

Стратегическа система за ранно предупреждение за организационни кризи

Цвета Зафирова

***Strategic Early Warning System for Organizational Crises:** The paper justifies the necessity to introduce of an early warning system for organizational crises. The nature of early warning signals are examined as the basis for the creation of a system for early warning. It is an integral part of the set of management systems for training and prevention of crisis situations. The models for the management of early warning are explained and different approaches to the organization in its implementation are indicated.*

Key words: Organizational Crisis, Strategic Early Signals, Crisis Control, Strategic Early Warning System

ВЪВЕДЕНИЕ

Управлението на организационни кризи е един актуален и значим проблем за ръководствата на съвременните организации. Като част от технологията на този процес е етапът на подготовката им за кризисни ситуации и превенцията срещу тях. Неизменна част от него е разработването и внедряването на някои управленски системи. Една от тях е системата за ранно предупреждение за кризи, която се основава на ранни предупредителни сигнали. Като се има предвид особеностите и технологията за реализацията ѝ, тя може да бъде определена като стратегическа.

Целта на настоящото изследване е обясняване на необходимостта от разработване на управленска система за ранно предупреждение за организационни кризи, предпоставките за внедряването и възможните модели за управлението ѝ.

РАННИ СИГНАЛИ ЗА КРИЗИСНИ СЪСТОЯНИЯ

Организационната криза е поява на драматични явления и процеси във външната и/или вътрешната среда на организацията, имащи пряко или непряко въздействие върху нея, когато използваните до този момент методи на управление стават неефективни и нарушават жизнеспособността ѝ. На тази основа, за връщането към нормалното функциониране на системата и по-нататъшното ѝ развитие, е нужна промяна в управлението и в организацията като цяло. Шривастава и Митроф посочват, че преди началното събитие има обикновено инкубационен период, през който има няколко косвени предупреждения (симптоми – бел.авт.), и по-малки инциденти, които показват проблеми в системата [11].

Гонзалес-Ереро и Прат твърдят, в резултат на много емпирични изследвания, че въпреки кризата да е внезапна, има ранни предупредителни сигнали за нея [5]. Кумбс също пише, че една криза е непредсказуемо, но не и неочаквано явление [4].

Практиката показва, че за предотвратяване на кризите важно значение имат ранните симптоми (т.нар. *ранни предупредителни сигнали*). Те могат да бъдат както от външната среда: кредитори, потребители, доставчици, партньори и др., така и от вътрешни: финансови отчети, одиторски проверки, отчети на мениджъри и др.

За Ансоф, който пръв въвежда термина „слаби сигнали“, те се състоят от „*предварителни и неясни симптоми на предстоящи бъдещи проблеми*“ [2]. Томпсън от своя страна определя вида на характеристиките на сигналите и показва тенденцията им при формирането на криза [13].

Прогнозирането на кризи е сложна съвкупност от методи и интерактивни процеси, предназначени за подпомагане на стратегическото управление да бъде по-адаптивно и по-ориентирано към непредвидими условия. Като вход за прогнозите могат да служат посочените „слаби сигнали“. Въпреки, че са неструктурирани, разпокъсани, непълни и неволни данни за средата, те могат да бъдат формулирани като стратегически ценна информация. Като показатели, които предшестват събитията, определящи курса и посоката на тенденциите им, според Мендоса, Кардозо и Караса, анализът им има потенциал да улесни в реално време съответствието между процеса на вземане на

решения и променящите се външни обстоятелства [7]. Тези показатели за бъдещите промени поставят проблеми, според учените, които представляват предизвикателство за обичайните мисловни модели. По този начин, практическото значение на информацията от „слабите сигнали“ е, че тя може да се превърне в значими познания за важни действия. Въпреки това, стойността на тази информация не се материализира автоматично - реализирането на този потенциал изисква известна степен на флуидност на колективната познавателна рамка, чрез която „слабите сигнали“ могат да бъдат уловени и оценени, както и да предизвикват действия.

Мендоса, Кардозо и Караса, на основата на тези разсъждения, определят същността на „слабите сигнали“ като „изпреварващи индикатори на феномена промяна, които не поразяват потенциално заинтересованите, но са формирани на основата на необработени данни“ [7].

