

СБОРНИК СТАТЕЙ

Бизнес в цифровую эпоху: технологии, тренды, сценарии



СОДЕРЖАНИЕ

На пороге сингулярности: как изменится менеджмент в XXI веке

Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук

Что делать CEO во время цифровой революции

Роман Тышковский

Ошибки реформаторов

Жан-Луи Барсу, Н. Ананд

Пять сценариев цифровой трансформации

Павел Алферов, Степан Масленников

Иллюзия трех горизонтов

Стив Бланк

Новая эра маркетинга

Юлия Фуколова

Как продать новый продукт?

Томас Стинберг, Майкл Эйхерн

Трудно быть ботом

Юлия Фуколова

Тест: насколько хорошо вы подготовлены для инноваций?

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Диссертации и научные работы**
 - 2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 3. Школьная тематика**
- Онлайн-консультации**
Все отрасли знаний

На пороге сингулярности: как изменится менеджмент в XXI веке

Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук

Как изменится жизнь на Земле в эпоху Четвертой промышленной революции? К чему готовится человечеству в целом и бизнесу в частности? На эти и другие непростые вопросы в своей книге «Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности» пытаются найти ответ профессор Маастрихтского университета Тью Блуммарт и партнер организации Management Meets Singularity Стефан ван ден Брук. Мы публикуем несколько интересных фрагментов из русского перевода этой книги, вышедшей в издательстве «Альпина Паблишер».

Вскоре мы достигнем такого этапа развития, когда всех нас будут активно «направлять» видимые и невидимые роботы. К примеру, беспилотный автомобиль уже отбирает из наших рук руль. В промышленности к роботам переходят опасные и трудозатратные операции. В здравоохранении роботы становятся умными ассистентами, они, например, помогают одевать пациентов, раздавать таблетки, делать стандартные анализы, застилать кровати, убирают в палатах. В логистике дроны будут доставлять посылки. По мере приближения сингулярности встает вопрос: как вам как менеджеру к ней подготовиться? Уже нельзя ни спрятаться, ни зарыть голову в песок. Поэтому попытаемся очертить контуры будущего, в котором будет развиваться сингулярность.

В настоящее время мы, вероятно, знаем всего

5% из того, что можно узнать об окружающей нас материи, — остальное составляет «известная неизвестность». Есть люди, которые не хотят открывать «окно» собственного разума, предпочитая и дальше жить в блаженном неведении. Однако многие ученые и исследователи бесстрашно пытаются сорвать «вуаль» с грандиозной сферы «известной неизвестности», а по сути — огромного пробела в нашей базе знаний. Изучение, равно как и использование этой безграничной неизвестности, осуществляется с помощью инструментов и методов обработки данных огромных объемов и суперкомпьютеров, запрограммированных с применением умных алгоритмов и искусственного интеллекта (ИИ). Значительно помочь здесь может развитие интернета вещей. Машины, роботы, спутники, дроны, люди, животные и многие другие объекты объединяются в единую сеть при помощи программного обеспечения цифровых датчиков. Это позволяет вести обработку и передачу данных в реальном времени: 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Планшеты, смартфоны на работе дома используются как платформы для получения этих данных, обеспечивая принятие решений в реальном времени и выполнения последующих действий. Использование ИИ при программировании роботов сделает последних «самообучающимися и самонастраиваемыми». В итоге это приведет к тому, что роботы сами будут писать для себя усовершенствованные

программы. По ходу дела мы, возможно, достигнем этапа, на котором люди уже не будут понимать, как на самом деле функционируют роботы. Этот этап называют «сингулярность» или «трансцендентность». Некоторые исследователи утверждают, что мы минуем его уже в 2030–2035 годах, другими словами, всего через 11–16 лет!

Но что произойдет с нами на пути к сингулярности? Какими будут последствия для нашей личной жизни, менеджмента и бизнеса? Давайте попробуем обрисовать перспективы на ближайшее будущее.

ПЕРЕСМОТРИТЕ СВОЮ МЕНТАЛЬНУЮ МОДЕЛЬ

Менеджмент в «сингулярной среде» требует иного способа мышления и иных действий. Обычно мы составляем планы, подходя к этой работе линейно: экстраполируем прошлое, чтобы предсказать будущее. Однако сингулярная среда по определению чрезвычайно изменчива, потенциально неблагоприятна, а порой и разрушительна. Следовательно, менеджменту стоит рассмотреть возможность мыслить и действовать иначе.

Если спросить людей о происходящих изменениях, большинство из них подтвердит, что в последнее время «все движется быстрее и быстрее». Оглядываясь назад, они понимают, что скорость изменений сейчас гораздо выше, чем, скажем, 20 лет назад. Возможно, вы тоже это замечаете. Однако очень многим сложно «перенести» это ускорение в свои мысли о будущем. Когда мы пытаемся заглянуть вперед, «экспоненциальный рост» бросает вызов разуму и ментальным моделям, которые мы используем, чтобы понимать, как работает этот мир и как в нем строить планы на будущее. Наш мозг, естественно, развивается тоже, и он способен мыслить с прицелом на будущее. Но наши ментальные проекции будущих событий основываются на прошлом опыте, воспоминания о котором хранятся у нас в голове. И поскольку этот опыт был получен в то время, когда мир был еще «плоским», эвристические «расчеты» проекций будущего оказываются линейными. Иначе говоря, мы относительно хорошо умеем делать прогнозы в достаточно стабильных и очевидных ситуациях (то есть строить линейные проекции), но наш разум хуже справляется с предсказанием исхода в ситуациях уско-

рения, замедления или турбулентности — мы не привыкли мыслить экспоненциально.

Там, где наблюдается ускорение, мы склоняемся к линейной модели прогнозирования, если только не заставляем свой мозг мыслить экспоненциально. Само собой, линейным ответом на ускорение развития служит выражение «слишком мало, слишком поздно»... Линейный тип мышления бесполезен в нелинейном мире — нам нужно помнить об этом и заставлять себя мыслить и планировать экспоненциально, несмотря на то, что это — серьезное испытание для многих людей и организаций!

Грядущее столетие принесет с собой не просто 100 лет технологического развития (это наблюдалось и ранее), оно резко увеличит скорость этого развития. Один из ведущих мировых футурологов Рэй Курцвейл даже отважился утверждать, что в следующем веке уместится 20 000 лет научного прогресса. И даже если истинная скорость развития составит всего 25% от предсказанной Курцвейлом, в следующие 100 лет наука и технологии все равно совершат такой рывок, на который потребовалось бы 5000 лет при скорости 2016 года. Так что пристегните ремни и держитесь крепче!

В какой бы отрасли и компании вы сейчас ни работали, такое беспрецедентное ускорение научного и технологического прогресса заставляет полностью пересмотреть ваше управленческое мышление...

