

## *Дел трет*

### **Анализа на глобалните трендови**

#### **Скенирање на околината**

**А н а л и з а** т а на факторите на опкружувањето, анализата на индустријата и конкурентите се важни активности, но со задача да помогнат во разбирањето на сегашноста и на блиската иднина. Кога ги истражуваме конкурентите, пазарот и индустријата ние се обидуваме да дознаеме за иднината со едноставна екстраполација на нивното дотогашно однесување и тековната состојба. Истражувањето се базира врз детални пазарни, финансиски, сметководствени, инженерски и други податоци и обилна квантитативна методологија, статистичка обработка на временски серии и екстраполација во иднината. Квалитативните оценки или се во втор план или се инсистира на нивно квантифицирање по секоја цена. Постои неизвесност за идните потези на конкурентите и купувачите, но не се предвидува и можноста од поголеми изненадувања. Постои практика на подготвување на три варијанти за идниот амбиент (најверојатна, оптимистичка и песимистичка), но не се подготвуваат комплексни „што-ако“ сценарија кои би подразбирале испитување на последиците од некои порадикални настани и поголеми промени во деловната околина. Временскиот контекст на анализи е најмногу до три години, а бизнис моделот и парадигмата, важечките верувања и културата што преовладува во индустријата не се доведуваат во прашање.



Слика 10  
Матрицата фокус - рок на скенирање

Во декември 2003 година, Бил Гејтс го разгледувал сајтот на Гугл и во делот за практиканти и идни вработени нашол повик за софтверски профили идентични на оние што ги барал и Мајкрософт: искуство во работа и развој на оперативни системи, оптимизација на компајлери, архитектура на дистрибуирани системи и слично. За Бил Гејтс, човекот кој уште млад покажа дека знае да гледа многу подалеку од другите и токму врз таа негова способност го направи Мајкрософт она што е денес, овој брз „скен“ на конкурентот бил доволен за аларм и за машл до соработниците со предмет: Гугл сака да ни влезе на наш терен? Тоа ќе се случи, но дури шест години подоцна, во јули 2009 година. „Гугл Апс за бизнис“ е многу повеќе од пребарувач. Станува збор за Интернет базиран оперативен систем атрактивен за корисници што во текот на денот работат на повеќе компјутери. Практичноста, брзината и едноставноста се основни квалитети на Гугл апс. Дали тоа не се главните забелешки што корисниците ги упатуваат на разните верзии на Виндоус? На многу од корисниците им се чини дека Виндоус станува, ако не сè побавен, тогаш сигурно покомплициран, а за безбедносните предизвици од чување на податоците по разни компјутери, за загубените или украдените лаптоп сметачи и да не зборуваме. Гугл апс е дизајниран да биде едноставен, бидејќи беше забележано дека повеќето корисници на Офис пакетот и онака не ги користат сите негови функции. Свесен

*дека нема ресурси како Мајкрософт, Ерик Шмит решава програмата да биде со отворен код за развојот да биде поддржан и од една широка заедница на Гугл ентузијастички широм светот. Дали Бил Гејтс во 2003 година покажал дека е добар директор и дека навистина ја заработува својата, не така мала, плата? Повеќе од сигурно да! Дали во Мајкрософт подготвуваат соодветен одговор, некој нов и помоќен Експлорер или нешто сосема ново? Е, тоа е веќе задача на службата за скенирање на Гугл, а сè што требало да направат било да отидат на пресконференцијата во преполнетото НБЦ студио на Рокфелер плаца на 12 мај 2010 година, на која Стивен Ејлоп, директор на бизнис одделот на Мајкрософт го најави Офис Веб Апс, програма што може да работи на вашата домашна машина, но и на која било интернет или мобилна верзија на Виндоусот.<sup>134</sup>*

Скенирањето на деловната и општествената околина е многу важна задача на врвниот менаџмент и подразбира постојана потрага по рани и слаби индикации за *радикални промени* кои би можеле значително да ја променат иднината на фирмата. Овие индикации често се зад првиот хоризонт, оној на лесно видливото и лесно предвидливото. Скенирањето испитува како претпријатието е долгорочно поврзано и зависно од феномените на надворешната околина и бара многу подлабоко навлегување во самата суштина на бизнис моделот и испитување како истиот ќе се снајде во глобалните настани, трендови и сили во опкружувањето. При пазарното истражување фокусот е насочен блиску, а хоризонтот на гледање е тесен. Кај скенирањето, фокусот мора да се насочи многу подалеку, но не и по цена на стеснување на видното поле. Проблем е што таков двоглед не постои! Затоа скенирањето бара талент за предвидување на соодветни елементи на хоризонтот кои поради стеснувањето на видното поле не се гледаат во објективот, но затоа може да се насетат од контекстот. Затоа скенирањето бара многу инвентивност и способност да се гледа вон вообичаените конвенции. Скенирањето е сплет од вештини и техники за систематско истражување на пошироката околина за подобро да се разберат настаните, трендовите и силите поттикнувачи, како и да се процени нивното најверојатно дејство врз работењето на претпријатието. Скенирањето треба да обезбеди откривање појави во нивниот зародиш и така да помогне во изградбата на поширок и подолгорочен контекст на стратегијата.

Но, списокот на можни настани и промени во пошироката околина кои би можеле да имаат (по)големи импликации врз работењето на

---

<sup>134</sup> *Робинс и Култер, ИБИД страна 238, googleblog.blogspot.com, PC World 12 Мај 2010.*

претпријатието не може директно да се искористи при формулирањето на стратегијата. Мора да се побараат и откријат врските меѓу настаните, односно трендовите кои се заедничкиот именител на овие настани и да се откријат и глобалните општествени сили што ги предизвикуваат овие трендови. Настаните и трендовите се индикатори за можната промена, а општествените сили се фактори што промените може соодветно да ги објаснат. Во надмудрувањето меѓу Мајкрософт и Гугл околу интернет базираните оперативни системи настани се: огласот на Гугл од 2003 година, најавата на Гугл Апс од јули 2009 година и промоцијата на Офис Веб Апс од јуни 2010 година. Трендот што ги обединува овие три настани е постепено минување од класично кон веб базирано програмирање и промената на преференциите на корисниците. Кои се социјалните сили што го придвижуваат овој тренд и го прават неповратен правец на развој и нова парадигма на информатиката за 21 век, а не некаков привремен блесок или мода?

Во потрага по одговор на ова прашање аналитичарите го истакнуваат драматичното намалување на трошоците за крајниот корисник, посебно оној малиот кој никогаш не би можел да си дозволи професионален деловен софтвер освен оној понудениот како услуга. *Ако сопственикот на популарната сендивачарница 7-ка, ја подигне слушалката на телефонот ќе го добие истиот тон и истото ниво на услуга како и неговиот колега регионалниот директор на Мек Доналдс во Скопје, но ќе плати согласно со времето на разговор и зоната со која разговарал. Затоа веб базираната компјутерска обработка и чувањето на податоците на Интернет или софтверот-како-услуга се нарекува и „комунален компјутинг“ по аналогија со телефонот и електричната енергија. Сега сендивачарницата 7-ка може да воведи најсофистициран систем за нарачки и односи со муштериите еднаков по функционалност со оној на Мек Доналдс, а да плати само сразмерно на волуменот на користената услуга.* Ваквите системи порано чинеа многу долари, па предноста на новиот концепт, посебно за малите претпријатија е очигледна. Бидејќи станува збор за своевидна демократизација на овој вид на услуги јасно е дека нема да има враќање назад како што нема да има враќање назад ни во поглед на демократизацијата на содржините на Интернет (Фејсбук, блоговите, вики страниците). Новата Интернет парадигма со која корисникот ја создава содржината, младите ја прифатија за нормална придобивка на времето во кое живеат, за нешто сосема очекувано и бараат нејзино натамошно развивање, а не враќање назад кон контрола на содржините. Ако трендот на *софтвер-како-услуга* е резултат на пошироки социо-културни промени на преовладувачката матрица на

очекуваното и нормалното во општеството тогаш јасно е дека тој не е мода туку трајна промена која многу бизниси, како на пример, телевизиите, образованието, печатените медиуми и уште многу други ќе треба внимателно да ја следат. Според едно предвидување на Гартнер, до 2015 година, половина од приходите во сите индустрии ќе доаѓа од нивната интернет продажба, социјалните странички и мобилните апликации.<sup>135</sup> Настаните, трендовите и силите на промените се интересни за процесот на стратешкото планирање, бидејќи дејствуваат како закана за постојниот бизнис модел, но и како можност што треба соодветно да се искористи.