СИСТЕМА ЗА РАНО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: СЪЩНОСТ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ВНЕДРЯВАНЕТО ѝ

Още в 1984 г. Райнхард посочва: „В организационната среда, характеризираща се с бързи, непрекъснати и непредвидими промени, *стратегическата система за ранно предупреждение* помага на организациите своевременно да предскажат тенденциите, които биха могли да застрашат стратегията на организацията в бъдеще“ [9].

Предназначена основно да подготви контра-мерки за справяне с тези събития, когато те се случат, Шварц доказва, че *стратегическата система за ранно предупреждение* се основава на предположението, че важните промени във външната среда често се предшества от лесно откриваемы предупредителни знаци, наречени „слаби сигнали“ [10]. Тези признаци са различни от „традиционните“, описани от Ансоф оперативни показатели, свързани с финансите на организацията, човешките ресурси, R & D или качеството на услугите за управление, а вместо това обхващат външните аспекти като напр. технологичното развитие на заместители, конкурентното поведение, затрудненията в снабдяването със суровини, политическа нестабилност и т.н.[2].

Много изследователи считат, че ако организацията има проактивно действие срещу кризата, това ще намали щетите от нея (Пенроуз [8].; Смит и Езит [12]. и др.). Те посочват, че главните фактори, за да се постигне това, са хората и планирането. „Наблюдението на потенциалните проблеми е първата стъпка към избягването или разрешаването им или свеждането до минимум на тяхното въздействие“ [12].

Някои учени са побързали с опитите си да докажат, че на всички „слаби сигнали“ трябва да има ответна реакция. Наличието им не води автоматично до промени в действията на организацията. Мендоса, Кардозо и Караса посочват: „Ако системата се опитва да открие „слаби сигнали“, ще има пропуски, и следователно, някои сигнали не биха били открити (филтър наблюдение). Другото ниво на недостатъчност е свързано с неспособността даден сигнал да има смисъл, ако той не отговаря на референтните рамки и организационната култура (ментални филтри). В още едно ниво сигналите не могат да бъдат анализирани, просто защото не са в най-добрия интерес на мощни поддръжници на организацията. Те ще блокират ресурсите да се развиват както е необходимо (филтър власт)“ [7]. Посочените от португалските учени филтри показват потребността от разработена *стратегическа система за ранно предупреждение за криза*.

Има различни подходи, предложени за анализ на „слаби сигнали“ в литературата в областта (Кофман, 1997; Питър и Стайнър, 2004). Голяма част от учените са съгласни, че такава *система за ранно предупреждение* действа като радар, записвайки непрекъснато и систематично слабите сигнали. Но те, според Антъни, се разделят на две групи по отношение на подхода на организацията спрямо тези ранни сигнали [3].

Първата група представлява *дефанзивния подход* – счита се, че ранното откриване на тези сигнали трябва да се използва за намаляване на общия риск за организацията, запазвайки способността ѝ да реагира. Въпреки, че бъдещите заплахи са неясни, изчерпателното отбелязване и анализ на „слабите сигнали“ я подготвят за адекватен стратегически отговор. При първата концентрация от сигнали, организацията трябва да обмисли мерките за адаптиране. Ако предупредителните знаци се увеличат, тя трябва да започне подготовката на планове за изпълнение (придобиване на патенти, стартиране на програми за разработване на продукти и др.). Ако се окаже, че сигналите увеличават силата си, трябва да се разработят и инвестиционни проекти.

Втората група подкрепя *офанзивния модел*, базиран на иновационно разрушителната теория - „разглежда се появата на възможности за растеж от подобни разрушителни иновации”. Ранното отчитане на тези сигнали позволява на организациите да предскажат техния потенциал като възможности и да вземат съответните стратегически решения, за да се възползват от тях. Привърженик на тази теория е и Уей, който посочва, че „ранните предупредителни сигнали за организационна криза (стратегическия риск за ранно предупреждение) се отнасят до процеса на прогнозирането и дават предупреждение за настъпването ѝ” [14].

Целта и на двата подхода е да открият един модел преди да е станало твърде късно. Търсенето и мониторингът на „слабите сигнали” е необходимо условие за навременното предупреждение и полезна оценка на източниците на несигурност. Тук е мястото на интелигентните стратегии, които следва да направят по-точни прогнози за развитието на промените, водещи до кризи, а не мениджърите да вземат панически решения при внезапни кризисни ситуации.