ЦИКЛ ДЕМИНГА И УСКОРЯЮЩИЕСЯ СРЕДЫ

Те, кто изучал менеджмент, наверняка слышали о цикле Деминга, который фактически представляет собой алгоритм действий по управлению качеством. Лежащие в его основе четыре шага (планирование — действие — проверка — корректировка) были предложены Уильямом Демингом, чтобы систематически, шаг за шагом приближать организацию к реализации ее миссии. Мы же используем этот хорошо известный способ для оценки потенциальных последствий ускорения среды и приведем доказательства того, что все четыре элемента модели Деминга необходимо подвергнуть пересмотру из-за развития сингулярности. На этапе планирования определяется, какая структура, процессы и культура требуются для достижения заданных целей.

Этап действия предполагает исполнение плана: производство продуктов и/или оказание услуг для удовлетворения потребностей перспективных покупателей или клиентов. На этапе проверки запланированные результаты регулярно сравниваются с фактическими. Значительное расхождение между этими показателями должно немедленно устраняться с помощью корректирующего воздействия. На этапе проверки могут выявляться существенные потенциальные улучшения, поэтому в следующем цикле должны быть приняты соответствующие поправки, которые становятся неотъемлемой частью обновленного плана. Этот скорректированный план в итоге становится новым ориентиром для проверки результатов действия в следующем цикле. Это называется корректировкой: внедренные новые стандарты становятся основой для нового планирования. Однако возможности для контроля и тем более реагирования на непредвиденные изменения здесь относительно невелики, поскольку цикл Деминга ориентирован на управляемый, предсказуемый, а потому довольно стабильный, или «плоский», мир. Однако эти условия не соответствуют миру экспоненциального роста, в котором часто требуется практически полный пересмотр исходных планов.

Что можно конкретнее сказать о применении модели Деминга в контексте экспоненциального роста? Может, «четыре шага» модели останутся теми же самыми, а под действием турбулентности изменятся только продолжительность самого цикла и частота корректировок?

Сингулярность оказывает гораздо более глубинное воздействие. Прежде всего в корне может измениться процесс планирования. Чтобы строить планы на 20, 30 и 40 лет, необходимо будет обладать даром Нострадамуса. В условиях ускорения изменений горизонт планирования существенно сокращается. К примеру, таблица с показателями притока денежных средств на предстоящие 10 лет станет слишком умозрительной: современная методология расчета чистой приведенной стоимости (показателя NPV) была разработана в условиях стабильности, которая теперь, похоже, исчезает.

Чтобы учесть фактор неопределенности, можно использовать сценарный анализ. Однако до недав-

него времени эти сценарии (например, базовый, худший, исключительный, лучший, идеальный варианты) выглядели как отдельные «приложения» в составляемых нами таблицах Excel. В новой среде мы должны удостовериться, что эти сценарии будут действительно «взаимодействовать» друг с другом, и для этого необходим комплексный подход. К примеру, представьте себе, что складываются условия, соответствующие худшему из сценариев, из-за чего придется перейти к соответствующему «приложению». Но оставаться с ним мы не хотим — не в наших планах, чтобы худший из сценариев разворачивался все последующие годы. Мы намерены как можно скорее миновать «черную полосу». Как спланировать отход «на заранее подготовленные позиции»? Часто для этого используется такой инструмент, как опционы. К примеру, оговорив это заранее, авиалайнер можно продать обратно поставщику или производителю через год его эксплуатации. Или компания может не приобретать необходимые активы, а брать их в аренду, условия которой могут быть пересмотрены, к примеру, через пять лет. Само собой, за гибкость придется платить, однако она того стоит, потому что предоставляет скрытые варианты, ценность которых в изменчивой среде существенно возрастает, как и ценность финансовых опционов. В турбулентной среде варианты, которые позволяют уменьшить масштабы или вообще прекратить текущую деятельность, переключиться на другую (при худшем сценарии) или, наоборот, расширить ее (при лучшем сценарии), становятся ключевыми элементами реакции на происходящие изменения. При традиционном анализе чистой приведенной стоимости гибкость организации снижает отдачу (равную чистой приведенной стоимости проекта), поскольку учитываться будут затраты на гибкость, а не ценность опциона (или нескольких опционов). В результате плановый показатель NPV с вариантами будет всегда ниже планового показателя чистой приведенной стоимости без опционов. Но какой из этих планов на самом деле привлекательнее? И как повышение волатильности (турбулентности) бизнеса влияет на ценность опционов?

Помимо сокращения горизонта планирования, появления реальных опционов, обеспечить большую гибкость может частота самого процесса

планирования. Планирование может стать периодически возобновляемой деятельностью, как это случилось с составлением бюджетов, когда на смену фиксированным годовым бюджетам пришел непрерывный процесс бюджетирования. К примеру, скользящий план составляется на пять кварталов: после того как первый из них заканчивается, планируется новый квартал. Таким образом компания постоянно имеет план на пять будущих кварталов, причем сам этот план ежеквартально подвергается пересмотру. Мы полагаем, что, помимо формата, сроков и содержания планирования, необходимо изменить стиль менеджмента. Административно-командный подход (управление сверху вниз) будет становиться все более неприемлемым. Понимание того, как управлять компанией в реальной изменчивой среде, должно исходить от многих людей как внутри самой организации, так и за ее пределами, а не только от нескольких топ-менеджеров. Новой эре лучше подойдет восходящее планирование («снизу вверх»), основанное на участии в процессе широкого круга сотрудников. Этот подход требует менеджмента, основанного на доверии, стимулирующего успешную работу самоуправляемых команд. Компания должна быть связана с одной или несколькими экосистемами, где, скорее всего, будут разработаны прорывные инновации, которые окажут существенное влияние на ее планы. Экосистема представляет собой совокупность стартапов, университетов, исследовательских институтов и других организаций, которые сообща работают над следующим прорывом, к примеру, в сфере нанотехнологий, здравоохранения, умных материалов. Очень важно, чтобы план любой организации был связан с подобной экосистемой, поскольку это поможет как можно раньше узнать о фактическом или грядущем появлении новых изобретений. В любом случае девизом новой реальности должен стать слоган «БУДЬТЕ НА СВЯЗИ».

Кроме того, бизнес-кейсы должны разрабатываться таким образом, словно компания начинает все с чистого листа (принцип «гринфилда») — в них не должны учитываться отток клиентов и «эффект каннибализации», поскольку новые игроки на рынке не сталкиваются с «унаследованными» проблемами. Если компания-старожил

решил провести оценку финансовой целесообразности своего бизнеса с учетом оттока клиентов, она окажется в должниках. Финансовые оценки, таким образом, существенно затормозят инновации. Представим, к примеру, что компания X зарабатывает \$20 на продаже каждой единицы продукта А. Компания может рассмотреть вопрос о выводе на рынок нового продукта В, сопоставимого с продуктом А, но с продажи каждой единицы продукта В она будет зарабатывать только \$12. Если компания решится на разработку и выпуск продукта В, она в определенной степени «каннибализирует» свой продукт А, и это повлияет на ее прибыльность. Допустим, компания оценивает «каннибализацию» в расчете на 5000 единиц продукции, то есть ожидается, что прибыль сократится на $5000 \times (\$20 - \$12) = \$40\,000$. Это расчетное сокращение прибыли на \$40 000 можно считать дополнительными затратами в бизнес-кейсе проекта В. Но снижение прибыльности продукта В ведет к снижению доходности всего бизнес-кейса, предусматривающего разработку и вывод продукта В на рынок. Так что вполне вероятно, что руководство компании его не одобрит. Но правильным ли будет такое решение? Не забывайте: если давно работающая на рынке компания («действующий игрок») начинает учитывать каннибализацию своих текущих продуктов, она тем самым создает дополнительное препятствие для инновационных инициатив. А новые игроки с этим препятствием не сталкиваются!