За жал, на скенирањето на околината во практика често се приоѓа несистемски, а напорите се многу површни, главно поради уверување дека информациите за подалечната иднина и онака се во домен на несериозни шпекулации, што не може соодветно да се проверат. Затоа, многу директори се држат само до класичните истражувања на индустријата, пазарот и конкуренцијата. Но, секоја корисна идеја за иднината и треба да изгледа глупаво за да биде добра, вели Џим Датон, футурист и професор на Хавајскиот универзитет. *Вокменот Сони, култен производ што засекогаш ја промени парадигмата на слушање музика бил редовно отфрлан од фокус групите на потрошувачи.*



Слика 11

Еден од првите модели на вокменот на Сони

*Акио Морита основачот на Сони сепак верувал дека тоа е производ што ќе ги задоволи аспирациите на младите луѓе кои сакат*

<sup>135</sup> Gartner Top End-User Predicts, 2011

да слушаат музика и ќе го носат уредот со себе по цел ден. „Да направиме добри и лесни слушалки и ќе имаме хит на пазарот“ им порачал тој на неговите инженери во далечната 1979 година. До 1995 година биле продадени преку 150 милиони вокмени, а денес не може да се замисли мобилен телефон без радио и цел мал музички и видеосистем во него.<sup>136</sup> Изворите на информации потребни за скенирање на околината се многу пошироки од оние за истражување на конкурентите и индустријата. Треба да се користат медиумите, Интернетот, мислења на футуристите, изјави на лидерите на големите претпријатија. Треба да се чита многу, да се оди на изложби и саеми на иновации, да се организираат и спонзорираат студентски натпревари за иновативни деловни идеи и слично. Примерот на Сони вокменот не учи дека треба да се посвети посебно внимание на оние мислења и ставови кои отстапуваат од вообичаените, без оглед од каде и од кого доаѓаат. Зошто тие поединци и групи мислат различно од останатата голема маса на луѓе?

*Творецот и косоственик на Идео Том Кели вели дека оваа успешна дизајн компанија намерно користи токму нефокусираните групи за да прибере мислења од потрошувачите кои не мислат како мнозинството. „Во Идео сакаме да дознаме што мислат оние на работ на конвенционалното и оние кои производот го гледаат од друг агол. Во нефокусираните групи тие слободно ги презентираат своите често радикални идеи кои треба да се искористат за трасирање на нови правци на размислување! Ако барате нови идеи не разговарате со обичните луѓе. Тие трошат она што им е понудено. Ги барате оние кои различно му пристапуваат на производот и гледате што прават со него и како го користат и се прашувате што може од тоа да искористите“.*<sup>137</sup> Џон Најсбит, можеби најславниот фурист на 20 век советува: „Оставете ги настрана краткорочните кризи и нарушувања, теориите за бизнисот што само збунуваат и градете своја слика за фундаменталното реструктурирање што се случува во светот денес“.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> *About.com*

<sup>137</sup> *ideo.com*

<sup>138</sup> *naisbitt.com/biography.html*

## Појави во најава

*Во филмот „Трошка утеха“, Џејмс Бонд се бори против глобална мрежа која сака да завладее со изворите на вода!<sup>139</sup> Програмата за заштита на околината на Обединетите нации користи панел од 200 експерти од 50 земји за да ги скенира главните проблеми во врска со околината со кои ќе се соочиме во 21 век. На промените на климата укажуваат 51%, на недостатокот од вода за пиење 29%, на намалувањето на шумите и загадувањето на изворските води 28%, на неодговорното однесување на владите 27%, на појавата на климатски бегалци 22%, на небезбедност на храната 11%, на опасностите од вселенски отпад 4% и на подигањето на нивото на морето 3% од експертите.*



Слика 12  
Венеција за време на Високата вода

Според Американската агенција за заштита на околината во текот на минатиот век нивото на морињата пораснало за 25 до 30 сантиметри (настан).<sup>140</sup> Глобалното затоплување (тренд) заедно со индустријализацијата (општествена сила) би можело значително да го забрза овој процес и нивото на морињата во овој век да порасне за нови 70 сантиметри со сериозни последици за многу градови како Венеција, на пример. Во услови на „Висока вода“, како венецијанците ја

<sup>139</sup> *imdb.com*

<sup>140</sup> *epa.gov*

нарекуваат поплавата на нивниот град предизвикана од плимата, не може да се плови. Гондолите не можат да се протнат под мостовите! Проектот за заштита на градот од поплави предвидува поставување на дното на заливот на големи челични паравани полни со вода. Во периоди на поплава водата ќе се испумпува од нив, тие ќе испливаат на површината и ќе формираат вештачка брана. Појавите во најјава се или веќе дискретно тука или се насираат на хоризонтот. Трендите се насетуваат, а причините се веќе околу нас, повеќе или помалку. Ако на време не се подготви, претпријатието рескира да не успее да се прилагоди. Во најдобар случај да не ги искористи можностите што овие појави ги носат, а во најлош случај дури и да пропадне.

Градските власти на Венеција се пример за навремено реагирање на една појава во најјава. Потребата да се интервенира во заштита на Венеција од „Високата вода“ е согледана уште 1966 година. Таа година е распишан конкурс за идејно решение на овој тогаш само проблем во најјава. Во 1981 година е подготвена физибилити студија која предвидувала фиксни и мобилни брани. По широка јавна расправа која вклучила многу институции, научници, медиуми, политичари, како и самото население, дизајнот и имплементацијата е доверена на конзорциум од дури педесет компании. Минуваат уште пет години истражувања, студии и анализи за во 1989 година да биде предложен Проектот РИА. Студијата за влијанието на РИА врз околината, подготвена од независни странски експерти, Министерството за екологија ја отфрла токму во делот на мобилните брани. Расправите траеле до 2001 година кога Владата конечно дава одобрение за развој на детален план. Берлускони во 2003 година го става камен темелникот, а проектот чини 4,5 милјарди евра и се очекува да биде целосно завршен во 2012 година.<sup>141</sup>

Појавите во најјава изгледаат и многу малку веројатни. Практичните менаџери тежат да ги игнорираат, па дури и да се потсмеваат со оние кои сериозно ќе се интересираат за нив. Но, тоа може да биде голема грешка. Земете го примерот на климатските бегалци, луѓе кои поради радикални промени на климата ќе бидат трајно раселени од своите вековни огништа. За проблемот се изјасниле дури 22% од експертите. Зошто тие мислат така е вистинското прашање. Може ли да понудиме решение на нивниот проблем правејќи бизнис за себе е вистинското прашање што еден разумен менаџмент треба да си го постави. Дури 80% од

<sup>141</sup> [epa.gov/climatechange/effects/coastal/index.html](http://epa.gov/climatechange/effects/coastal/index.html),  
[nbs.org/wgbh/nova/venice/solutions.html](http://nbs.org/wgbh/nova/venice/solutions.html)



територијата на Малдивите е само 90 сантиметри над нивото на океанот. Претседателот Мохамед Нашиид не сака неговиот народ да биде осуден на еколошко прогонство ако овој архипелаг поради глобалното затоплување биде поплавен, што веќе се случило со 14 од вкупно 200 негови острови. Тој навреме и организирано бара каде да го пресели своето население. За сега како можна дестинација се посочува Австралија, но се размислува и за Индија и Шри Ланка поради културните сличности. За оваа активност Владата на Малдиви има одвоено 600 милиони долари приходи од туризмот и ангажирано 350.000 луѓе во потрага по можни дестинации за преселба, го пренесува написот на Сидни Морнинг Хералд, загребски Вечерњи лист од 9 јануари 2012 година.<sup>142</sup> Или вселенскиот отпад! Него како сериозен проблем го посочуваат 4% од експертите. Дали е можно да грешат или да претеруваат? За последните четириесет години на земјата паднале околу 6 милиони килограми вселенски отпад, а според Бил Ајлор, директор на Центарот на НАСА за проучување на оваа појава, 50 до 200 навистина големи парчиња стари сателити и делови од ракети паѓаат секоја година. Шансите да ве погоди нешто од вселената се навистина мали, еден спрема 600.000, но тоа дури е 25 пати поголема веројатност од таа да ја добиете премијата на лотаријата на САД.

Според податоците на Џонсон центарот за испитување на технологии на супер-брзи судари, во 54 мисии на Спејс шатлот, имало 1.634 удари на микрометеорити во прозорците на леталото, а тие морале да бидат заменети дури 92 пати. Радијаторите на леталото биле погодени 317 пати, а 53 пати биле продупчени.<sup>143</sup> Може ли процената на опасноста од судар со вселенски отпадоци да се игнорира кога се пресметува ризикот на вложување во мрежа на сателити? Или каков бизнис може да се направи од ова?

