

КОНЦЕПТ ХАОСА СТРАТЕШКИ ОКВИР ЗА УПРАВЉАЊЕ ОПАСНОСТИМА И ПРИЛИКАМА

Себастијановић Нено
СН НЕКРЕТНИНЕ Стара Пазова
sebastijanovic.neno@gmail.com

Сажетак

Суштина савременог пословног амбијента је нова нормалност која је резултат повећаних турбуленција, шокова и хаоса, високог нивоа неизвесности и несигурности. У тим условима кључно је предвиђање и процена стратегијског ризика пословања и изградња и развијање стратегијских способности како би предузеће било осетљиво, снажно и еластично на турбуленције и хаос. Концепт хаоса представља нови системски приступ за откривање извора турбуленција, предвиђање опасности и прилика те развијање критичних и адекватних стратешких одговора за успешно преживљавање и развој предузећа. Елементи концепта хаоса су: изградња и развијање система за рано упозоравање, конципирање кључних сценарија и вредновање и избор сценарија и стратегија.

УВОД

У условима савременог пословног окружења којег карактерише мноштво турбуленција и шокова на актуелности и значају добивају нови концепти и технике стратегијске анализе који у свом фокусу посматрају критичне факторе окружења са аспекта препознавања сигнала и знакова који омогућавају идентификовање и дефинисање опасности и прилика за предузеће у условима потпуне несигурности и неизвесности. Кључ успеха у тржишној арени представља средство или методологија које ће нам помоћи да се изборимо са стратегијским ризиком, опасностима и и неизвесношћу која чине наш пословни амбијент. Нови концептуални оквир хаоса представља нови приступ за препознавање и идентификовање, откривање и анализу турбуленција и шокова али и генерирање и конципирање адекватног стратешког одговора на турбуленције и хаос. За опстанак савременог предузећа кључна је стратегијска способност да предвиди стратегијске ризике за пословање као и способност да њима управља.

1. КРИТИЧНИ ФАКТОРИ САВРЕМЕНОГ ОКРУЖЕЊА

Савремено пословно окружење је битно другачије због повишене турбуленције. Основне карактеристика економије нове нормалности су непредвидиве и повишене турбуленције. “Повишене су турбуленције нова нормалност која тера пословне и државне вође да боље разумеју, у потпуности прихвате и затим пронађу нове начине и

стратегије за суочавање ако желе успети у надолazeћим годинама”¹. Котлер истиче да сама турбуленција има двије димезије: једна је рањивост када компаније треба да примене одбрану и друга је прилика коју би компанија требала искористити.

Анализирајући савремени пословни амбијент, кога карактерише повећана међусобна повезаност и зависност, Котлер² наводи неколико критичних фактора који повећавају могућности пословних ризика: 1).Технолошки напредак и информациона револуција, 2).Разорна технологија и иновације, 3).“Успон осталих”, 4).Хиперконкуренција, 5).Државни инвестициони фондови, 6)Природна средина, 7).Оснаживање купаца. Предузећа треба да имају нове стратегијске способности да послују у окружењу које је изложено повишеном степену турбуленције.

Предвиђање утицаја фактора пословног окружења и идентификовање извора турбуленција и нивоа хаоса постаје императив, кључни начин стратегијске анализе савременог окружења. У том смислу Портер истиче да су “сценарији веома ефикасно средство за укључивање фактора неизвесности у избор стратегије”³. Несигурност и неизвесност пословног амбијента резултира високим нивом стратегијског ризика за пословање предузећа.