В новую эру нельзя «ничего не делать», иначе очень скоро рынок захватят конкуренты и новые игроки. Это предполагает, что при финансовой оценке бизнес-кейса или инновационной инициативы «ноль» перестает быть ориентиром. Иными словами, в финансовом отношении предложение о новой разработке необходимо сравнивать с ситуацией, в которой вообще не происходит инвестирования, а это часто приводит к снижению общей результативности.

Этап действия при экспоненциальном росте также может значительно отличаться от реализации плана в относительно стабильной среде. К примеру, реальные опционы, приобретенные на стадии планирования, могут быть исполнены. За счет этого можно приобрести сырье, оборудование, завершить какие-либо процессы

или покинуть некоторые рынки. Бенчмаркинг (сравнение с наилучшими образцами) необходимо применять с осторожностью, поскольку он может заставить компанию гнаться за «передовиками» в своем классе на существующих рынках, используя существующие технологии и «съедая» и без того ограниченные временные и энергетические ресурсы. В итоге компания будет разве что упорно пытаться стать «лучшей в прошлом».

Сенсорные технологии позволят автоматически измерять результативность производственных процессов и удаленно составлять отчеты о выпуске продукции в реальном времени. Квартальные и/или годовые отчеты по партиям выпущенной продукции перестанут отвечать требованиям турбулентной среды. Качество продукции должно быть максимально высоким, поскольку компании будут реализовывать комплексные услуги, а не просто продукты: к примеру, как услуга будут продаваться освещение, транспортировка или образование. Новые бизнес-модели предполагают, что компаниям придется самим нести расходы на исправление всех дефектов, в то время как в прошлом за это приходилось платить клиентам: «ремонт и замена» были частью устоявшейся в прошлом бизнес-модели. Производство будет все более персонализироваться, а использование алгоритмов больших данных поможет находить лучшие индивидуальные предложения.

Использование 3D-печати возвращает производство непосредственно в конкретную компанию, сокращая тем самым аутсорсинг и офшоринг. Вместо массового производства новым стандартом становится штучное производство и минимальным заказом — одна-единственная единица продукции. Расходы на ее выпуск будут весьма низкими, поскольку многие производственные среды окажутся в «цифровом поле». Это можно сравнить с отправкой по электронной почте одного-единственного письма или 1000 писем: затраты на эту операцию примерно одинаковые...

Инвентаризация запасов, возможных поставок сырья, готовой продукции в новой среде существенно сократит оборотный капитал. «Зеленое» производство станет необходимостью, а не просто одним из «возможных вариантов». Компании, которые не смогут организовать экологичное

производство, в частности, ограничения выбросов CO₂ в атмосферу, столкнутся с претензиями со стороны заинтересованных сторон и, скорее всего, лишатся лицензии на работу. Финансирование можно будет обеспечивать не только через договоренности с традиционными банками институтами, но посредством краудфандинга или децентрализованного финансирования. Новые источники, часто функционирующие на продвинутых технологических платформах (и управляемые финансово-технологическими компаниями), позволят бизнесу не прибегать к помощи традиционных банков.

На этапе проверки сравнение показателей планирования показателей действия (= реализации) будет осуществляться удаленно, автоматически в реальном времени. Контролер в нью-йоркском офисе сможет в любое время суток вести наблюдение за работой, к примеру, конкретного агрегата или течением процесса в Амстердаме. В турбулентные времена, как правило, нет возможности ориентироваться на отчеты об отклонениях, которые составляют на целые партии товара. Отклонения необходимо корректировать немедленно (снижать план выпуска, порой вплоть до полного отказа или, наоборот, повышать планку реализации). К тому же корректировку нужно производить гораздо быстрее, чем когда-либо ранее. Выводы из анализа отклонений, произведенного на этапе проверки, необходимо как можно скорее брать на вооружение формировать новые ориентиры, не позволяя компании гнаться за прошлым. В целом можно сказать, что в новом режиме постоянных изменений цикл Деминга необходимо существенным образом скорректировать. Впрочем, если применять его должным образом, он может быть по-прежнему актуален. Для этого следует внутри компании использовать непрерывно вращающееся «колесо» контроля качества. Это «колесо» должно быть связано с основными драйверами потенциальных подрывных инноваций. Мы должны мыслить категориями «смешанного роста» «подрыва». Но даже в этом случае метод Деминга остается в существенной мере техническим инструментом, поскольку недооценивает роль сотрудников. К примеру, он не учитывает их вдохновение, инициативу мотивацию. Эта модель по природе своей «институциональная», в то

время как успех организации в гораздо большей степени зависит от «интернализации». Недооцениваются также культурные различия другие мягкие факторы, включая открытую обратную связь, дисциплину, энтузиазм командную работу...

Организации должны быть готовы к тому, что непредвиденные обстоятельства возникают все чаще. Чтобы своевременно и адекватно реагировать на перемены, сотрудники должны быть увлечены своим делом. Увлеченность выливается в заинтересованность, приверженность, готовность выкладываться на все сто и проявлять инициативу. Одним из главных факторов повышения увлеченности сотрудников своим делом является доверие. В отсутствие доверия развитие идет медленно, а сотрудники при любой возможности стараются избежать ответственности. Более того, в сингулярных средах не обойтись без «скорости» и «инициативы»...

БОРЬБА С ТРАДИЦИОННЫМИ ПАРАДИГМАМИ МЕНЕДЖМЕНТА

Развитие науки управления пришлось в основном на вторую половину XX века. Сингулярность и другие аспекты развития требуют переоценки большей части этого знания. К примеру, пересмотру необходимо подвергнуть модель экономики масштаба, периодизацию бюджетных циклов, метод чистой приведенной стоимости, модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, подход к управлению по принципу «доверие — хорошо, но проверки — лучше» и многое другое. Без изменений при переносе в новую эру во всех них обнаруживаются изъяны.

