

## Добро пожаловать в общество риска!



### Новая реальность порождает новый риск

*«Катаясь по тонкому льду, катись быстро»  
Сицилийская поговорка*

В начале своей четвертой статьи мне хотелось бы выразить слова благодарности своей коллеге по кафедре Татьяне Барчук

за ее помощь и содействие в написании и компоновке настоящих статей.

Итак, вернемся к теме статьи. Риск все более ощутимо присутствует в нашей повседневной деловой реальности. Предпринимательство было во все времена связано с риском, разве можете Вы возразить мне? Да, конечно, это так, но в настоящее время риск усугубляется и обостряется. С одной стороны, предприятия и фирмы ощущают давление со стороны конкурентов, вынуждающее их усиливать собственную позицию на рынке и поддерживать расходы в разумных пределах. С другой, это - давление быть инноватором, быть непредсказуемым и самым лучшим в своем бизнесе.

Сделать выбор и быть инноватором в области продуктов и услуг или же усилить фокус на сегодняшнем ассортименте - вот Вам пример потенциально рискованной ситуации. Вероятность того, что Вы сделаете неправильный выбор, конечно, присутствует в любом случае. Но оттягивание момента выбора или проявление бездействия также представляют собой риск. Описанные выше ситуации могут порой конфликтовать между собой. Как найти баланс, равновесие в данной непростой ситуации?

Наряду с этим, репутация также представляет собой риск, с которым сегодня нельзя не считаться. «Неосторожный» твит может нанести удар по Вашей репутации на годы. Помните, чем обернулась неадекватная реакция со стороны Goldman Sachs на сообщение «блогера-диссидента»? СМИ преследовали не только саму фирму, но и всех ее сотрудников, включая твиты личного характера, даже спустя месяцы после самого скандала.

Итак, перейдем к рассмотрению рисков, какими они мне в настоящий момент представляются.

### Риск 1: Репутация

Основной риск эпохи цифровой революции и развития социальных сетей представляется в том, что внешний мир - хотите Вы этого или нет - самоорганизуется вокруг Вас и формирует свое мнение о Вас и Вашей фирме, о котором он может поведать при желании всем и каждому. Данный процесс находится вне Вашего контроля и влияния. Через социальные сети группы покупателей, заинтересованных

лиц могут взять на себя инициативы по формированию мнения о Вашем предприятии и принимаемым в его стенах решениях. Контроль бренда, как Вы понимаете, от этого не становится проще. Вы и Ваше предприятие находятся постоянно под своего рода увеличительным стеклом.

В данном процессе нет, в принципе, ничего нового, но объем и интенсивность, с каким он протекает сейчас, несравнимы с ситуацией десятилетней давности. Одна ошибка в данном направлении может сегодня стать фатальной и свести на нет с трудом построенную репутацию.

Данный риск проявляет себя в полном объеме не только в деловой жизни, но и в политике. В Нидерландах создано, например, молодежное движение G 500. Его целью является участие 500 участников в различных политических партиях и оказание таким образом влияния на процессы принятия решений. Помимо присутствия на пленарных совещаниях политических партий активная молодежь использует для пропаганды собственных идей Twitter и Facebook. Для традиционных политических партий данная ситуация представляет собой не только новый феномен, но и определенный риск. С их точки зрения, это ведет к «рубке» собственных политических планов «пришельцами», что вынуждает политическую элиту к четким ответам и конкретным действиям.

Другой пример из подобной оперы представляет собой Apple, которая столкнулась с необходимостью адекватной реакции на сообщения, что Iphone собирается в нечеловеческих условиях на предприятиях в Китае. Не самая лучшая реклама для известной во всем мире фирмы! Возмущенные реакции со стороны мирового сообщества вынудили предприятие принять соответствующие меры. Представьте себе, каковыми могли быть последствия для репутации фирмы, если бы Apple не вмешалась!

Репутационный риск вышел с развитием социальных сетей на новую орбиту. Общественная и политическая коммуникация сегодня таят в себе меньше секретов, чем несколько лет назад. Для деловой жизни это новая ситуация. Иногда удар по репутации наносится намеренно так называемыми «репутационными снайперами» с подачи конкурентов.

Урок для бизнеса : каждый сотрудник фирмы несет ответственность за фирму и перед Ней, что касается имиджа на рынке и в обществе. И не будьте наивными, полагая, что Вы сможете утаить что-то от внешнего мира. В наше время все тайное становится явным!

### Риск 2: бездействие или опоздание с принятием решения

У некоторых предприятий ситуация риска вызывает своего рода паралич. Многие нидерландские

компании думают примерно так: все новое – сомнительно. Данный взгляд занимает диаметрально противоположную позицию по отношению к предпосылкам для культивирования инновационного мышления: смелость и желание рисковать. Многие предприятия мыслят линейно и хотят в начале процесса знать, какую выгоду принесет та или иная инновация. Но, к счастью, даже во времена кризиса есть приятные исключения из данного правила.