Хан предлага като организационна предпоставка основата на тези сигнали за ранно предупреждение за кризата да е обезпечена с информационна система, която да представлява т.нар. *система за ранно предупреждение*, която може да бъде наречена „стратегическа”, като се има предвид нейната същност и предназначение [1]. Според него, тя „...предоставя информация за потенциалните опасности, произтичащи от промените във външната и вътрешната среда, за да може ръководството своевременно и целенасочено да реагира на заплахите със съответни действия” [1]. Всъщност това трябва да са две взаимосвързани системи – *за ранно предупреждение* и *кризисна информационна система*. *Системата за ранно предупреждение* може да се използва както за диагностика на средата, така и за контрол. Посоченото становище на немския учен е един друг аспект на *системата за ранно предупреждение*, който изследват и други учени – информационната обезпеченост. Той налага създаването на база данни (наречена от някои съвременни учени „база от знания”), където да се събира, обработва и съхранява информация за различни фактори за средата и определящите ги показатели, промяната на които да се отразява и контролира като сигнали за предстоящата кризисна ситуация. Това изисква от своя страна разработването на собствени критерии за кризисно състояние на системата.

МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РАННИ ПРЕДУПРЕДИТЕЛНИ СИГНАЛИ

Първоначално предложено от американски учени в 1960 г., управлението на ранни предупредителни сигнали произтича от теориите за *управление на кризи* и *управление на риска*. Теоретичните изследвания на управлението на ранни предупредителни сигнали основно се концентрира върху това как организациите да се справят с кризата. Основните изследователски постижения в тази област са на Хийт, който посочва, че „кризисните мениджъри, на основата на ранните предупредителни сигнали, трябва да помислят как да се намалят рисковете, как да се подготвят за управление на кризата, как да се планира, как да обучи персонала и т.н. За целта той предлага 4R Модел: Risk Reduction, Readiness, Response and Recovery

(намаляване на риска, готовност, реагиране и възстановяване) [6]. Този модел е широко известен в практиката и се прилага от някои организации в САЩ и Белгия.

Уей предлага една подобна технология на процеса, като обосновава разделянето на ранното предупреждение за криза на три етапа, позовавайки се и на други китайски учени [14].:

(1) *Идентифициране и анализ на кризата*: Някои от възможните кризисни фактори следва да бъдат потвърдени, идентифицирани и класифицирани. На първо място, а и след това, са случаите с различните фактори, взаимодействието и влиянията между различните видове кризи, резултатът от кризата и общите въздействия върху организацията. Те трябва да бъдат анализирани и изследвани, така че да се предложат доказателства за ранно предупреждение за кризата и за кризисния контрол.

(2) *Ранно предупреждение за криза*: Това означава, че организацията прогнозира условията за обща организационна криза, като се избера подходящи индикатори за ранно предупреждение и се изпратят сигнали в зависимост от степента на кризата, така че кризисните мениджъри да могат да предприемат съответните мерки, за да се намали възможността за криза и загубата, която може да предизвика. Това е критичната точка в ранното предупреждение за кризата.

(3) *Кризисен контрол*: На базата на идентифицираната криза, анализиранието и ранното предупреждение, следва да бъдат разработени стратегии за кризисен контрол, както и трябва добре да бъдат обмислени специфичните мерки и методи за различните кризисни фактори.

Този трети етап, който Уей предлага, е новост за науката и практиката. При него за първи път се извежда необходимостта от стратегии за кризисен контрол като резултат от въведена *система за ранно предупреждение*. Те биха помогнали на организацията за подготовката ѝ за кризисната ситуация.

И докато другите учени прилагат в моделите си финансови индикатори, икономико-математически и статистически методи, моделът на Уей се основава на показатели за определяне на конкурентоспособността на организацията и радар-модела във финансовия анализ. Китайският учен счита, че за да се получи по-точно ранно предупреждение е необходимо и участието на количествени показатели. На практика той интегрира възможните подходи, посочени в специализираната литература в един модел.

Нашето становище е, че сигналите за организационната криза трябва да се основават на ранно предупреждение приоритетно въз основа на стратегически анализ и оценка – напр. за конкурентоспособността на организацията и нейните продукти (услуги), за стратегическата или конкурентната ѝ позиция и т.н. Финансовите индикатори могат само да подкрепят стратегическите, но не бива да бъдат толерирани на този етап, тъй като той е дефиниран като стратегическа, а не тактическа или особено криза на ликвидността [15].