В новом мире, где господствует ускоряющееся развитие, традиционное управленческое мышление может оказаться контрпродуктивным. Давайте проанализируем ряд классических парадигм менеджмента проверим их состоятельность для грядущих времен. Это даст нам пищу для размышлений руководство к действию. «Экономика масштаба», как «экономика продаж», представляет собой одну из самых влиятельных концепций управленческой мысли прошлого. Ее логика такова: «Чем больше объем производства, тем ниже фиксированные издержки на единицу продукции. Следовательно, тем выше выручка». В новом мире, однако, масштаб играет не столь серьезную

роль. Компании необходимо найти способ зарабатывать на каждой единице произведенной продукции каждом проданном решении. К примеру, социальные IT-платформы среды больших данных позволяют повысить индивидуализацию персонализацию продуктов услуг. Потребители смогут заказывать уникальные продукты, которые будут полностью удовлетворять их требованиям в части материала, цвета, размера т. д. Вместо масштабирования наращивания объемов производства новые времена потребуют скорости гибкости, а следовательно, маневренности. Скорость разработки исполнения заказов станет важнее масштабов объема производства! К примеру, ключом к созданию этого быстрого гибкого мира может стать 3D-печать.

Производство все меньше будет ориентироваться на показатель оптимального времени цикла, на работу 24/7— это было важно в мире товаров массового спроса, в котором мы жили ранее. Но теперь происходит сдвиг в сторону специализации. Фактически старые «нишевые рынки», объединявшие клиентов со сходными потребительскими потребностями, теперь могут стать рынками «с единственным потребителем». Это неотъемлемая часть новой бизнес-реальности. Кроме того, пересмотреть стоит принцип «клиент всегда прав». Такой тип мышления загоняет компанию, вечно обхаживающую существующих клиентов, в тупик. Уде ляя слишком много внимания клиентам, которые в настоящий момент приносят максимум прибыли, или ориентируя на них все исследовательские инициативы, вы исходите из того, что клиенты обладают адекватным видением будущего. Это допущение таит в себе опасность. Потенциальные клиенты не менее важны для успеха компании, а для ее развития, возможно, даже важнее. Они готовы заключить сделку с вашей компанией, но пока вы, вероятно, не можете удовлетворить одно или два из их требований. Если компания сумеет преодолеть эту «границу», перед ней откроется новый рынок.

Потенциальных клиентов можно выявить с помощью больших данных предпринять необходимые действия, чтобы повысить вероятность их привлечения. Таким образом, внимание необходимо уделять как уже существующим, так потенциальным клиентам. Первые гарантируют

стабильность повторных продаж и, возможно, обеспечат некоторый рост, в то время как за счет привлечения вторых продажи действительно возрастут. Используя аналитику на основе больших данных социальных платформ, менеджмент должен быть уверен, что рассматриваемые рынки имеют потенциал, чтобы приносить прибыль, то есть обладают достаточной ценностью для вашего бизнеса...

Это еще не конец. Это даже не начало конца. Но, возможно, это конец начала.

Уинстон Черчилль

Грядущие годы будут волнительными нестабильными. Сингулярность — наступит она хоть через тридцать, хоть через сто лет — станет поворотным моментом истории. Несомненно, что к этой исторической вехе ведет ухабистая дорога. идем мы по ней не неспешным размеренным шагом, мы набираем все большую скорость, о чем рассказывает эта книга. Следует ли нам от этого ударяться в пессимизм? Не ведет ли развитие технологий нас к той точке, где мы, люди, уже не сможем влиять на собственную судьбу? Не лишится ли род человеческий своего биологического, экономического значения? Мы не скажем, что нашли ответы на эти поистине философские вопросы. Мы даже не замечаем, что на эти темы в обществе ведутся какие-нибудь серьезные дебаты. Однако мы полагаем, что новые технологии откроют перед человечеством новые, огромные пока неизвестные возможности, которые (при должном подходе) помогут принять инновационные решения позволят нам справиться с серьезными вызовами, ожидающими нас впереди. Такими, как, например, изменение климата, нехватка продовольствия, нищета, неграмотность, нехватка сырьевых ресурсов. Злоупотребление технологиями может вести к катастрофе, одна-

ко в надежных руках они творят чудеса. Пример этому — технология аддитивного производства (3D-печать). Ее влияние на нашу жизнь уже сравнивают с влиянием распространения интернета и, возможно, оно его даже превзойдет.

Новые технологии откроют перед нами доступ к устойчивым источникам энергии. Они дадут нам новые способы лечения болезней, наращивания производства продовольствия, снижения уровня вредных выбросов загрязнения окружающей среды, сокращения объема отходов. Они помогут нам в борьбе с преступностью терроризмом, сделают нашу жизнь более комфортной, безопасной, дадут возможность многим получить образование. Хотя в происходящем мы видим серьезные риски, вместе с ними мы отмечаем безграничные возможности. дело не только в технологиях, но в том, как мы подойдем к их применению на практике: как будут работать наши правительства, университеты, исследовательские институты, коммерческие некоммерческие организации. Значительную часть ответственности мы можем взять на себя: руководителям, менеджерам нужно подготовить свои организации компании к тому, чтобы извлечь выгоду из новых возможностей справиться с сопутствующими им рисками. Общей глобальной миссией должно стать создание стабильного будущего для всех заинтересованных сторон. Главное, чтобы будущее стало ярким!

Тью Блуммарт (Tjeu Blommaert) — профессор бизнес-экономики Маастрихтского университета в Нидерландах. Автор и соавтор десятков книг по бизнес-экономике и бизнес-администрированию. Основатель компании Blommaert Enterprise, офисы которой находятся в Маастрихте и Виллемстаде (Кюрасао). **Стефан ван ден Брук (Broek den Van Stephan)** — Магистр наук, магистр финансового контроля. Занимается проблемами повышения эффективности работы организаций. Выступает одним из партнеров организации Management Meets Singularity и работает с компанией Koenen & Co.

Что делать СЕО во время цифровой революции

Роман Тышковский

Повсеместное внедрение цифровых технологий меняет рынки и потребительские модели с огромной непрерывно растущей скоростью. Компьютерам потребовалось около 30 лет, чтобы стать неотъемлемой частью работы и отдыха почти каждого жителя планеты. Facebook захватил мир примерно за восемь лет, а продуктам вроде Uber, Slack или даже Tinder понадобилось всего два-три года на мировую экспансию.

Сегодня основная часть новаций лежит в области цифровизации процессов, причем речь идет уже не о внедрении отдельных цифровых продуктов, а о коренной диджитал-трансформации всей корпоративной структуры. На цифровых технологиях построены стратегии выживания даже тех игроков, которые еще недавно работали в основном в офлайне. Так, BMW начала с цифрового маркетинга, потом запустила услугу дистанционного управления автомобилями и ради этого вплотную занялась системами связи. Для реализации революционной идеи 100-летней компании пришлось переосмысливать основы своей работы и задействовать практически все подразделения, признавались позже руководители автоконцерна.

В России цифровизация началась с телекоммуникационной и банковской сфер, затем перекинулась в ритейл и постепенно добралась до более консервативных отраслей, в том числе промышленного производства.

Недавно мы провели исследование среди российских компаний с целью узнать, насколько активно они занимаются диджитал-трансфор-

мацией и с какими проблемами сталкиваются. В исследовании приняли участие респонденты, занимающие высшие руководящие должности в компаниях из таких отраслей, как транспорт, розничная торговля, металлургия, нефтегазовая промышленность, финансы и другие.