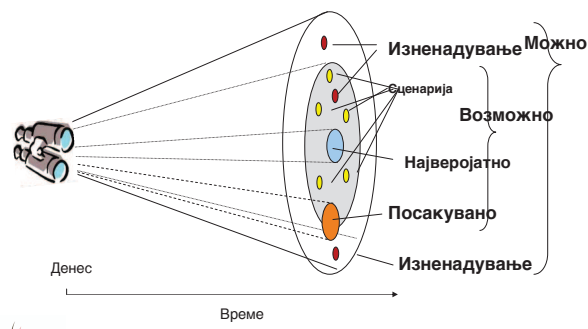
## Ненајавени настани

**З а р а з л и к а** од појавите во најава за кои сепак има некакви сигнали, ненајавените настани се потполно изненадување. Тие може да бидат пресвртница во еволуцијата на еден производ или услуга или радикална промена на трендовите во индустријата, националното стопанство или глобалната заедница. Ненајавените настани имаат екстремно мала веројатност, но затоа големо влијание кога

<sup>142</sup> *Vecernji.hr*

<sup>143</sup> *Извори: AP, MSNBS, NASA*

настапуваат. Лесно е да се дадат примери на ненајавени настани и појави од минатото. Случајното откритие на пеницилинот засекогаш ја променило медицината, откривањето на транзисторскиот ефект значеше вистинска револуција на електрониката, а појавата на Фејсбук ги промени основните темели на комуникација и социјални односи меѓу луѓето. Но, ненајавените настани и појави може да бидат и многу неповолни. Експлозијата во нуклеарната електрана во Чернобил, во 1986 година во која загинаа многу луѓе трајно загади огромно пространство во Украина и драстично го промени односот на луѓето кон нуклеарната технологија и кон претпријатијата што произведуваат таква опрема. По терористичките напади на Пентагон и на Светскиот трговски центар од 11 септември 2001 година во кои загинаа неколку илјади луѓе, САД тргнаа во војна против организаторот, а во политичка и социјална смисла зајакнаа застапниците на затворање на општеството, се јави ксенофобија и негативен став кон имиграцијата, посебно кон онаа од исламскиот свет.



Слика 13  
Безолдовиот модел на иднината

Но, како воопшто се можни овие ненајавени настани? Клемент Безолд, футурист од Институтот за алтернативна иднина развил графички модел на можната иднина во вид на концентрични кругови на хоризонтот за сликовито да ни покаже од каде ни „доаѓаат“ овие невозможни настани.<sup>144</sup> Во средина на вкупниот простор на возможното е најверојатната иднина. Таа е дефинирана од дејството на водечките трендови. Поголемиот круг околу најверојатната иднина е статистички предвидливата иднина. Кругот на вкупно можната е секогаш поголем од кругот на статистички предвидливата

<sup>144</sup> M. Conway, *Environmental Scanning, what it is and how to do it*, 2009

иднина. Ненајавените настани и појави доаѓаат токму од просторот надвор од статистички предвидуваното, но внатре во просторот на можното. Овие настани се можни, без оглед на тоа што се екстремно малку веројатни, бидејќи само површината на надворешниот круг ги покрива сите можни настани.

Трите вообичаени сценарија со кои менаџментот ракува при процените (песимистичкото, оптимистичкото и најверојатно) покриваат многу од можното, 95,4% или 99,7% зависно од тоа колку „сигурни“ сакате да бидете, но никогаш не го покриваат целиот простор на можното. Според, Насим Николас Талеб, професор на Политехничкиот институт на Универзитетот во Њујорк, токму тука е грешката, односно колосалната заблуда! Економските и општествените феномени не подлежат на законот на броевите еднакво како и природните. Ова ја прави статистиката практично немоќна во процена на реалните ризици на кои сме изложени во општествената сфера и погрешно ни сигнализира дека настаните со екстремно мала веројатност може и да се занемарат. – *Земете 10.000 луѓе и на таа група додадете го најтешкото лице кое може да си го замислите. Колку неговата тежина ќе додаде на просечната тежина на групата? Сите ќе се сложиме дека тоа ќе биде многу малку, дури занемарливо малку. Сега на истата група додадете го најбогатиот поединец на кој може да се сетите! Колку неговото богатство ќе придонесе на подигање на просечното богатство на таа група?*<sup>145</sup> Џон Питерсон од Институтот Арлингтон се занимава со обиди за разбирање на транзицијата низ која минува современото општество и со барање одговори на предизвиците на иднината. Тој разликува природни, биомедицински, геополитички, социолошки и технолошки ненајавени настани, вклучително и незамисливите како контактот со други цивилизации кои драматично би го промениле животот на луѓето. Ако ваквите драматични промени не може да се предвидат дали анализата на сличните настани од минатото би помогнала да научиме барем да се справиме со нив тогаш кога ќе настапат е идејата на Питерсон и мисија на неговиот институт. Анализата на веќе настанатите драматични изненадувања открива извесни заеднички карактеристики од кои според Питерсон може да се извлечат корисни заклучоци за нивната природа. *Дали глобализацијата е навистина завршена работа? Токму кога светските лидери во Давос 2011 година наредните декади ги нарекоа постглобализациона ера имплицирајќи дека човештвото е веќе успешно Кока-Кола-зирано, Мек Доналд-зирано и Си-Ен-Ен-зирано, на светот му се случи серија вистински народни*

<sup>145</sup> [youtube.com/watch?v=BD bu Jt Ai ABA](https://www.youtube.com/watch?v=BD bu Jt Ai ABA)

*револуции и пад на режимите во арапскиот свет за кои едни сметаат дека се резултат на глобализацијата, а други дека се бунт токму против неа, Но, и за двата табора излегува дека овие настани биле наполно непредвидени.*

Според Маркус Барбер, австралиски футурист и консултант за стратегии, претпријатијата, стопанствата и општествата се многу комплексни системи и нивното однесување не може успешно да се предвиди. Ако Барбер е во право тогаш не може да учиме од минатото и не може искуството од распадот на југословенската федерација или оној на Советскиот Сојуз да го екстраполираме на пример врз иднината на Европската унија, како што милуваат многу од евраскептиците. Има многу сличности, но тоа не ни дава за право да тврдиме ништо конкретно! Бурните пресвртни настани може да бидат резултат и кумулирање на ефектот од серија мали пореметувања на рамнотежата на сложените системи која одеднаш предизвикува скок во нова реалност, каскаден, односно скоковит дисконтинуитет. Сложените системи покажуваат исклучително високо ниво на прилагодливост, но потенцијалот за промена се кумулира внатре во нив за одеднаш да резултира со „наизглед“ ненајавена радикална промена.<sup>146</sup> Дали „непредвидливите“ настани може да бидат предизвикани и од соодветните очекувања на јавноста? Со други зборови, ако сите зборуваме дека еврото ќе колабира нема ли така сами да ја покренеме лавината на неговото пропаѓање? Нема ли тука позитивна повратна врска како кај маршот на војниците што го руши мостот? Впрочем, масовното повлекување на депозитите е класична ноќна мора на банкарите бидејќи навистина може да „уништи“ банка. Пред 1999 година интернет базираните претпријатија котираа одлично на берзата исклучиво врз очекувања на инвеститорите. Односите цена-заработка од 50 или 100 (инвеститорот треба да чека исто толку години за со дивидендата да го врати вложувањето) не беа пречка за побарувачката за акциите на овие компании. Нивниот „ненадеен“ колапс во 1999 година е одличен пример за ненајавен настан со големи финансиски последици по инвеститорите и граѓаните на САД, но внимателна анализа на состојбите пред настанот открива дека зголемената побарувачка за акции на овие фирми била без материјална поткрепа и дека многу од нив имале дури и дебели минуси во билансите. Целата слика била градена не врз факти туку врз очекувања и било прашање на време кога неколку последователни банкротски ќе стркалаат лавина на болно отрезнување. *Алтман зет скор* е едноставен модел за предвидување

<sup>146</sup> M. Barber, *Wildcards – Signals from a future near you*, [www.lufg.com.au](http://www.lufg.com.au)

на веројатноста од банкрот на едно претпријатие. Развиен во 60-те години на минатиот век, моделот користи пет релативно едноставни финансиски односи. Според авторот, професорот Едвард Алтман единствено што требало да се направи било моделот да се примени врз резултатите од овие претпријатија. Моделот укажувал и на многу висока веројатност за колапс на Енрон во 2001 година, но повторно никој не обрнал внимание. Непредвидливите настани можеби не се целосно непредвидливи!