“У језгру традиционалног приступа стратегији лежи претпоставка да кориштењем сета снажног аналитичког оруђа извршни директори могу предвидети будућност сваког посла с прецизношћу довољном да се могу одлучити за тачно одређен стратегијски смер. Када је будућност уистину турбулентна и долази до високог нивоа хаоса, овај је приступ у најбољем случају само маргинално користан, а у најгорем случају прилично опасан”⁴. Ново доба је доба повећаних турбуленција и хаоса. У тим условима потребан је нови концептуални оквир за процену и анализу окружења. Концепт хаоса је системски приступ откривању извора турбуленција, анализи и стратешком одговарању на турбуленције и њихов хаос. Концепт хаоса⁵ се састоји од три елемента:

- откривање извора турбуленције кроз развој система за рано упозоравање
- реаговање на хаос конципирањем кључних сценарија
- одабир стратегије заснован на одређивању приоритетних сценарија и ставу према ризику.

2. ИЗГРАДЊА И РАЗВОЈ СИСТЕМА ЗА РАНО УПОЗОРАВАЊЕ

Турбуленције се могу појавити у било које време и било где, могу бити опазиве или неопазиве. На бази препознатих турбуленција треба идентификовати⁶:

- Прилике које би се могле појавити и бити искориштене,
- Рањивост пословања,(опасност за пословање), како би се могло минимизирати или поништити.

У тим условима повећава се актуелност и важност изградње и развијања система за рано упозоравање који препознаје слабе сигнале и мале знакове за откривање и предвиђање турбуленција. “Главна сврха анализе екстерног окружења је да се добију рана упозорења о догађајима који долазе, јер је спреман само онај ко је

¹ Kotler, Philip, Caslione John. (2009). Каотика. Мате. Загреб, стр. 18.

² Исто, стр. 18.

³ Porter, Majkl. (2007).Конкурентска предност. АСЕЕ. Нови Сад,стр.439.

⁴ Kotler, Philip, Caslione, John. (2009). Каотика. Мате. Загреб, стр.70.

⁵ Исто, стр. 79.

⁶ Исто, стр. 79.

унапред упозорен”¹. Пажњу треба усмерити на све факторе пословног окружења. “Кључна су подручја на која је потребно припазити клијенти и канали, конкуренти и комплименти, технологије у развоју и научни развој (разорне иновације и технологије), политичке, економске, друштвене и законодавне снаге, они који утичу и они који обликују”².

Развој система раног упозоравања треба базирати на процесу тражења одговора на осам кључних питања³: 1). Шта су нам биле следеће тачке у прошлости? Шта се сада догађа с тим прошлим слепим тачкама? 2). Постоји ли инструктивна аналогија из друге индустрије? 3). Које важне сигнале занемарујемо? 4). Тко је у нашој индустрији способан открити слабе сигнале и реаговати раније од осталих? 5). Што нам наше нетипичне вредности говоре? 6). Која би нам будућа изненађења могла штетити или помоћи? 7). Које би технологије у развоју могле променити игру? 8). Постоји ли какав незамислив сценариј?

Покретачи промена у грани изазивају промену која ствара неизвесност, а предузеће је у ситуацији ризика или прилике. Фактори⁴ који изазивају промене су: нова технологија или наука, нови друштвени/демографски трендови и ново конкурентско окружење. Конкурентски систем за рано упозоравање⁵ се састоји од три елемента: 1). идентификација ризика. 2). интелектуални надзор (надзор ризика), и 3). акција менаџмента. “Циљ раног упозоравања није да изазове моменталну акцију менаџмента, већ да појача будност менаџмента. Будност менаџмента подстиче читав низ акција: дебате, дискусије, разматрања, даље проучавање и, коначно, сходно увидима менаџмента, планирање и јасне иницијативе.”⁶. Резултат су идентификовани стратегијски ризици или прилике за предузеће.

3. КОНЦИПИРАЊЕ И ИЗБОР СЦЕНАРИЈА И СТРАТЕГИЈА

На бази одговора система за рано упозоравање предвиђају се утицаји и интезитет дејства кључних фактора окружења те генерирају и конципирају кључни сценарији, од најбољих, најгорих до најочекиванијих, са стратешким одговорима за више варијанти будућности. Према једном извору⁷ она може бити: 1) довољно јасна будућност, 2). алтернативне будућности, 3). потенцијалне будућности и 4). неодређена будућност. Битно је нагласити да у условима потпуно непредвидљивог, екстремног хаоса, којег производе екстремна догађања стратешки одговор није развијање модела него успостављање реда и стабилизовање ситуације до нивоа контроле, односно њене трансформације од хаоса до ситуације која омогућава стратегијско деловање.

