взвешенных решений требует информации о текущих и будущих рыночных и политических условиях, и для ее получения топ-менеджеры обращаются к консультантам, экспертным прогнозам и данным опросов. Но за последнее время составители прогнозов допустили несколько серьезных провалов: от неожиданного решения жителей Великобритании покинуть Евросоюз до необъяснимого роста популярности кандидата в президенты США Дональда Трампа и постоянного пересмотра данных американского рынка труда.

Последние события подорвали доверие управленцев к прогнозам, говорят сами директора. Некоторые ищут новые источники информации, другие адаптируют бизнес-модели, чтобы быть готовыми оперативно реагировать на внезапные изменения, либо пересматривают состав экспертов.

Совпадения почти случайны

Исследование примерно 28 000 геополитических прогнозов, сделанных за последние 20 лет, показало, что совпадение большинства из них с реальностью ненамного отличается от случайного, рассказывает Филип Тетлок, профессор Wharton School of Business Университета Пенсильвании. Особенно это касается оценок вероятности событий на временном горизонте более года.

Гендиректор производителя внедорожников и мотоциклов Polaris Industries Скотт Уайн после неожиданных результатов референдума о выходе Великобритании из ЕС решил больше полагаться на сотрудников и клиентов из разных стран для получения информации о политических предпочтениях населения и деловом климате. «Раньше у нас не было оценки геополитических рисков с помощью наших сотрудников, но мы непременно ее введем», – говорит он.

Кен Лэмнек, гендиректор IT-компании Insight Enterprises, признается, что стал гораздо осторожнее относиться к прогнозам колебаний курсов валют. В последнее время они оказывались очень далеки от реальности, что приводило к ошибочным представлениям о будущих доходах компании. Прогнозам аналитиков Лэмнек теперь предпочитает советы коллег – директоров других компаний отрасли.

Кроме того, Лэмнек стал уделять больше времени изучению прогнозов, касающихся уже прошедших событий, и сравнению их с тем, что произошло на самом деле. Полученный уровень погрешности Лэмнек использует для оценки новых прогнозов, например темпов роста IT-отрасли. В результате Insight может, скажем, нанять меньше менеджеров по продажам, чем диктуют радужные прогнозы.

Лэмнек стал тщательнее проверять данные исследований, которые компания заказывает консультантам, таким как IDG или Gartner. Он добавляет, что такие исследования больше полезны для выработки стратегических идей, чем для оценки будущего роста рынка.

Тетлок предлагает компаниям внимательно отслеживать прогнозы как внешних, так и внутренних аналитиков и вести счет, кто из них чаще бывает прав. Сейчас так поступают только некоторые компании.

Консультант по управлению Эрик Райз советует клиентам меньше полагаться на прогнозы, тестировать новые бизнес-идеи с участием потребителей и быстро вносить изменения в бизнес-модель.

Руперт Дюшесн, гендиректор аналитической компании Aimia, использует сценарное планирование, чтобы подготовиться к наступлению маловероятного, но значимого события. В июне сотрудники компании потратили несколько недель на подготовку к возможному решению о выходе Великобритании из ЕС и падению курса фунта стерлингов. Вскоре после объявления результатов референдума Aimia, имеющая интересы в Великобритании, объявила, что падение фунта вряд ли окажет значительное влияние на бизнес компании в краткосрочной перспективе. Несколько лет назад планирование одного сценария обошлось примерно в $10 млн – с учетом затрат на реализацию сценария. Компания смоделировала итоги деловых переговоров. Такое планирование защитит компанию от неприятных сюрпризов, говорит Дюшесн.

Негативный опыт использования прогнозов научил Роберта Миллера, гендиректора производителя комплектующих для автомобилей International Automotive Components (IAC), строить гибкие бизнес-модели. В 2008 г. Миллер руководил компанией Delphi – крупнейшим в США производителем автокомпонентов. Очень немногие эксперты тогда верно оценили серьезность экономического кризиса, заставшего врасплох и Delphi, и огромное число других компаний. В 2008 г. Delphi оказалась на грани ликвидации из-за падения продаж автомобилей. Неспособность компании предсказать развитие кризиса значительно затянула процедуру банкротства, вспоминает Миллер. Тогда ему пришлось избавиться от работников, получающих почасовую оплату, сократить 40% штатных сотрудников Delphi и закрыть 21 из 29 заводов компании в США. В 2009 г. Delphi удалось завершить процедуру банкротства и выжить.

Сейчас в IAC Миллер полагается на гибкость производственного процесса: компания легко может перевезти оборудование на другую производственную площадку в случае падения продаж в регионе, говорит он.

Миллер и другие директора IAC ежеквартально пересматривают стратегию компании. Очередное совещание состоится 27 июля, на его повестке будет в том числе решение Великобритании о выходе из ЕС.

Наученный горьким опытом, Миллер мало верит прогнозам. «Нельзя вести бизнес только в том направлении, которое вам указывают эксперты», – говорит он.

Источник: The Wall Street Journal