Маркус Барбер развил матрица за дефинирање на ранливи точки на системите и за рано откривање на настани што може да ги дестабилизираат. Таа треба да помогне во развојот на поширок светоглед на менаџерите во кој тие ќе подготвуваат можни сценарија. Се препорачува и редовна обука и симулација на настанување на „невозможни“ настани. Обуката треба да мине низ три фази: растегање, проширување и разбивање на постоечкото размислување за „можното“. Менаџментот е приврзан за постоечкото разбирање на бизнисот и за состојбите во околината. Затоа треба да се бараат настани со кои привремено се растега неговата парадигма за „можното“. Јасно е дека штом „вежбата“ заврши, тој се враќа во својата реалност, но цел на оваа фаза на обуката е самиот поттик за размислување „вон кутија“. Во фазата на растегање на парадигмата, алтернативните погледи се додаваат постепено. Проширување на парадигмата може да се воведо само кога менаџментот е подготвен да разгледа битно различни погледи на иднината од вообичаените иако и тука промената е временна. Трајна промена на парадигмата има само ако тимот почне сам да истражува можни настани и да подготвува одговор на нив. Но, за тоа треба многу време.

*Одлуката на Владата на Македонија од 2010 година за укинување на строгите ограничувања за увоз на стари автомобили за увозниците на нови имаше дејство на вистински непредвидлив настан. Овие претпријатија не сакаа ни да замислат такви радикално нови околности. Тие сметаа дека согласно нивните моќно лоби тоа едноставно нема да се случи. Затоа промената и имаше толку големи последици за нив. Продажбата на нови автомобили во 2010 беше помала за 35%, а трендот продолжи и во 2011 година. Дали овие претпријатија се размрдаа и почнаа да бараат начини како да се справат во новата состојба? Не! тие одбраа да лобираат кај Владата да се откаже од мерката. Тврдеа дека земјата ќе станела отпад за автомобили, девизи ќе се одлевале за резервни делови и слично. Набрзо дојде најважна за нареден „невозможен“ настан, увоз на возила од САД, па за трет, укинување на задолжителната давачка за хомологизирање*

на возилата. Премногу „невозможни“ настани или одбивање да се отворот очите и да се прифати новата реалност?

Во декември 2011 година, Владата на Македонија на барање на стопанствениците подготви закон за посебна хартија од вредност, еден вид чек кој ќе го „решел“, какошто тие веруваат, проблемот со наплата на нивните побарувања. Инаку, според Нова Македонија ненамирните долгови достигнуаат околу една милијарда евра.<sup>147</sup> Но, може ли државата, судот или некој трет да биде одговорен за вашиот лош менаџмент со вашиот обртен капитал? Каков „инструмент“ би ги променил нашите менаџери кои лесно и лаковерно кредитираат други претпријатија. Или можеби тие и не се толку наивни. Која е вистинската причина за таквата нивна „дарежливост“ при одредување на условите на продажба и нема ли тука и некои „мајмунски работи“ што би рекле нашите пријатели Англичани!

## Потреба од нов светоглед

**Б р а ј а н А р т у р** од Инстититот за хаос Санта Фе, со неговата теорија за растечки приноси се спротивстави на основната претпоставка на неокласичната економија, законот на опаѓачки приноси.<sup>148</sup> Неговата теорија може да објасни зошто новите технологии се борат за освојување на поголем број рани потрошувачи: самиот акт на прифаќање на новиот концепт креира позитивна повратна врска која потоа го забрзува процесот.

Факторите што ја поттикнуваат оваа позитивна повратна врска се: 1) учењето, онака како што технологијата продира на пазарот таа сè повеќе се учи од страна на корисниците и сè повеќе се прифаќа, а миграцијата станува сè потешка посебно кај комплицирани производи како компјутерите, „умните“ телефони и слично. 2) дополнителните ефекти за оние што ќе ги прифатат, пример: бројните бесплатни апликации за тие „умни“ телефони или за Виндоуз оперативниот систем. 3) економијата на обем, ефектот на опаѓање на трошоците онака како што расте бројот на производи произведени со новата технологија и 4) бројот на сателитски технологии. Со раст на придружните технологии се поттикнува натамошниот раст на основната платформа. Примерот на Мајкрософт и неговиот Виндоус, со сите придружни апликации наспроти, сепак,

<sup>147</sup> A1, Нова Македонија, [kajgana.com.mk](http://kajgana.com.mk), [makdenes.com.mk](http://makdenes.com.mk)

<sup>148</sup> B. Arthur, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, 1994

сиромашната понуда на програми за другите оперативни системи. Но, според Артур, најважно е дека исходот од ривалитетот меѓу две технологии е резултат на чиста случајност и не може да се предвиди! Нема гаранција ни дека посупериорната технологија е таа која ќе победи, напротив! Артур дава пример на аналогните видеорекордери БЕТА кои во 80-те години на минатиот век ја загубија трката со технички инфериорниот формат ВХС, кога филмските продукции се завртеле целосно кон тој формат затоа што бил поевтин, а копирањето на филмовите од копија било практично невозможно, факт што посебно му се допаѓал на Холивуд. Теоријата на Артур е блиска до *Ефектот на пеперутката*, метафора за зависноста на појавите од иницијални настани, инспирирана од краткиот расказ на Бредбери „Гласот на грмотевицата“ од 1952 година. Во него е опишано како најголемите бури започнуваат од нежни развигорци некаде во џунглата на Амазон. Доволно е еден замав на *крилјата на пеперутката* за да се определи конечниот правец на идниот ураган. Забрзувајќи над топлото Карипско Море, развигорецот ќе нарасне во вистински ураган, па излегува дека пеперутката со еден замав на крилјата определила дали тој со сета жестина ќе удри на Хаитите, на Куба или на Флорида. А, Насим Талеб оди уште подалеку. За разлика од Артур кој прифаќа дека поставките на неокласичарите сепак важат барем кога станува збор за традиционалните индустрии, Талеб смета дека современието е толку комплексно што всушност никакво предвидување на непредвидливите настани, *црните лебеди* како што тој ги нарекува, за да укаже на нивната реткост, не е можно.<sup>149</sup> Непредвидливите настани не може да се предвидат со помош на искуството од минатото: „*Луѓето, по такви настани зборуваат за претчувство, но сето тоа е заблуда, случајноста нема структура и не може да се предвиди!*“<sup>150</sup> Глобализацијата направи сите да знаеме сè едни за други, што ни дава илузија за намалена неизвесност, а всушност тоа е „плодно тло за нови гигантски црни лебеди, уште поголеми и подраматични потреси!“ вели Талеб. *Глобализацијата влијае врз забрзување на „спинов“ и брзината со која се шират лошите вести. „Побарувачката за германските обврзници е рекордно висока иако приносот од нив е најнизок во историјата! Процена е дека ризикот околу можното вложување на ситуацијата во Грција е многу висок и дека земјата нема да успее да се договори со банките. Затоа инвеститорите се во потрага по солидни хартии од вредност, како*

<sup>149</sup> N.Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House 2007

<sup>150</sup> Во Европа владеело уверување дека сите лебеди се бели додека не е откриена Австралија каде црни лебеди не се никаква реткост

германските обврзници. И покрај рекордно ниските заработки, побарувачката за нив и натаму ќе расте“, пишува Мариус Захариа.<sup>151</sup> “Пазарната цена на долгот е неумолив индикатор за довербата во субјектот зад обврзницата, а инвеститорите се најмалку криви за таквата слика“, вели Стив Голдстајн од Маркетвоуч. Многу аналитичари веруваат дека светот е далеку од вистинско решение на проблемите на еврозоната и дека овој финансиски виор ќе навраќа, од време на време, со сета негова сериозност. “Секој ваков план е привремено решение и на крајот оние со грчки обврзници в рака сепак ќе мора да заубат. Грција ќе ја напушти еврозоната, а еврото ќе биде многу девалвирано, што веќе делум и се случува“, смета Мартин Ли од сингапурскиот Лајон.<sup>152</sup> И така спинот само добива енергија!