Участники опроса по-разному оценили уровень цифровизации своих отраслей — от 30 до 80%. Но все без исключения заявили, что задача актуальна для них уже сейчас или в краткосрочной перспективе. На основе нашего исследования и опыта работы с компаниями, находящимися в процессе диджитал-трансформации, можно сформулировать несколько принципов, которые помогают безболезненно шагнуть в новую эпоху и снижают вероятность провала.

УДЕЛЯЙТЕ ЛИЧНОЕ ВНИМАНИЕ

Ради успешной диджитализации многие компании ввели специальную должность — Chief Digital officer (CDO). Этот топ-менеджер соединяет маркетинговую и техническую стороны процесса, координирует работу с цифровыми продуктами и сквозную диджитализацию компании. CDO уже работают в таких организациях, как Starbucks и McDonald's, BBC Worldwide и L'Oreal. В России такие позиции появились во многих крупных частных компаниях, скоро появятся во всех государственных корпорациях. На очереди и средний бизнес.

Однако СЕО все-таки не стоит расслабляться и полностью полагаться на профильного топ-менеджера: руководитель компании остается

главным вдохновителем и направляющим диджитализации. Если вы действительно хотите развивать диджитал-направление, позаботьтесь о том, чтобы оно вошло в шорт-лист ваших приоритетов. По нашим подсчетам, если СЕО не готов включить цифровую трансформацию в топ-3 своих приоритетов, вероятность того, что она закончится неудачей, составляет более 50%.

НАЙДИТЕ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

При внедрении цифровых технологий и процессов часто кажется, что достаточно определить задачу и позаботиться о технической стороне. В итоге многие руководители забывают о пресловутом человеческом факторе, обрекая диджитал-трансформацию на полное фиаско.

Большинство сотрудников, особенно менеджеры среднего звена, сами по себе достаточно консервативны. Наше исследование показало, что примерно 40% компаний потребовались серьезные кадровые замены среди руководителей отделов, чтобы обеспечить слаженную работу команды в процессе трансформации.

Для успешной диджитализации ее ключевые участники — прежде всего главы отделов и подразделений — должны обладать несколькими качествами. В первую очередь необходимо, чтобы человеку были не чужды технологии и диджитал. Можно научить работника, который привык записывать все в тетрадку, пользоваться компьютером. Но сделать так, чтобы он сам предлагал и внедрял новые цифровые технологии, вряд ли удастся. Яркий пример — запуск электронных сервисов в российских больницах и поликлиниках. Процесс продвигается медленно, в основном по мере омоложения кадров и прихода людей, для которых компьютеры и мобильные приложения — привычная среда.

Кроме того, ключевые участники цифровой трансформации обязательно должны иметь навыки гибкого инновационного мышления, хорошо обучаться и не бояться пробовать. Неслучайно в последнее время главами компаний все чаще становятся «любопытные технократы».

НАЗНАЧЬТЕ АМБАССАДОРОВ «НА МЕСТАХ»

Способность вовлекать окружение в процессы и влиять на людей — не менее важное качество для

активного участия в цифровой трансформации. Внезапная повсеместная диджитал-трансформация по распоряжению топ-менеджмента порой просто игнорируется, а нередко встречает и агрессивное сопротивление персонала. Поэтому оптимально начинать с точечного внедрения практик и технологий. При этом «на местах» должны быть лидеры, своеобразные амбассадоры цифровизации, которые способны заинтересовать сотрудников процессом и «обратить их в цифровую веру». Для них умение вовлекать и влиять на настроения имеет ключевое значение.

ПОДГОТОВЬТЕ КОЛЛЕКТИВ

Цифровую трансформацию тормозят в основном внутренние факторы — инертность корпоративной структуры, низкая заинтересованность коллег, бюрократия в компании, указывали участники нашего опроса. Чтобы преодолеть эти препятствия, нужно убедить критическую массу людей в том, что процесс несет позитив, а не угрозу. Это очень важная совместная работа команды HR и специалистов из внутренних коммуникаций.

Для этого требуется огромная разъяснительная работа и масштабное переобучение. В противном случае можно не рассчитывать на мирную диджитал-революцию — вероятнее всего, компания столкнется с внутренним сопротивлением и будет вынуждена тратить на новых сотрудников.

Мы рекомендуем выделить разные группы внутри коллектива: поддерживающие, сочувствующие, скрыто сопротивляющиеся, агрессивные противники, и с каждой из них работать своими инструментами. Не надо, к примеру, пытаться конвертировать агрессивных в поддерживающих: на это уйдет слишком много энергии. Их достаточно перевести в нейтральные, а их внешнее сопротивление купировать. Для этого необходимо в первую очередь определить их конкретные страхи, а также выявить лидеров мнений, вовлекающих других в свой негатив. Дальше спектр ваших действий может быть бесконечным, от индивидуальных бесед с разъяснениями, до перевода человека на другой фронт работы. Однако главное не пугать и не увольнять, ведь это лишь усилит внутренние страхи и сопротивление остальных. На сегодняшний момент существует множество профессиональных HR-инструментов (например,

тест Hogan Assessment или опросник Change Style Educator), позволяющих удаленно выявить предрасположенности к тому или иному поведению.

НЕ ПЕРЕОЦЕНИВАЙТЕ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Нередко в компаниях элементарно не хватает специалистов с компетенциями, позволяющими вести диджитал-трансформацию. Логичное решение — позвать внешних консультантов, которые помогут построить стратегию цифровизации и реализовать ее. Если бизнес компании далек от диджитала, целесообразно привлечь не только экспертов, но и партнеров.

Внешние специалисты, безусловно, полезны, но от них требуются не готовые штампованные рецепты, а выработка индивидуальной стратегии и плана, анализ опыта и возможностей, структурирование идей. Полагаясь на любую внешнюю помощь, все же не стоит игнорировать свой внутренний ресурс. Никто не знает бизнес-процессы и продукты лучше, чем собственные сотрудники, и именно у них полезно спросить, что и как необходимо трансформировать.

Роман Тышковский — управляющий партнер московского офиса Odgers Berndtson.

Ошибки реформаторов

*Проекты масштабных преобразований часто проваливаются.
И не только по вине исполнителей.*

Жан-Луи Барсу, Н. Ананд

Успешные проекты преобразований пока довольно редки, хотя ученые и консультанты уже давно пытаются объяснить, как их надо проводить. Многочисленные исследования показывают, что примерно две трети таких проектов либо не приносят ожидаемых выгод, либо кончатся полным провалом.

Чаще всего в неудаче винят исполнителей. Руководители организаций уверены, что реформирование — это процесс, каждым этапом которого надо аккуратно управлять с помощью соответствующих рычагов. В менеджерском жаргоне появились выражения вроде «горящая платформа», «управляющая коалиция» или «быстрые победы». Однако наши исследования позволяют заключить, что некачественное исполнение — лишь одна из причин неудач. Не менее часто мы сталкивались с плохой диагностикой проблем. Организации часто ведут реформы в неправильном направлении, особенно если им приходится действовать в сложной и быстро меняющейся среде, а решения о том, что именно надо реформировать, принимаются поспешно и неосмотрительно.