Посочените модели за управление на ранни предупредителни сигнали могат да бъдат приложени за създаване на *системи за ранно предупреждение за кризи*.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основните изводи и обобщения от направеното изследване са следните:

Първо, въпреки че концепцията за *ранно предупреждение за кризи* е създадена преди няколко години, няма точно определение и алгоритъм за този процес. В литературните източници в областта се приема, че той включва оптимизирането му и технологията за контрол. Целта на създаването на такава управленска система е да постигне ефективен кризисен контрол с най-ниски разходи въз основа на идентифицирането и анализа на „слабите сигнали“.

Второ, изграждането на модели на системи, включващи индикатори за ранно предупреждение за организационни кризи, се основава на различни математически

и статистически методи и модели. Някои учени считат, че тяхна база трябва да бъдат финансовите индикатори, други – резултатите от приложени стратегически методи, а трети – смесеният подход.

Трето, за целите на управлението е най-подходящо да се разработи *стратегическа система за ранно предупреждение*, която да отчита всички „слаби сигнали“, които биха предизвикали криза в организацията. Тя трябва да бъде само за конкретната организация, отчитайки нейната специфика. Неизменна част от технологията ѝ трябва да бъде контролът, включващ и непрекъснат мониторинг на средата. На основата на така разработената система, организацията трябва да има проактивно действие срещу кризата. Това изисква да бъдат предварително разработени сценарии за реакция при различни „слаби сигнали“.

Четвърто, за обезпечаване на целия процес е необходимо да се разработи цялостна информационна система и разработването на собствени критерии за кризисно състояние на системата.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1]. Хан, Д. Планирование и контроль – концепция контролинга (перев. с нем.) Москва: Финансы и статистика, 1997.
- [2]. Ansoff, I. H. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals// *California Management Review* (Winter), 18, 2, 1975, 21-33.
- [3]. Anthony, S. A., C. M. Christensen. How You Can Benefit by Predicting Change// *Financial Executive*, 21, 2005, 36-41.
- [4]. Coombs, W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. (2nd ed.). L. A., London, N. D. & Singapore: SAGE, 2007.
- [5]. González-Herrero, A., C. B. Pratt. An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication Management// *Journal of Public Relations Research*, 8, 2, 1996, 79-105.
- [6]. Heath, Robert. Crisis Management. Beijing: China Citic Press, 2001.
- [7]. Mendonça, S., G. Cardoso, J. Caraça. Some Notes on the Strategic Strength of Weak Signal Analysis// *Lini Working Papers*, 2, 2008.
- [8]. Penrose, J.M. The Role of Perception in Crisis Planning// *Public Relations Review*, 2000, 26, 2, 155-171.
- [9]. Reinhardt, W. A. An Early Warning System for Strategic Planning// *Long Range Planning*, 17, 5, 1984, 25-34.
- [10]. Schwarz, J. O. Pitfalls in Implementing a Strategic Early Warning System// *Foresight*, 7, 4, 2005, 22-33.
- [11]. Shrivastava, P., I. I. Mitroff. Strategic Management of Corporate Crises, *Columbia Journal of World Business*, 1987, 5-11.
- [12]. Smits, S.J., N. Ezzat. Thinking the Unthinkable – Leadership’s Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management// *Competitiveness Review*, 13, 1, 2003, 1-23.
- [13]. Thompson, J. L. Strategic Crisis Aversion: the Value of a „Style Audit“// *The Learning Organization*, 5, 1, 1998, 36–46.
- [14]. Wei, Z. A Research on the Early Warning of Strategic Crisis in Resources and Technology-Driven Multiplex Enterprises// *International Journal of Business and Management*, 5, 5, 2010, 154-160.
- [15]. Zafirova, Tz. „Strategic drift“ and Strategic Crisis Management of Organization// *X International Conference on Strategic Management*, University of Belgrade, 23-25 May, 2014, 118-127.

За контакти:

Доц. д-р Цвета Зафорова, Катедра „Стопанско управление“, Икономически университет - Варна, тел.: 082-, e-mail: tzveta_zafirova@abv.bg