Теоријата на позитивна повратна врска изгледа дејствува, па црните лебеди на Талеб ни се сè почести гости! Новите индустрии се свет на екстреми. Талеб го нарекува *Екстремистан*, наспроти традиционалниот *Медиокристан*. Во Екстремистан, слично како и кај Артур и кај неговата позитивна повратна врска, оној што има стекнато почетна предност истата само ја зголемува. *Еден ресторан за брза храна, колку брзо да се развива никогаш нема да може од 500 да порасне на 500 милиони сендвичи, но затоа Фејсбук веќе собра 900 милиони корисници*. Екстремистан и Медиокристан се два различни универзуми! Во светот на екстремностите има многу нови можности, но не и фер-шанса за сите, бидејќи победникот таму зема сè. Тоа е свет на големи и непредвидливи настани, свет во кој еден нов производ може да уништи цела индустрија! Купува ли некој денес машина за пишување, филм за класичен фотоапарат или бланкети за Полароид? Се сеќава ли некој на Ај-си-кју, првата програма за „муабетење“ на Интернет? *Во филмот Социјална мрежа, еден од поранешните колеги и партнери на Закерберг, на суд бара надоместок за „украдената“ идеја па сведочи: „за првите 36 часа Фејсбук имал 900 члена. Секој ден расте за 360 нови члена. Бесплатно да делев дрога на улица, не би можел да ја постигнам оваа бројка! Тој не излажа и намерно ја лансираше страницката сам за да стекне предност, затоа што добро знае дека целата работа е токму во тоа, да се биде прв!“*<sup>153</sup>

Дека на лидерите навистина им треба еден сосема нов светоглед и сосема нова рамка за соочување со реалностите се согласуваат и Филип Котлер и Џон Каслионе: „Промената се случува постојано, таа може да се појави од секоја точка на светот и да зафати која било компанија и тоа со огромно дејство и последици. За ова зборува Питер

<sup>151</sup> Reuters.com 12 Јануари, 2012

<sup>152</sup> Маркетвоуч, Лајонинвестор, Вол Стрит Журнал, мај 2010

<sup>153</sup> Imdb.com



Дракер во „Ера на дисконинуит“ уште 1992 година, па Енди Гроув во „Само параноидните ќе преживеат“ во 1999, па Клејтон Кристенсен во „Деловните иновации и пресвртните технологии“ од 2003 и Алан Гринспан во „Време на турболенија“, од 2007 година.<sup>154</sup> Котлер и Каслионе разликуваат турболенија, непредвидливи и брзи промени во опкружувањето на организацијата кои влијаат врз нејзините ефекти и жестока турболенија која остава зад себе опустошувачки хаос и урнатини како, на пример, милијардите долари загубена пазарна вредност на компаниите во кризата 2008-2009 во САД и онаа во Европа од 2010 година. Колку сме навистина зависни од технологијата или како мала компјутерска грешка го урна Дау-Џонс! На 6 мај 2010 година под докрај уште неразјаснети причини Дау-Џонс индексот на индустриски компании на Њујоршката берза за само неколку минути загуби скоро 1.000 поени или 9,2% од неговата вредност, најголема еднократна загуба во неговата историја. И кога многумина во паника мислеа дека тоа е резултат на лошите вести од Европа и се спремаа брзо да продаваат, индексот почна повторно да расте и за половина час скоро ја достигна старата вредност. Виорот, турболенијата, црниот лебед како сакате, односно невозможното, компјутерите на берзата во Њујорк да откажат, сепак се случи. Причините се бараа во можна компјутерска грешка кај некој од големите дилери, оние кои тргуваат со милијарди долари, а се спомнуваше токму системот на Ситикорп. Имаше и објаснувања дека некој дилер во налогот за продажба ставил по грешка некоја нула повеќе во бројот на акциите што ги нуди за продажба. -Тоа е машина, софистицирана, но сепак машина. Таа не е програмирана да коментира, туку се обидува да го изврши налогот, - велат тие. Кога дилерите забележале дека се работи за грешка се воздржале од панична продажба и ја спасиле Њујоршката берза од крах. Но, работата воопшто не е наивна. За тој половина час акциите на консултантската куќа Аксенчар од 40 долари се свеле на само неколку центи, за Берзата веднаш да ги поништи овие „компјутерски генерирани налози за тргување“.<sup>155</sup> Но, кој добивал, а кој губел со тие и со останатите поништени налози? Што ако немало грешка? Ако светот веќе „проголта“ еден Барни Медов, би можел и вирус во програмата на Берзата испорачан од некои *Окупирај го сајбер просторот* хакер, па дури и „лу, не важи!“ во „сериозниот“ свет на големите (пари)!

<sup>154</sup> Ф. Котлер, Ц. Каслионе, Хаотика - менаџирање и маркетинг во турболентни времиња, Капитал Скопје 2009

<sup>155</sup> Њусвик и Вол Стрит журнал, 6 Мај 2010

## Планирање на сценарија

П л а н и р а њ е т о сценарија е корисен инструмент за предвидување и илустрирање на карактерот на промените што ни ги носи новото време. Развивањето сценарија е тимска задача и треба да охрабри интензивна размена на идеи. Сценариото резултира со продлабочено размислување на тимот околу клучните прашања за иднината на претпријатието. Различните сценарија за утрешнината треба да овозможат доволно информиран стратешки избор денес. Сценаријата треба да дадат што е можно попродлабочен увид во посакуваната, но и во веројатната и во можната иднина.<sup>156</sup> Ако сметате дека пошироката околина околу вашето претпријатие нема значително да се промени во догледен период тогаш не ви ни треба планирање на сценарија, со нив се илустрира битно различна иднина. Но, кој менаџер ќе се охрабри тоа да го тврди денес. Планирањето сценарија помага во развивање на способноста на менаџментот да го замисли незамисливото.

*Авторите на научнофантастичната литература имаат завидно ниво на увид во иднината, правејќи ја така сериозен извор на идеи, ако ја оставиме за момент леснотијата при нивното игнорирање на природните закони. Мобилните телефони беа воведени уште во првата серија на Свездени патеки во 60 години на минатиот век. Денес тие се наше секојдневие, но медицинските испитувања за ефектот на електромагнетното зрачење се во тек и нема научно потврден консензус за нивната (не)безбедност. Но, затоа веќе во втората серија Свездени патеки во 1982 година, телефоните беа искористени од еден вид електромагнетни паразити што го напаѓаа мозокот на јунаците од Ентерпрајз!<sup>157</sup> Сценариото треба да биде како оваа серија: впечатливо, а не млако. Добро е да биде фокусирано само врз еден главен настан и да не биде предолго. Треба да овозможи активно вклучување на сите во тимот како во развојот на истото, така и подоцна во барање соодветен стратешки одговор. Корисно за поттикнување на размислувањето на групата е избор на некое провокативно име, слично на насловите од дневниот печат: „Увозот од Кина - крај за Македонскиот текстил!“ Идеите може да се приберат со помош на бреинсторминг, а менаџмент тимот може да биде цел или да се подели во одделни групи, така што ќе се одвојат похрабрите и порадикалните од конзервативните, повисоките во хиерархијата од*

<sup>156</sup> И. Милојевиќ, истражувачки директор на [www.metafuture.org](http://www.metafuture.org)

<sup>157</sup> [cnettv.cnet.com/cnet-top-5-real-life-star-trek-gadgets](http://cnettv.cnet.com/cnet-top-5-real-life-star-trek-gadgets)

оние на пониско ниво и слично. Формата на презентирање на сценариото може да биде новински текст, видео прилог, драма, филм или нешто многу попрозаично, како извештај до бордот или бизнис план. Но, во секој случај за поконзервативен тим ќе ви треба покреативен пристап во презентацијата.

*Ако работите во текстилна фирма и сакате да научите да се снаоѓате со различни пазарни потреси може да предвидите некоја нова реалност на драстичен пораст на понудата на евтин текстил во која македонските текстилни фирми би загубиле за првите шест месеци 60% од постојните купувачи. Цената на суровината би пораснала за 35% поради растот на побарувачката од страна на таа земја. Квалитетот на готовите текстилни производи неизбежно ќе се намали. не е ли ова доволен инпут од групата за развој на сценариото, која во продолжение на сесијата може да се приклучи кон останатите менаџери во барањето на соодветен стратешки одговор. Планирањето на сценарија е метод што бара менаџментот да биде во состојба да гледа вон кутијата!*

Тешки	✕	II
Лесни	III	IV
	Познато	Непознато

Слика 14  
Матрицата на идеи

Еден од начините за систематизирање на предлозите е групирање на акциите (задачата) на тешки и лесни и колку се истите познати на тимот. Така се креира *Матрица на идеи за справување со сценариото*. Предлозите што ќе дојдат од одделните групи се подредуваат во соодветните квадранти. Во третиот квадрант се лесните акции и задачи што може да се решат со проверени процедури за кои нема причина да не се верува дека би дејствувале успешно и во новото сценарио. Во четвртиот квадрант се групираат оригинални и иновативни решенија за новите ситуации кои се доволно реалистични и релативно лесни за спроведување. Во вториот квадрант се ставаат многу креативните и храбри, но практично

несправедливи идеи. Разбирливо, првиот квадрант е прецртан, бидејќи нема готови решенија за сложени проблеми.<sup>158</sup>