Прежде всего руководителям следует уяснить, что надо менять в первую очередь. Наше четырехлетнее исследование и анализ 62 проектов преобразований призваны пролить свет на этот аспект.

Если компания неверно выберет поле для трансформации, все усилия приведут лишь к сни-

жению эффективности. Вот пример. Заступив на пост гендиректора фэшн-ритейлера J. C. Penney (JCP), Рон Джонсон немедленно принялся менять ценовую политику и дизайн магазинов, стремясь привлечь молодежь и модников. Увы, продажи JCP снизились на четверть, а рыночная капитализация — вдвое.

Джонсону следовало бы в первую очередь обеспечить стыковку онлайн-продаж и обычных магазинов. На тот момент в магазинах JCP часто отсутствовали товары, продвигаемые на сайте, и наоборот, пользователи сайта не видели товары, представленные в магазинах. Два канала продаж действовали изолированно друг от друга, у каждого была своя система закупок. Марвин Эллисон, вскоре сменивший Джонсона на руководящем посту, занялся этой проблемой и восстановил прибыльность JCP. Ритейлер стал более гибким и дружелюбным по отношению к клиентам, заинтересованным в скидках (преобразования Джонсона, наоборот, привели к массовому оттоку таких клиентов). Онлайн-приложение JCP настроили так, чтобы посетителям торговых центров стало проще находить товары со скидкой, а товар, заказанный на сайте, можно было получить в любом магазине в тот же день.

JCP на горьком опыте узнала, сколь существенными могут быть потери на неверном пути. В первых, проблемы, мешавшие организации прежде, не только не исчезли, но еще усугубились

ОШИБКИ РЕФОРМАТОРОВ

— ведь инвестиции направили на что-то другое (смена оформления магазинов JCP сопровождалась падением онлайн-продаж). Во-вторых, возникли новые проблемы (смена ценовой политики оттолкнула многих лояльных клиентов, ищущих товары со скидкой, долги компании превысили \$5 млрд, и это мешало инвестировать в технологии). В-третьих, у сотрудников появилось предубеждение против любых преобразований (Эллисону пришлось приложить немало усилий, чтобы возродить мотивацию у коллектива, деморализованного катастрофическими итогами действий Джонсона). Устранив главные «поломки и

часто усилия реформаторов не дают результата, поскольку люди фокусируются лишь на одной из этих задач. Нередко оптимизация (повышение производительности, переход на аутсорсинг, продажа активов или реструктурирование предприятий) затмевает собой главную задачу: обеспечить рост бизнеса. В итоге компания несет потери — уходят специалисты, моральный дух падает, формируется недоверие к любым новым проектам.

Норвежский производитель целлюлозно-бумажной продукции Norske Skog в свое время был мировым лидером отрасли, но сейчас, по данным Bloomberg, занимает лишь третье место на евро-

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Обычно причину провала реформы видят в некачественном исполнении, но часто лидеры попросту неправильно определяют, что именно надо реформировать.

ЦЕНА ВОПРОСА

Если объект организационных реформ выбран неверно или проблемы решают в неправильном порядке, существующие сложности усугубляются и дополняются новыми; моральный дух сотрудников падает, формируется недоверие к любым новым инициативам.

РЕШЕНИЕ

Прежде чем определяться с приоритетами, руководитель должен уяснить три вещи: что будет катализатором преобразований, какой путь предстоит пройти организации в ходе преобразований и какие организационные умения для этого потребуются.

протечки» в бизнесе, команда Эллисона сфокусировалась на адаптации к новой цифровой среде. Краха удалось избежать, но состояние JCP оставалось тревожным. Сезон Рождества 2016 года оказался провальным, и было решено закрыть около 140 магазинов, чтобы остаться конкурентоспособными в онлайн. Необходимость в реформах не отпала.

Чтобы понять, чем заняться в первую очередь, нужно уяснить три вещи: каковы движущие силы перемены, какой путь придется пройти организации и какие навыки руководителей необходимы для этого. У лидеров, не удосужившихся ответить себе на эти три вопроса, мало шансов на успешную реформу. Мы покажем это на хрестоматийных примерах и опишем инструменты диагностики для выбора и хода реформы.

ЗАПУСК

Корпоративные реформы проводят ради увеличения ценности бизнеса. В идеале компания стремится не только повысить свою эффективность, оптимизируя операции и сокращая затраты, но и реинвестировать прибыль в рост бизнеса. Очень

пейском рынке. Десять с лишним лет назад бизнес Norske Skog начал страдать от снижения спроса на бумагу, и компания была вынуждена продавать свои неприбыльные предприятия в разных странах. Программа повышения прибыльности Norske Skog помогла быстро выявить области, где можно было сократить издержки, и в 2009 году BusinessWeek хвалила Norske Skog за «постановку сокращения издержек на научные рельсы». Но, хотя компания и осталась на плаву, вернуть лидерские позиции она не смогла. Подобно многим другим производителям небрендовых товаров, она завязла в реорганизации, сопровождавшейся непрерывным снижением котировок акций. Между тем ее шведско-финский конкурент, Stora Enso, также проведшая болезненную реорганизацию, сумела найти удачную модель бизнеса, позиционируя себя как поставщика возобновляемых материалов.

Бывает и наоборот: за рамки разумного выходят инвестиции в рост бизнеса. Характерный пример — датская Lego, дважды затевавшая масштабные инновационные проекты преобразований. Первый, начатый в 2000 году, был очень

смелым экспериментом, который за несколько лет привел Lego на грань банкротства. Второй был запущен в 2006-м, после того как компания под руководством нового генерального директора Йоргена Вига Кнудсторпа восстановила финансовую стабильность. На этот раз Lego добилась успеха: к 2014 году повысила маржинальность до 30% и стала самым прибыльным игроком на рынке игрушек, опередив таких гигантов, как Hasbro и Mattel. Чем же этот проект отличался от предыдущего? Тем, что теперь Lego, сосредоточившись на росте, одновременно пристально следила за дисциплиной. Финансирование, контроль и координацию действий поручили специально созданной группе управления инновациями — в нее вошли представители разных подразделений и служб. Группа обеспечивала согласованность инициатив, не допуская отклонения от целей.

Этот пример подводит нас к вопросу о главных двигателях реформ. Вы заботитесь и о росте бизнеса, и о дисциплине, контролируя процесс разными метриками и прочими инструментами. Это обеспечит стабильность на пути преобразований. Часто причиной неудачи становится покупка переоцененных активов или «поглощение с целью преобразований», затеваемое ради смены стратегии, но приводящее к падению стоимости компании из-за невозможности интеграции поглощенного бизнеса. На эти грабли не раз наступала Hewlett-Packard — вспомним такие неудачные ее проекты, как покупка компаний Compaq, EDS и Autonomy.

