

РАЗЧИТАМЕ НА НАШАТА КОМПЕТЕНТНОСТ В РЕАЛНИТЕ ОПЦИИ

Анализът на реалните опции е не само методология, но и нова гледна точка към динамиката на инвестиционното решение. Той ни дава също разбиране за това, кои рискове може да поеме една компания. Следващият проблем, към който приложихме нашата новопридобита компетентност, бяха определен вид гаранции, доста разпространени в отрасъла. Съставихме прост, но ефективен оценъчен модел, като направихме промени в едно готово затворено решение за опция върху фючърен контракт²³, известно като „модел на Блек“. Една от големите ползи от този модел беше възможността нашият екип да види една гаранция в различна светлина. Дотогава гаранцията се разглеждаше като начин за убеждаване на авиокомпаниите да възприемат в анализа си нашата оценка за даден определящ цената фактор. Този пасив понякога беше необходим, за да се получи желаната цена за нашия продукт. Все пак моделът илюстрираше по какъв начин икономичността на гаранцията и се управлява от асиметрията на очакванията на двете страни (авиокомпанията и производителя) за бъдещето и тяхната осъзната способност да поемат този риск. Той показваше на екипа в кои случаи използването на една гаранция, като част от наличния пакет от подсладители, е подходящо и в кои – не. Неразделна част от всичко това беше изискването клиентът сам да оцени гаранцията. Сега вече разполагаме с подобър инструмент за оценяване, който можехме да предоставим на клиента, за да направи оценката. Можехме да избегнем нашия стар проблем с противоречащото на интуитивните представи евристично коригиране на паричните потоци и следствията от това върху двигателите на разходите (отрицателните парични потоци).

Ако погледнем глобално, днес възгледите за реалните опции в Airbus са все още до много голяма степен в пелени. Подобрили сме много нашата мярка за рентабилността на сделката чрез да-

²³ Futures contract. В случаите, когато става дума за стандартни количества активи, търгувани на борсите, ще говорим за контракт, а не за договор.

леч по-изчерпателно отчитане на двигателите на разходите и риска, макар че повечето от тези неща са постигнати без подробно разбиране на реалните опции. Където е необходимо, условните договорености са изразени количествено по стохастичен начин с помощта на теорията на вероятностите (probability theory) или Монте-Карло анализ (Monte Carlo analysis). Това често подлежи на сравнение с анализа чрез дървета на решенията (decision tree analysis). Като напредваме във времето по дървото, изходът (outcome) се променя във всеки възел (node). Поради това обаче сконтовият фактор също трябва да се променя. При реалните опции правилният сконтов фактор се определя чрез „рисково неутралното“ оценяване. Когато излагам реалните опции пред хора от фирмата, често първоначалната им реакция е, че те не са нищо ново. Обяснението защо са – защото дават правилния сконтов фактор – не е лесно, макар и очевидно да е много важно за избора на правилното оценяване. Този проблем се задълбочава, защото повечето хора получават сконтов фактор, който се използва от групата по финанси за всичките изчисления, и като правило не поставят под съмнение неговата точност. В бъдеще се очертават още много възможни приложения на реалните опции в Airbus. Очевиден избор е случаят с разработването на нов продукт. Ние обаче трябва да доказваме по-убедително, че употребата на правилния сконтов фактор не е теоретичен въпрос, достъпен само за малък кръг посветени, а е от ключово значение за правилното взимане на решения.

ОБОБЩЕНИЕ – ПРОЦЕСЪТ НА ПРОМЯНАТА И ПОУКИТЕ ОТ НЕГО

Процесът, през който преминах в Airbus, ми позволи да науча много за внедряването на нови идеи и за усилията да се променят нагласи. Сега, след като всичко вече е минало, очевидно има някои неща, които бих направил по друг начин. Следва списък със съвети и поуки за тези, които използват реалните опции в професионалната си дейност, и за компаниите, които се опитват да внедрят ROA. Докосваме се и до следствията от прилагането на ROA към фирмената структура и възнаграждението на ръководителите.

Прицелване

Когато за първи път въвеждате реалните опции във вашата организация, изберете приложение, за което сте убедени, че ясно ще докаже ползите от анализа. Оставете по-трудните, по-спорни проблеми за по-късно. Отначало може да изглежда, че трябва да се започне точно с тези решения от вида „всичко или нищо“, но повечето мениджъри ще се въздържат от прилагането на една нова методология, дори ако алтернативата е предимно интуитивна. Сигурно е имало случаи, в които интуицията е давала резултат в миналото! Първо създайте основа за консенсус, като използвате прост и ясен проблем с наблюдаеми резултати, който изисква минимална вътрешна подкрепа и има минимални последици за организацията. Ако моделирането на проблема може да отнеме значителни ресурси, това може трудно да бъде оправдано. Мислете за това като за закупуване на опция върху уменията, необходими за решаването на много повече (и по-големи) проблеми в бъдеще.

Покровителство

Промените се извършват най-лесно отгоре-надолу. От ключово значение е да се намери покровител от най-високо ниво, но и да се има предвид, че времевите хоризонти на висшите ръководители са кратки. Те често фокусират вниманието си върху даден проблем, след което преминават към следващия, така че времето за изпълнение на задачата може да бъде важно – постаарайте се да задържите интереса им през целия процес. Потърсете също подкрепа и от потенциални потребители. По време на разработката оставете отворена врата за всички, които трябва да приемат модела. Позволете им да вземат участие в модела, като дадат своя принос. Не позволявайте да се прояви синдромът „чуждо тяло“.²⁴

Инерция

Не подценявайте способността на вашата компания да запазва курса си. Имайте предвид, че хората често имат интерес да запазват статуквото. Те са свикнали със съществуващите в корпорацията правила, разбират ги и са се научили как да ги използват в своя полза. Повечето хора са прагматици, а не идеалисти. Те

приемат правилата и работят с тях, вместо да търсят по-добър начин на действие. Скорошна анкета установи, че едва 20% от програмите за промяна във фирмите са напълно успешни. При това фирмите, които имат вътрешни центрове за промяна и са свикнали с промените, се представят много по-добре. Помислете колко добре приема промените вашата фирма. Какво говори вашият минал опит? Има ли във фирмата атмосфера за промяна, която може да улесни задачата ви?