Ичак Адигес, познат по своето визионерство и моќ да ги предвиди работите во економскиот, но и пошироко во другите домени на комплексот ПЕСТ на прашање дали фактот дека е добар предвидувач посебно го радува одговара - *Напротив, јас се радувам тогаш кога ќе излезе дека не сум предвидел добро и дека сум погрешил! Само тогаш може нешто и да научам од целиот тој процес!*<sup>159</sup> Затоа е корисно ако, од време на време, се навраќате на веќе разгледани сценарија за да видите дали нешто од нив се остварило, како претпријатието се снашло и дали и како ви помогнал методот на планирање на сценарија. Притоа не е важно што тогаш поинаку се мислело, поентата на развој на сценарија не е да станете добар предвидувач! Вистинското прашање е зошто тогаш сте мислеле така, а сега поинаку. Што во меѓувреме се случило и што сте научиле? *Националниот совет за истражувања на САД следи и објавува периодични извештаи за глобалните трендови. Институтот користи сценарија за да илустрира некои од многуте начини на кои поттикнувачките фактори (пример глобализацијата, подемот на нови супер сили, распадот на некои интеграции и појава на нови) можат заедно да дејствуваат и да создадат предизвици, но и можности. Сценаријата на Институтот не се предвидувања за тоа што ќе се случува, туку опис на трендовите и нивните поттикнувачи кои најверојатно ќе ги оформуваат идните светски настани.*<sup>160</sup>

Џад Дејвис е шеф на тимот за развој на сценарија во Шел и директор за глобални сценарија за одржлив развој на Светскиот деловен совет од Давос, Швајцарија. Тој и неговиот тим веќе 20 години развиваат сценарија за глобалните потреби за енергија, за тоа како енергетскиот систем ќе се снајде со проблемите на затоплување на земјата, без да се загрози економскиот развој, дали резервите на нафта и гас ќе бидат доволни и ако не, кои технологии и енергетски извори ќе ги заменат. Како ќе се развиваат обновливите извори? Како ќе влијае развојот на новите економии (Кина, Индонезија, Пакистан, Индија, Иран, Северна Африка, Бразил), а како промената на сфаќањата и преференциите на потрошувачите од развиените земји, врз изборот на енергијата на иднината? Како фактори што ќе го определат изборот на енергијата на иднината Дејвис ги зема демографијата, урбанизацијата, растот на бруто националниот производ и либерализацијата на пазарите. *Според ОН до 2050 година*

<sup>158</sup> [jiscinfonet.ac.uk](http://jiscinfonet.ac.uk)

<sup>159</sup> Предавање во МАНУ 2010

<sup>160</sup> *Котлер и Каслионе, ИБИД* и <http://www.dni.gov/nic>

на земјава ќе има 8,5 милијарди луѓе, од кои 80% ќе бидат во градовите. И покрај мерките на штедење на енергијата, врската меѓу нивото на развој и потрошувачката на енергија ќе остане практично праволиниска до ниво од околу 50 илјади киловат-часови по жител годишно, кога настапува извесна сатурација. Ако е така тогаш потребите за енергија ќе бидат два до три пати поголеми од оние на почетокот на векот. Добра вест е дека резервите на нафта и гас нема да станат недоволни. Како пресвртни технологии, кои би можеле да внесат радикални промени во генерирањето и употребата на енергија се наведени водородната и фотоволтажната ќелија. И двете исклучително чисти, ветуваат практично неисцрпна и евтина енергија, но и проблеми со широката комерцијализација (достапност, складирање, транспорт и слично). Изборот на енергијата на иднината ќе биде определен во многу и од потрошувачите, од нивните лични и општествени приоритети за здрава околина и контрола на глобалното затоплување.

Во Шел во 2000 година развиле две енергетски сценарија за 2050. Првото е наречено „Вообичаена динамика“, а второто „Дух на новото време“. Во првото развојот почива врз унапредување на постојните технологии и постепенa замена на нафтата. Електричната енергија е главен преносник до корисникот. Автомобилите се класични, хибридни и електрични. Гасот се користи масовно, а нафтата не е исцрпена. Непрактичноста на водородот во преносот и полнењето на енергетските ќелии го лимитира овој извор. Постојните извори на нуклеарна енергија се користат и понатаму, но овој извор како и јагленот е во повлекување, главно поради строгите прописи за заштита на околината. Обновливите извори имаат владини стимулации и продолжуваат да се развиваат до ниво од 20% од вкупната електрична енергија, некаде околу 2020 година, но понатамошниот раст ќе изостане поради ниските цени на енергијата од конвенционални извори. Нуклеарната енергија се враќа во игра 2030 година, посебно во земјите на Азија. Проблемите со емисијата на стакленички гасови ќе бидат силно изразени. Првиот недостиг на сурова нафта ќе се јави околу 2040 година, но без поголеми потреси и кризи, бидејќи до тогаш ќе има многу одржливи алтернативи. Според второто сценарио, „Дух на новото време“ пресудна улога при изборот на енергијата ја имаат потрошувачите, а тие се подготвени да ги прифатат енергетските ќелии што ќе создаде хидрогенска економија. Водородната ќелија е прифатена и од Кина, најголемата економија во развој. До 2025 година една четвртина од камионите во земјите на ОЕЦД ќе имаат вакви ќелии како погон, со што нивната корисна носивост ќе биде двојно зголемена. Обновливите извори и во ова

сценарио не се развиваат спектакуларно. Соларната енергија се користи само за оддалечени постројки. Големите енергани за производство на водород користат нафта и јаглен. Денес е јасно дека сме поблиску до конвенционалното сценарио. САД дури и ги укинаа фондовите за развој на водородните ќелии. Решенијата се многу скапи и неконкурентни со другите извори на алтернативна енергија.<sup>161</sup>

### **Предвидување на непредвидливото**

„Д е к а б а н к и т е всушност сами себе се држат и дека ако една падне ќе ги повлече сите други беше толку јасно и лесно да се согледа како што е лесно да се согледа дека пијан пилот кога-тогаш ќе го сруши авионот! Но, за чудо ова како да не го гледаше никој, посебно не економистите!“<sup>162</sup> Што е тоа што не спречува да го видиме очигледното? Дали сме секогаш рационални и подготвени на фактите да им погледнеме во очи и ако не кои сили не спречуваат? Може ли некако да ги откриеме за потоа и да ги контролираме, ако веќе не може и да ги елиминираме? „Летото 2011 година сосема неочекувано донесе многу насилни улични немири и во Англија. Но, пљачкосувањето изложи сепак не беше толку често за целосно да го стигматизира овој, во основа, силен социјален бунт на маргинализираните слоеви без оглед што властите не сакаа тоа да го признаат. Конечно, младите само ги имитираа возрасните! Нивниот ноќен поход по фармерки и мобилен телефон и не се разликува многу од официјалото „пљачкосување“ на даночните обврзници од страна на државата за да се спасат банките и срамно високите плати на нивните директори“ вели канадската аналитичарка Наоми Клајн. „Камерон мора да знае дека не ќе може да штеди на издатоци за полицијата, ако продолжи на најсиромашните да им одзема за да ги штити од додатно оданочување на оние кои имаат повеќе одошто заслужуваат“, смета Клајн.<sup>163</sup> „Ако го прави тоа што го прави, тогаш сликите поради кои мораше да го прекине одморот и не се толку неочекувани, како што изгледа на прв поглед“, напиша белградска Политика на 21 август 2011 година. Некои од богатите повикуваа на разум. Ворен Бафет и Бил

<sup>161</sup> *Evolving sources or revolutionary technology – exploring alternative energy paths to 2050*, Ged Davis, Vice President, Global Business Environment Shell International, Oil & Money Conference, London October 29, 2001; [www.iiasa.ac.at/Research/ENE/GEA/GEA\\_presidents.html](http://www.iiasa.ac.at/Research/ENE/GEA/GEA_presidents.html)

<sup>162</sup> N, Taleb *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, random House, New York 2010

<sup>163</sup> [www.naomiklein.org/articles/2011/08/daylight-robbery-meet-nighttime-robbery](http://www.naomiklein.org/articles/2011/08/daylight-robbery-meet-nighttime-robbery)

Гејтс јавно побараа да се зголемат даноците на богатите и да се престане со цedeње на веќе „исцедените“ слоеви на населението. Марк Закерберг, Анџелина Џоли, Бред Пит и францускиот милијардер Бернар Арно се приклучија на повикот. Можеби глобализацијата ја прави задачата за анализа на факторите на опкружувањето претерано тешка? Хоризонтот за следење мора да се прошири и вон националните граници. Денес, претпријатијата се натпреваруваат на единствениот глобален пазар, а одделните регионални и национални специфичности мора да се почитуваат. Ова е посебно изразено кај социјалниот, но е значајно и при анализа политичкиот и економскиот домен. Западното сфаќање на остатокот на светот како уште да е под влијание на стратегиите на Херман Кан, човекот кој во средината на минатиот век прогнозираше дека постојаниот економски раст ќе дејствува во правец на целосно прифаќање на западниот економски систем и вредности, од страна на сите останати нации и култури и тоа доброволно.<sup>164</sup> Ставовите на Кан денес ги критикува Австралиецот Ричард Слотер, според кого проблемот со таквата проекција на иднината, повеќе или помалку карактеристична за сите западни култури е што - наивно подразбира дека другите тоа го посакуваат и врши нивно систематско потценување посебно кога овие даваат отпор на таквата нивна „вестернизација“. Филмот на Рон Хауард од 1986 година, „Ганг Хо“ (на лош кинески отприлика „Да дејствуваме заедно!“) ги прикажува маките на работниците од една автомобилска фабрика во Пенсилванија, при обид да се прилагодат на дисциплината наметната од нивните нови газди од Јапонија. Овие пак, мака мачат како да се вклопат во културното милје на американското гратче, а да останат Јапоници. Првичното воодушевување брзо ќе спласне на двете страни. Односот на американските работници кон работата е толку различен од оној на кој навиканале Јапониците што овие размислуваат да си одат. На крај, сепак директорот од Јапонија ќе ја препознае големата солидарност на американските работници и сепак ќе им го исплати бонусот, што тие објективно не можеа да го постигнат, а тие ќе се согласат на поголема дисциплина во погонот! Но, тоа е Холивуд.<sup>165</sup> Можеби проблемот е во образованието? Слотер укажал на една изразена карактеристика на западното образование која може да биде ако не „виновник“ тогаш „соучесник“ во негледањето на очигледното и во порастот на бројот на „невозможни“ настани: пренагласување на

