

Готовность к будущему

Ключевые слова: foresight, foresight culture, foresight methods, peripheral vision, корпоративная культура форсайта, методы форсайта, периферийное видение, форсайт

Автор:

Дата публикации: 20.06.2020

Лицензия: © . Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

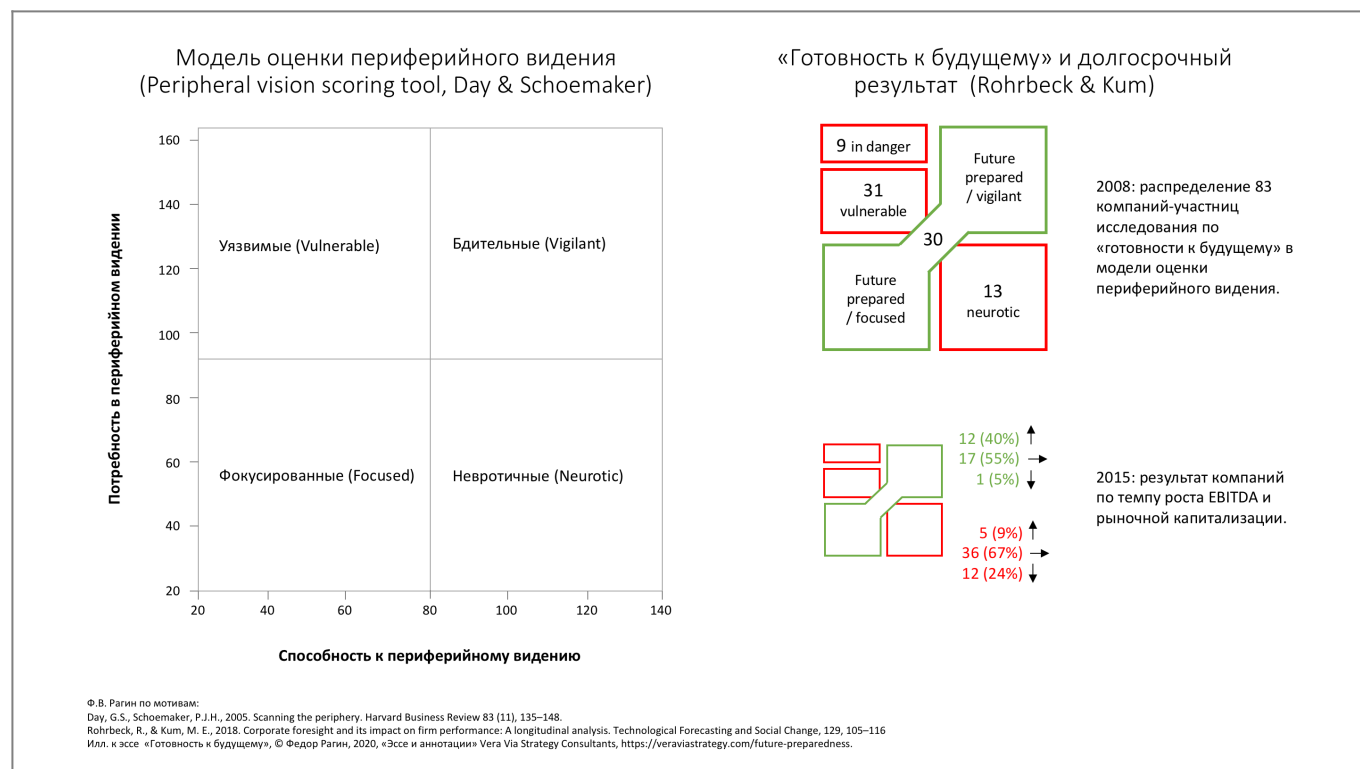
Было бы захватывающе интересно почитать в хорошем журнале обзор сотни-другой прошлых корпоративных форсайтов, где сравниваются нарисованные на них картины будущего с наступившей реальностью. Например, то, что компании в 2005 году насочиняли про 2020. Или, что ценнее с практической стороны, на близком горизонте – в 2015 про 2020. И чтобы был подсчитан процент «угадывания». И чтобы была дискуссия о внешней среде этих компаний, об их методологиях и о всяких других влияющих на достоверность форсайта факторах с предложениями, что делать, чтобы меньше ошибаться... Но таких исследований не видно, хотя, может быть, мы не там искали.