Примером бездействия может служить позиция банков. С развитием Интернета банки не изменили собственную стратегию и «выдаивают» фактически устаревшую бизнес-модель. А напрасно, ведь включение краудфандинга в их бизнес-модель могло бы открыть новые возможности. Сигналом того, что банки запаздывают за ходом времени является тот факт, что расходы на покрытие убытков от киберпреступности банками переводятся на счет клиентов. Справедливо ли это? Система бесконтактной оплаты, которую так усиленно продвигают финансовые организации в странах Западной Европы и США, также не представляет собой кардинального изменения стратегии, а лишь попытку продления срока годности устаревших моделей и старого типа мышления.

С моей точки зрения, действуя таким образом, банки проиграют в противостоянии с новыми инициативами со стороны Google и Apple. Плата за бездействие и нерешительность будет высока!

Nokia также может служить примером фирмы, переждавшей с принятием решения и упустившей шансы на рынке смартфонов, надеясь еще длительное время пожинать плоды собственного успеха прошлых лет. Возникает закономерный вопрос: удастся ли фирме выйти на новую орбиту в сотрудничестве с Microsoft?

Небольшой по европейским меркам производитель химикатов для обработки кожи из Нидерландов Stahl доказал, что даже в период кризиса можно и нужно инвестировать, проявлять заботу о собственных кадрах и самостоятельно организовывать сбыт собственной продукции (как об этом однажды сказал Кейнс). Предприятие выжило и преуспело, благодаря четкому фокусу: быть лучшим в своей отрасли и иметь четкий фокус. Покупателями предприятия являются производители дорогих авто (например, BMW) и дома мод, производители эксклюзивной кожгалантереи (например, Hermes). Указанные рыночные сегменты неуклонно увеличивали объемы собственных продаж даже в период кризиса. Данный пример доказывает в лишний раз, что четко сфокусированный подход в действительности является действующей панацеей (см. мою авторскую колонку в MD#33). В результате этого Stahl вышел из кризиса более закаленным, чем вошел в него. А теперь присмотритесь к своему окружению – может быть, у Вас за углом есть подобные примеры, у которых многому можно научиться, особенно в том, что касается риска в период кризиса.

Бездействие может также обернуться риском. Представьте себе: Вы – владелец ресторана, мечтающий о том, чтобы все места 7 дней в неделю на месяцы вперед были забронированы. Как достичь этого? Вы наверняка думаете, за счет разнообразия блюд: чем длиннее меню, тем лучше. А задумывались ли Вы над тем, что при многообразии блюд и требуемых для их приготовления ингредиентов, поддержание высокого качества по всем показателям становится практически невыполнимой миссией. С коротким и обозримым меню у Вас сохраняется четкий фокус. Если Ваш ресторан известен в городе как специалист по рыбным блюдам, поверьте мне, найдутся многие почитатели, готовые оценить по достоинству кулинарные способности Вашего шеф-повара и готовые прождать несколько недель, дабы иметь возможность отведать Вашей рыбы. Посмотрите, каких успехов достигли известные фирмы в данном направлении: Starbucks является сегодня синонимом первоклассного кофе, а не предлагает комплексные меню для всех и каждого.

Обратим свой взор на турбизнес. Corendon – фирма, превратившаяся за 20 лет своего существования из малого, никому не известного туроператора в одного из крупнейших в Нидерландах. Торговый оборот фирмы вырос за прошедший год на 21 %, несмотря на то, что многие конкуренты жалуются на уменьшение количества проданных путевок. Как возможно такое? Рецепт довольно прост: риск и адекватная реакция на тренды и сигналы из внешнего окружения. Corendon одним из первых распознал, что так называемые «ретро-путевки», пережившие пик популярности несколько десятилетий назад, получают сегодня второе рождение. Сан-Тропе, Израиль, Кипр! Неустойчивая политическая обстановка, например, в Израиле, привела к заморозке маршрутов некоторое время назад, но поколение современных «молодых» пенсионеров, связывающих данные маршруты с именем Бриджит Бардо, обеспечило успех фирмы Corendon. И данными нововведениями инновационный характер фирмы не ограничивается: с осени 2013 года она предлагает Албанию как новый маршрут для туристов, ищущих разнообразия и новых впечатлений.

Урок для бизнеса: бездействие или опоздание с принятием решения приводит к расплывчатому бренду, что может нанести серьезный удар по бизнесу. Делайте выбор и делайте его вовремя!

Продолжение статьи читайте в следующем выпуске MD.

*Профессор Франс ван дер Рееп,  
Зав. Кафедрой DigitalWorld высшей школы Inholland,  
Ведущий стратег телекоммуникационной компании KPN,  
Наблюдательный совет Мирового центра танца и музыки (Роттердам)  
Frans.vanderreep@inholland.nl  
www.fransvanderreep.com  
Роттердам, Нидерланды*