<sup>164</sup> *Herman Kahn (1922 – 1983) е познат по своите контраверзни ставови дека педесеттина милиони жртви ја прават нуклеарната војна со СССР сосема одржлива варијанта!*

<sup>165</sup> *Imdb.com*

квантитативната методологија, на „објективните“ податоци и нивното процесирање низ разни статистички методи кои всушност само ја кријат реалноста.<sup>166</sup> Оваа опсесија со статистики и бројки, карактеристична за многу школи по деловна администрација, навистина често ја потценува или целосно ја игнорира сложеноста на културната димензија на општеството! Претпријатијата се сочинети од луѓе мотивирани од комплексен сет лични интереси што никогаш не се потполно до крај соопштени! Понатаму, колку да е големо, никогаш нема да биде и потполно поклопувањето на културата на поединецот со онаа на организацијата или општеството. „Социјалната антропологија има потенцијал за објаснување на контекстот и за разбирање како луѓето од разни култури различно го интерпретираат тој контекст. Таа обезбедува увид во премолченото и во сокриеното при вообичаените истражувања и може многу да ги унапреди теоријата, практиката и образованието за менаџмент“, смета Стефан Линстед.<sup>167</sup> Но, неа ја нема во програмите на бизнис школите, како впрочем ни етнографијата, ни етнологијата.

Како резултат на препораките од Брисел за штедење, Владата на Шпанија во јули 2010 година ги намалила и платите на полицијата. Бројката на казнети возачи во цела Шпанија, одеднаш почнала мистериозно да се намалува и возачите минувале само со усна опомена!<sup>168</sup> Без да навлегуваме во тоа како германски полицајци би ја убедувале нивната влада дека погрешила, сигурни сме во едно, Герд Хофстеде професор од Универзитетот Мастрихт, познат по своите четири димензии на националната култура во бизнисот е во право кога вели дека „културата во бизнисот многу почесто е извор на конфликт отколку на синергија! Културните разлики во најдобар случај се извор на непријатности, а знаат да бидат причина и за вистински деловни катастрофи. Ако се обидете во друга земја да дејствувате како во вашата постои можност да направите големи грешки. За оние кои работат во интернационални бизниси, понекогаш е зачудувачки како луѓе од различни култури се однесуваат различно во идентични ситуации. Имаме инстинкт кој ни вели дека луѓето се длабоко во себе исти, но тие тоа не се!“<sup>169</sup> Концептите на доброто и лошото, убавото и неубавото, уметноста и кичот, се силно релативизирани и многу зависни од поширокиот контекст на поединецот и општеството. Она што за едни е уметност за други е

<sup>166</sup> R. Slaughter се залага за општество водено од аспект на иднината!

<sup>167</sup> S. Linstead *The Social Anthropology of Management, British Journal of Management* vol. 8 (1997) p.85

<sup>168</sup> AI

<sup>169</sup> geert-hofstede.com



врв на невкусот, но дали е невозможен настан скоринот Интернет избор на барок стилот за новата фасада на зградата на Владата на Македонија? За дел од архитектите изгледа дека е. Тие како да живеат во свој свет на убавото и како да не гледаат во какви куќи живеат и со каков мебел ги опремуваат своите домови илјадниците нивни сограѓани. Ако вашите студенти успешно полагаат историја на уметност, а не препознаваат кич во лепењето барокни орнаменти врз модерна градба, тоа е одлично поле за стотици нови „невозможни“ фасади околу вас! И познавањето на превладувачките етички стандарди може да помогне во процената на дејството на одделните појави во социјалното милје на дадено општествено опкружување, па така и во намалување на бројот на невозможни настани што ќе не снајдат! Менаџерите од земјите со развиена економија очекуваат и посакуваат насекаде да најдат, ако не исто тогаш барем приближно ниво на економски слободи и судски систем на кои се навикнати. Но, во многу од земјите во светот се владее тоталитарно и власта е монополизирана од мали центри на моќ, нема вистинска политичка опозиција и царува корупција. Но, дали е корупција ако во некоја земја на Медитеранот ве третираат како гостин, не даваат да се зафатите за новчаникот, а не пак да платите за обилните ручеци и вечери. Бизнисот е помешан со семејните работи и деловните гости во овој дел на светот се како и сите други и тоа не мора да значи корумпирање, но затоа обид да го платите вашиот дел од вечерата, нешто сосема коректно во една Шведска, на пример, сигурно ќе ве врати многу назад во градењето на доверба на домаќинот во вас. А, токму довербата е во темел на деловните односи во тој дел на светот, каде сè друго е само форма и фасада.

Во САД, компаниите тврдат дека одбиваат да платат мито на владини претставници во земјите на третиот свет, но така губат зделки од компаниите со „полабави“ критериуми за неприфатлива практика. Наводно, европските компании се посебно наклонети кон поткуп, што можеби и не се далеку од вистината. *Фолксваген, во 2005 година го тресеше голем коруптивен скандал зачинет со (погодувате?) секс афера!* „Размерите се многу поголеми од она што првично претпоставувавме. Во мрежата биле вклучени преку 60 регионални директори од Чешка, Индија и Ангола“, велеше тогашниот генерален директор на компанијата, кој треба ли да се нагласи, се разбира дека „не знаел ништо за тоа!“<sup>170</sup> Во САД, дури и го променија соодветниот закон. Ситните плаќања на државни службеници во земји кадешто тоа

<sup>170</sup> *Evans-Pritchard, Volkswagen corruption ring 'bigger than feared', 25.07. 2005 <http://www.telegraph.co.uk>*

е „вообичаен“ дел од нивната плата слично како бакшишот на работниците во рестораните во САД, повеќе не се смета за корупција!<sup>171</sup> Ова е единственото можно решение за преставниците на американските компании да обезбедат опстанок таму, а да не ги прекршат законите на својата земја. Но, прашањето на големите владини тендери останува отворено. Сепак, богатите поклони, торбите пари и „подмачканите“ врати се реалност и на многу американски претпријатија, посебно на оние што сакаат (мораат) да работат во странство. И тамошните менаџери се наклонети кон неетичка практика, како инсајдерски тргувања, наместени банкротии, огромни бонуси и „златни падобрани“ (богати отпремници за сменетите директори!). Меѓународните сметководствени стандарди во САД не се прифатени. На тамошната Комисија за хартии од вредност и *требало уште време да размисли* изјавува нејзиниот главен сметководител Џејмс Крокер.<sup>172</sup> *Но, затоа Американскиот оддел за правда, еквивалент на нашето соодветно министерство, следел преку 120 компании во период од неколку години и открил бројни примери на неприфатлива практика. Големите компании таму не одат на суд и се спогодуваат да платат казна! Килог, Браун и Рут и Халибартон платија 579 милиони долари поради практиката на подмитувања во Нигерија, Луцент технологи плати 2,5 милиони долари казна затоа што на кинески владини службеници им плаќа патувања во Дизниленд и Лас Вегас! Но, она што ја разбранува нашата јавност беше дека германски Телеком како сопственик на Маѓар телеком, се согласил да плати 95 милиони долари надоместок за затворање на истрагата околу 5 милиони евра платени во Македонија и 7,5 милиони во Црна Гора за одржување на монополот на компанијата во фиксната телефонија.*<sup>173</sup> *Некои од повиканите побрзаа да изјават дека додека тие биле „главни во кујната, не брцале во теглата слатко, а за другите деца не знаат!“.* Но, прсти на увид не покажаа, туку „стручно“ објаснуваа дека станувало збор за притисок врз Т- мобајл, европската компанија, која посакала да ја купи АТТ, симболот на Америка.<sup>174</sup>

<sup>171</sup> Foreign Corrupt Practices Act [www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa](http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa)