С другой стороны, возможно, для оценки пользы и качества форсайта метод «план/факт плюс разоблачение» и не требуется. А нужно, например, сравнить объективную потребность компании в форсайте и её активность в нём с финансовыми результатами на протяжении достаточно долгого периода. То есть, предположить, что, если компания обращается с форсайте адекватно – не манкирует им, но и не перебарщивает, – она не только благополучно развивается, но и превосходит конкурентов, хуже владеющих этой частью стратегического менеджмента. Правда, для такого требуется лонгитюдное исследование, что редкость в принципе, а в управленческом крыле социальных наук – дело почти небывалое.

Рене Рорбек (René Rohrbeck) из Aarhus University, School of Business and Social Sciences и Менес Кум (Ménès Kum) из Deloitte Consulting в 2008 году пригласили 467 европейских компаний с годовой выручкой свыше 100 млн евро принять участие в исследовании о влиянии стратегического форсайта на финансовый результат. Согласились 83 фирмы из химической промышленности, финансовых услуг, телекоммуникаций, энергетики, здравоохранения, машиностроения, розничной торговли, транспорта и других отраслей. Обработав анкеты, Рорбек и Кум классифицировали их на предмет «готовности к будущему» (future preparedness), используя великолепный и совершенно недооценённый в наших краях инструмент оценки периферийного видения (Peripheral vision scoring tool) [2], после чего стали отслеживать их эволюцию по двум показателям: темп роста рентабельности по EBITDA и темп роста рыночной капитализации.

В модели оценки периферийного видения компаний сопоставляется их потребность в нём (исходя из характера и динамики внешней среды) и способность к нему (исходя из качества стратегического менеджмента). Иными словами, анализируются объективная потребность компании в форсайте и её умение этот форсайт практиковать. По этой модели, в 2008 году из 83 изучаемых компаний 30 попали в зелёную зону «готовых к будущему» (vigilant и focused), а

остальные распределились по трём проблемным зонам – «невротичные» (neurotic), «уязвимые» (vulnerable) и «в опасности» (in danger) (острая форма «уязвимых»). Через семь лет, в 2015 Рорбек и Кум обнаружили, что «бдительные» отработали длинный период существенно лучше: 40% из них показали увеличение роста по EBITDA и капитализации, а 55% остались в пропорциях 2008 года. Одновременно, из проблемных компаний улучшили показатели 9%, сохранили – 67%, а ухудшили – 24% (смотрите слайдик). "Готовые к будущему" компании оказались на 33% выше среднего значения выборки по приросту прибыльности и на 200% – капитализации.



Рорбек и Кум делают два вывода. Во-первых, форсайта в компании должно быть ни много, ни мало, а столько, сколько требуют внешние вызовы. Во-вторых, адекватный внешним вызовам по качеству и объёму форсайт значительно улучшает ключевые финансовые показатели бизнеса.

Этому исследованию можно задать много вопросов как по дизайну, так и по валидности. Но пусть другие улучшат то, что начали Рорбек и Кум. Мы же снимаем шляпу перед масштабом работы, её оригинальностью (а, может, и уникальностью), интересностью и прикладной ценностью.

Да, вот ещё замечательная виньетка: Дэй и Шумейкер, авторы модели оценки периферийного видения, считают, что «невротики» – компании, в которых «слишком много форсайта» при внешней среде, того не требующей, – больны «стратегической дальнорзоркостью» (strategic hyperopia), а их руководители неспособны сконцентрироваться на текущих рынках, продуктах и внутренней эффективности, потому что панически боятся будущего. Исследование Рорбека и Кума, кажется, хорошо подтверждает эту анти-VUCA мысль.

[1] Rohrbeck, R., & Kum, M. E., 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. Technological Forecasting and Social Change, 129, 105–116.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

[2] Day, G.S., Schoemaker, P.J.H., 2005. Scanning the periphery. Harvard Business Review 83 (11), 135-148. <https://hbr.org/2005/11/scanning-the-periphery>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/future-preparedness>

2020 Vera Via Strategy Consultants