Как определить направление преобразований, если налицо лишь тревожные признаки вроде замедления роста или падения производительности? Здесь мы переходим ко второму этапу нашего процесса — к планированию самого путешествия.

ВЫБОР СЦЕНАРИЯ

Определившись с движущими силами, компания должна наметить маршрут, который ведет к источнику повышения ценности. Все чаще руководители, говоря об изменениях, имеют в виду цифровые преобразования. Однако цифровая революция — лишь средство реформы, а свою цель вы должны поставить сами.

Как показали наши исследования, корпоративные преобразования в большинстве случаев укладываются в один из пяти основных сценариев — или в их сочетание.

- 1. Глобальное присутствие.** Компания ведет экспансию на мировом рынке, становясь транснациональной во всех аспектах, включая управление, инновации, перемещение кадров, навыков, знаний и передового опыта.
- 2. Фокус на клиента.** Выявление потребностей и разработка не просто продуктов или услуг, а инновационных концепций и интегрированных решений для клиентов.
- 3. Гибкость и подвижность.** Ускорение процессов и упрощение процедур с целью сделать компанию более гибкой в стратегии, операционной деятельности и корпоративной культуре.
- 4. Инновации.** Получение перспективных идей и подходов из дополнительных источников — как внутренних, так и внешних — с целью сделать компанию открытой новому.
- 5. Экологичность.** Переход на «зеленые» технологии и повышение социальной ответственности при выборе и реализации стратегии.

Для каждого из этих сценариев характерны свои приоритеты, свои благоприятные и неблагоприятные факторы. И в любом случае потребуется выйти за рамки привычных моделей и процессов, изменить отношение к клиентам, партнерам и ресурсам. Весьма полезно параллельно с реформой перевести бизнес на цифровые рельсы, и, конечно, нельзя обойтись без жесткой дисциплины (см. врезку «Пять сценариев»).

Посмотрим, как Stora Enso искала свой сценарий. Катализатором реформы стало снижение спроса на бумагу с приходом цифровой эры. Компании было необходимо не только сократить затраты, но и по-иному выстроить приоритеты.

Топ-менеджеры подробно обсуждали ситуацию с представителями разных подразделений и уровней корпоративной иерархии и тщательно продумывали варианты. Они поняли, что, повышая гибкость,

расширяя глобальное присутствие и углубляя отношения с клиентами, можно добиться лишь увеличения своей доли на сжимающемся рынке. Инновации также не решают глобальной проблемы. И компания выбрала другой путь — разработала

серию «зеленых» решений для бизнеса, включая экологичные упаковочные материалы для доставки товаров. Широчайшие возможности для Stora открылись благодаря радикальному смещению центральной оси бизнеса — от производства

ПЯТЬ СЦЕНАРИЕВ

ДАЖЕ САМОЕ ИСКУСНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ПРОГРАММЫ НЕ ДАСТ РЕЗУЛЬТАТА, ЕСЛИ НЕВЕРНО ВЫБРАНО НАПРАВЛЕНИЕ РЕФОРМЫ. ВСЕ СЦЕНАРИИ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ПЯТЬ КАТЕГОРИЙ. БЫВАЕТ, ЧТО АКТУАЛЬНЫ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО ТИПОВ РАЗВИТИЯ, И НАДО РЕШИТЬ, КАКОЙ ВЫБРАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, А КАКОЙ — ОТЛОЖИТЬ. ПОПЫТКА ПРОЙТИ ОДНОВРЕМЕННО НЕСКОЛЬКО КВЕСТОВ ОБЫЧНО ОБРЕЧЕНА НА ПРОВАЛ.

СЦЕНАРИЙ

ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ

Компания делается более интернациональной по своей культуре и рынкам. Для этого требуется реорганизация модели бизнеса.

ФОКУС НА КЛИЕНТАХ

Обеспечение заказных решений для нужд пользователей путем реорганизации отношений с клиентами.

ГИБКОСТЬ И ПОДВИЖНОСТЬ

Повышение оперативности и гибкости в стратегии, операционной деятельности и культуре путем реорганизации бизнес-процессов.

ИННОВАЦИИ

Использование множества источников идей и приемов путем перестройки работы с партнерами в области исследований и разработок.

ЭКОЛОГИЧНОСТЬ

Повышение экологической и социальной ответственности компании путем реорганизации ресурсов.

БЛАГОПРИЯТНЫЕ ФАКТОРЫ

- Системы и сети, обеспечивающие доступ к имеющимся возможностям, знаниям и идеям в любой точке.
- Гибкий подход к культурным различиям.
- Превращение культурного многообразия в источник конкурентного преимущества.

- Забота об организации, оснащении и обучении сотрудников; поощрение за внимательную и качественную работу с клиентами.
- Пересмотр отношений с вендорами, поставщиками и посредниками.
- Перестройка отношений с клиентами с целью наладить обучение, а не просто заключение сделок.

- Развитие навыков выявления и реагирования на изменения в окружающей среде.
- Организационное разнообразие.
- Быстрое создание образцов и запуск в серию удачных новинок.

- Доступ ко всем источникам инноваций: партнеры, конкуренты, клиенты, краудсорсинг.
- Сотрудничество при доведении идеи до реально работающей инновации.
- Четкие формулировки своих потребностей в инновациях в соглашениях с партнерами.

- Повышение экологической ответственности всех стейкхолдеров.
- Превращение экологичности в источник конкурентного преимущества.
- Декларирование приверженности топ-менеджеров принципам экологичности.

НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ ФАКТОРЫ

- Поспешное приобретение слабых компаний в попытке выйти на новые рынки.
- Предпочтение «доминирующей» культуры и пренебрежение к остальным.
- Неспособность интегрировать в глобальном масштабе кадры, представляющие различные культуры.

- Глубокая укорененность культуры, ориентированной на продвижение продуктов.
- Сохранение зависимости от прежних торговых посредников.
- Трудность создания «бесшовных» решений из-за отсутствия координации между работой с клиентами и бэк-офисом.

- «Белые пятна», не позволяющие увидеть полную картину.
- Слишком медленная реакция, бюрократизм.
- Недостаточно оперативное сокращение издержек в случае отрицательных результатов.

- Чрезмерная зависимость от одного или двух источников инноваций.
- Отсутствие гибкости в условиях контрактов с партнерами-инноваторами.
- Отсутствие контроля, обеспечивающего экономное инвестирование.

- Недооценка достижений в области экологии или неверное информирование о них.
- Создание шумихи вокруг незначительных достижений (недобросовестный «зеленый пиар»).
- Неспособность найти баланс между эффективностью и экологичностью.

бумаги к поставкам рециклируемых материалов природного происхождения. Это стратегическое решение было очень дальновидным. Сейчас на обычные целлюлозно-бумажные продукты приходится всего 8% прибыли Stora, а котировки акций компании с ноября 2011 года выросли почти втрое.