<sup>172</sup> Wallstreet Journal 05 Dec, 2011

<sup>173</sup> Сител, 30 декември, 2011

<sup>174</sup> Wallstreet Journal, 29 Декември, 2011

## Повеќестепенена причинско-последична анализа

М о ж е б и не е случајно што Повеќестепената причинско-последична анализа како метод за продлабочено следење на феномените во општеството е развиена токму од страна на еден американски научник со пакистанско потекло Сохаил Инајатола.<sup>175</sup> Методот е изграден врз платформа на пост-структурализмот и користи комбинација на знаења од повеќе општествени науки, а посебно оние од социјалната психологија, филозофија, антропологија, етнографија и етнологија за да навлезе многу подлабоко во причините зошто работите се такви какви што се на површината во сите четири домени на анализата ПЕСТ. Најголемата предност на оваа техника не е во предвидувањето, туку во тоа што таа овозможи многу попродлабочени сценарија од оние подготвени само врз анализа на појавното и декларираното во изјавите на луѓето, претпријатијата, социјалните групи или властите. Методот на повеќестепенена причинско-последична анализа го испитува целиот контекст на културата. Роден во Пакистан, едуциран во Малезија и на Хаваите веројатно поради својата изразита мултикултуралност, Инајатола гледа на иднината низ објектив на мултикултуралноста. - *Бизнисот треба да го прави истото*, вели тој во едно свое интервју.<sup>176</sup> Туѓите култури не треба да се ценат според стандардите на својата или на некоја универзална култура, како онаа на Херман Кан. Повеќестепената причинско-последична анализа се изведува на четири нивоа и тоа: 1) на ниво декларираното и појавното, она што се гледа на површината, 2) на ниво на социјалните структури (системот во кој се реализира појавното), 3) на ниво на светогледот на поединецот и потесната група и 4) на ниво на општоприфатените митови и метафори. Секое ниво подолу ги објаснува и детерминира повисоките нивоа.

Декларираното е она што јавно се изјавува и се тврди. Социјалните структури ги обезбедуваат системските условите во кои се реализира појавното. Нивото на светогледот на луѓето го објаснува начинот како луѓето и одделните групи го толкуваат декларираното и системите за негово спроведување, додека нивото на митовите и метафорите карактеристични за даденото општество, дава слика за најдлабоките, несвесни верувања, системот на размислување и емотивната

<sup>175</sup> I. Sohail *The Causal Layered Analysis (CLA) - Theory and Case Studies* Tamkang University Press, Taipei, 2004

<sup>176</sup> *Манаџмент, септември 1995, вол 35*

димензија на концептите од сите претходни нивоа. Само со истражување на сите четири причинско-последични нивоа заедно може да се добие доволно квалитетна слика за очекувањата во делот на социјалните и економските движења, во едно општество.

Анализата резултира со многу поширок распон на алтернативни сценарија, кои притоа се и многу попродлабочени. Таа овозможува широка и длабока дискусија и истражување под површина на очигледното и вертикална анализа на општествените аспекти во самата срж на појавите, во архитиповите, митовите и метафорите кои стојат зад одредените реалности и така успева да објасни зошто се тие такви какви што се на површината, на нивото на декларираното и системот.

*На почеток ни беше кажано дека кризата е околу станбените кредити и само тоа што луѓе ги губеа своите куќи бараше да се зафатиме со проблемот. Но, се покажа дека целиот банкарски систем е зафатен па се размислуваше за некаква набрзина санација. Ни тврдеа и дека станува збор за „нормална“ фаза на капитализмот кој поради својата природа оди на една страна, како и нишалото за потоа со сета сила да се врати и дека таа негова деструктивност раѓа нов квалитет! Но, ако гледаме пошироко, кризата која ја преживуваме сепак не е криза со хипотекарните кредити, ниту криза на банките, ниту криза на креативната деструкција на капитализмот, туку се работи за геополитичка промена и раст на другите економии, оние на Кина и Индија. Ова е и своевиден крај на класичната индустриска ера која по сто години успешно функционираше како да почнува систематски да потфрла па треба забрзано да создаваме услови за една нова голема транзиција.<sup>177</sup> Но, ова последното задира длабоко во митот за САД како најбогата и најпросперитетна земја на светот! Затоа нема да биде лесно прифатено и ветува нови црни лебеди на хоризонтот за американските претпријатија. Уште Сигмунд Фројд на почетокот на минатиот век многу едноставно објаснил дека не гледаме, она што не сакаме да видиме!<sup>178</sup>*

*Во филмот „Подобар живот“ на Крис Ваитс од 2011 година, јунакот Карлос Галиндо, мексикански илегален емигрант сакајќи на својот син да му обезбеди детство настрана од уличните банди и редовно школување, нема да одолее на понудата на неговиот ортак кој заминува во пензија. Со позајмени пари го купи руинираното камионче со кое двајцата ги носеа алатите за уредување на тревници. „За париве ти не купуваш само камионче, туку и свој сопствен*

<sup>177</sup> И. Сохаил предавање на Фридомлаб, Студии на иднината

<sup>178</sup> Види, на пример, во З. Фројд, Психопатологија на секојдневниот живот, Матица Српска, 1973

*американски сон“*, го убедуваше неговиот ортак. Без возачка дозвола и без зелена карта, камиончето значеше само проблеми и брза депортација зад Рио Гранде, но Карлос не одолеа. Американскиот сон е уште жив и на него рамноправно претендираат и илјадниците илегални емигранти!

Во своето редовно обраќање кон нацијата во јануари 2012 година, претседателот Барак Обама вети дека ќе ја оствари идејата за еднаква шанса за сите и ќе обезбеди сите без оглед богати или не „да играат по исти правила.“ Четирите темели врз кои ќе се гради новиот американски сон се: враќање на производството назад во САД, енергетска независност за земјата, едуцирана и обучена работна сила и враќање кон изворните американски вредности!<sup>179</sup> Во земјата во која според официјалната статистика 15,1% од населението живее под линијата на сиромаштија за многу аналитичари остварувањето на планот би бил еден голем *црн лебед*! Според Лоренс Кац, професор од Харвард, перцепцијата за Америка во која од година во година се живее подобро, одамна не се остварува. „Напротив, ова е уште една изгубена деценија“, вели тој.<sup>180</sup> Ќе добијат ли нашите пријатели Американци по серијата скапо платени *црни лебеди*, заслужена нова шанса! Изборите од 2012 година во многу ќе решат за тоа! Или можеби воопшто не! Едно е сигурно, „американските вредности“ на демократите не се исти со оние на републиканците, а тука се и оние кои „пијат чај“ подгреан на огнот на ригидниот национализам, како и припадниците на движењето *Окупирај* ... што сè не, кои се греат на истите идеали на кои се грееле и многу групи во Европа, од социјалистите, преку комунистите до вистинските анархисти, само што за тоа тие уште не се свесни. Не гледаме ли во голем *црн лебед*, САД со четири или повеќе, овој пат вистински политички партии? Со несигурна администрација која, како и повеќето европски, мора да кокетира и со најекстремните леви или десни за да се одржи на власт? Но, ако зад овој нема јато поголеми и пострашни, уште ќе биде и добро!

<sup>179</sup> [huffingtonpost.com/2012/01/24/obama-state-of-the-union\\_n\\_1229720.html](http://huffingtonpost.com/2012/01/24/obama-state-of-the-union_n_1229720.html)

<sup>180</sup> <http://www.nytimes.com/2011/09/14>

## *Дел четврти*

### Формирање на стратегија

*„Х р а н а и в и н о“* е успешен телевизиски проект. Програмата е омилена кај домаќинките и кај сите „сакам да бидам“ кувари. Има многу убави рецепти и тајни на мајсторите на доброто готвење, а тука е и неизбежниот совет зависно од видот на јадењето се определува и виното: со ова јадење се служи (црвено, бело, шампањско ...) на температура од ....., во ... чаши во форма на ....., Кога е изборот на вино во прашање, никаква импровизација не е дозволена!<sup>181</sup> Поделбата на видот на стратегиите и на начините како тие настануваат и се имплементираат, што ја направил Хенри Минтцберг со неговите колеги во „Стратешко сафари“ е до сега најсеопфатната и најчесто цитирана поделба. Таму се разликуваат десет вида стратегии, а првите три вида заедно се прескриптивни или *стратегии-рецепти за акција*.

Разбирањето на стратегијата и стратешкото планирање како рецепт на акцијата доминира во практиката на големите претпријатија и бизнис школите ширум светот главно преку најмодераната варијанта, стратегија како позиционирање. Ако се земе предвид дека зад тоа разбирање на стратегијата стои името на еден Мајкл Портер тогаш многу работи ќе ви станат појасни. За многу

---

<sup>181</sup> hranaivino.tv