Конципирање и израда сценарија подразумева неколико задатака⁸: 1). кључна питања на која ће бити одговорено анализом сценарија, 2). одредити домет и време анализе, 3) идентификовати главне носиоце интереса, 4). означити тренутна кретања и турбуленције као и последице силе хаоса, 5). идентификовати кључне несигурности

¹ Ђурићин, Драган, Јаношевић, Стево, Каличанин, Ђорђе. (2009). Менаџмент и стратегија. Економски Факултет. Београд, стр. 263.

² Kotler, Philip, Caslione, John. (2009). Каотика. Мате. Загреб, стр. 83.

³ Day, George, S., Shoemaker, Paul, J., H. (2005). Scanning the Periphery. Harvard Business Review. Nov/2005, p. 136-142.

⁴ Giald, Ben. (2009). Рано упозоравање. ХИСПЕРИА. Београд, стр. 116.

⁵ Исто, стр. 101.

⁶ Исто, стр. 216.

⁷ Kotler, Philip, Caslione, John. (2009) Каотика. Мате. Загреб, стр. 89-91.

⁸ Исто, стр. 92-93.

које резлтирају хаосом, 6) дефинисати кључне сценарије, 7). проценити кључне сценарије и 8) усмерити се према одлучујућем сценарију. Процес предвиђања и израде сценарија усмерен је на откривање турбуленције, предвиђање хаоса и могућности управљања стратегијским ризиком.

Комбинујући кључне сценарије и стратегијске способности за сваку ситуацију се предвиђа адекватан стратешки одговор који ће омогућити опстанак и раст предузећа. “Израда сценарија и стратегија за суочавање са предвиђеним ризиком и истраживање могућности захтева од пословних вођа успостављање нових стратешких понашања и дисциплине у организацији¹”. Да би стратешки одговор био адекватан у свакој предвиђеној ситуацији савремено предузеће треба бити осетљиво, снажно и еластично на утицаје, ударе и шокове пословног окружења.

4. ЗАКЉУЧАК

Основна карактеристика савременог пословног окружења су повишене турбуленције и хаос које су брзе и учестале тако да се може рећи да представљају нову нормалност. У тим условима актуелна је и значајна примена новог стратешког оквира за анализу и процену пословног окружења. Концепт хаоса представља нови системски приступ у откривању извора турбуленција, анализи и конципирању стратешког одговора на турбуленције и њихов хаос. Као стратешки оквир, концепт хаоса ће у пракси помоћи менаџменту предузећа да лакше остваре потпуни увид у факторе пословног окружења, да боље разумеју изворе турбуленција и хаоса и да на бази предвиђања кључних сценарија и адекватних стратешких одговора боље управљају опасностима и приликама за пословање свога предузећа.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1]. Day, George S., Shoemaker, Paul, J.,H. (2005). Scanning the Periphery. Harward Business Review. Nov/2005., p.135-148.
- [2]. Ђуричин, Драган, Јаношевић, Стево, Каличанин, Ђорђе. (2009). *Менаџмент и стратегија*. Економски Факултет. Београд. [1]. Gilad B., (2009). *Рано упозоравање*. ХИСПЕРИА. Београд.
- [3]. Gilad B., (2009). *Рано упозоравање*. ХИСПЕРИА. Београд.
- [4]. Kotler, Philip, Caslione John. (2009). *Kaotika*. Мате. Загреб.
- [5]. Портер, Мајкл, Е. (2007). *Konkurentska prednost*. АСЕЕ. Нови Сад.

¹ Исто, стр. 100.