Выбрать направление бывает очень непросто. Выход на новые рынки, привлечение новых клиентов, расширение сети партнеров, повышение гибкости бизнеса, переход на более экологичную платформу — когда руководитель видит такой спектр возможностей, ему часто хочется сказать: «Все вышеперечисленное!». Но освоить сразу все эти направления — задача неподъемная. Выбранный квест должен отвечать самой насущной проблеме компании, ее главному приоритету. В ряде известных нам случаев руководство делало ставку сразу на два сценария (скажем, выбирало комбинацию «фокус на клиенте и повышение гибкости» или «инновационность плюс экологичность»). Такое решение может оказаться оправданным, если оба квеста гармонично сочетаются в рамках новой стратегии.

Если перед компанией стоит сразу много серьезных организационных проблем, в высшем руководстве, скорее всего, не будет единого мнения относительно главного приоритета при планировании реформы. Для преодоления этой трудности мы составили специальный опросник, включающий 15 вопросов (см. врезку «Аудит для выбора квеста»). В своей практике мы убедились, что этот инструмент позволяет руководителям компаний самостоятельно проанализировать ситуацию и выбрать направление реформ. Один из примеров мы наблюдали во Франции, работая с крупным поставщиком коммунальных услуг. Около 200 руководителей компании приняли участие в джем-сессии, посвященной корпоративной реформе. Каждый участник заполнил опросник, изложив свой взгляд на ситуацию и на позитивные и негативные аспекты каждого из сценариев. На этой сессии удалось выявить и согласовать приоритеты различных групп влияния — от управляющего совета и топ-менеджеров до рядовых работников.

НАВЫКИ: РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

Когда выбрана история, компания должна подготовить руководителей, способных ее пройти.

Снова обратимся к примеру Stora Enso. Йоуко Карвинен, занимавший пост генерального директора компании до 2014 года, понимал, что его топ-менеджерам может не хватить умений. Все руководители обладали большим опытом и могли справиться с задачей дальнейшего сокращения издержек, но вряд ли сумели бы взглянуть на ситуацию шире и найти новый источник роста. Тогда Карвинен при активном содействии руководителя отдела кадров Ларса Хеггстрема сформировал параллельную команду «следопытов», в которую вошло около двух десятков менеджеров из разных подразделений. «Следопыты» получили широкие полномочия для поиска новых возможностей, ускользнувших от внимания топ-менеджеров, и для пересмотра старой модели бизнеса в целом. Каждый год состав команды «следопытов» меняется — поначалу главной целью ротации было привнесение новых идей в процесс принятия решений, но затем стало ясно, что такой подход позволяет выявлять и продвигать «агентов перемен» — специалистов, способных выступать в роли консультантов по менеджменту. Программа «Следопыты» стала основой всей системы подготовки корпоративных лидеров.

Если компания не уделяет внимания развитию руководителей, ее попытки реформ будут про буксовывать. Чтобы продвижение шло, руководители всех уровней должны понимать, какая идеология и какие действия подталкивают процесс, и стать в этом отношении примером для своих сотрудников.

Если качества лидеров не отвечают потребностям реформы, это неминуемо ударит по стоимости компании. В этом можно убедиться, сравнивая пути двух очень известных азиатских поставщиков компьютерной техники. В 2008 году тайваньский производитель ПК Acer занимал третью строку в мировом рейтинге по доле рынка, а китайская Lenovo была четвертой. При этом обе компании существенно отставали от лидеров — американских HP и Dell. К 2015-му Lenovo поднялась на первое место в списке, а Acer откатилась на шестое. И Lenovo, и Acer выбрали один и тот же сценарий — расширение глобального присутствия, и стратегии у них были схожими: азиатские компании повышали свою стоимость и завоевывали рынки, поглощая известные западные бренды.

В состав Lenovo в 2005 году вошло подразделение персональных компьютеров IBM, Acer же в 2007-м купила американскую корпорацию Gateway, а в 2008 году — европейскую Packard Bell. Но принципиальная разница между двумя компаниями заключалась в глобализации самого руководства.

Совет директоров Acer не одобрял идею «де-тайванизации» и, в частности, отверг предложения генерального директора Джанфранко Лянчи, намеревавшегося привлечь на должности топ-менеджеров иностранных специалистов с опытом

АУДИТ ДЛЯ ВЫБОРА КВЕСТА **ОЦЕНИТЕ СВОЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ПО КАЖДОМУ ИЗ ЭТИХ ПУНКТОВ, ИСПОЛЬЗУЯ СЕМИБАЛЛЬНУЮ ШКАЛУ (7 – ЛУЧШИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, 1 – ХУДШИЙ). ТАМ, ГДЕ ОЦЕНКИ БУДУТ САМЫМИ НИЗКИМИ, ПОТРЕБНОСТЬ В РЕФОРМЕ НАИБОЛЕЕ НАСУЩНА.**

ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ

Насколько успешно мы...

- осуществляем экспансию на глобальном рынке?
- распространяем в глобальном масштабе знания и опыт локальных подразделений?
- используем цифровые технологии для обеспечения связи между людьми в разных странах?

ФОКУС НА КЛИЕНТАХ

Насколько успешно мы...

- создаем новинки, представляющие реальную ценность для клиентов?
- поощряем команды, создающие и продающие такие решения?
- используем аналитику для выявления основных потребностей клиентов?

ИННОВАЦИИ

Насколько успешно мы...

- сотрудничаем с внешними партнерами для создания новых технологий и продуктов?
- поддерживаем атмосферу доверия и конструктивного сотрудничества?
- используем цифровые платформы для инновационных разработок?

ГИБКОСТЬ И ПОДВИЖНОСТЬ

Насколько успешно мы...

- отслеживаем изменения в деловой среде?
- реагируем на эти изменения?
- обмениваемся информацией внутри своей организации?

ЭКОЛОГИЧНОСТЬ

Насколько успешно мы...

- интегрируем экологическую повестку в корпоративную культуру и стратегию?
- учитываем экологический фактор в принятии решений, в бизнес-процессах и системах?
- используем цифровые технологии для учета и оценки инициатив экологической направленности?

работы на рынке мобильных технологий, а также утроить число инженеров в штате (показательно, что вскоре Лянчи покинул Acer и перешел в Lenovo, возглавив подразделение ПК). В 2010 году среди 24 топ-менеджеров Acer было всего шесть иностранцев, а к 2014-му их осталось только трое. За тот же период в совете директоров, изначально включавшем двух иностранцев, не осталось ни одного. Неудивительно, что руководство компании становилось все более осторожным и консервативным в своих решениях. В 2016 году сын основателя компании стал главой подразделения облачных технологий, что дало журналистам из TechNews повод предположить, что Acer превращается в семейный бизнес.

Между тем у Lenovo отношение к подбору руководящих кадров было вполне адекватно сценарию, ориентированному на международную экспансию. В 2012 году команда топ-менеджеров, насчитывавшая девять человек, включала представителей шести стран. Генеральный директор Ян Юаньцин был китайцем, а его офис располагался в США, другие топ-менеджеры были разбросаны по разным странам и ежемесячно собирались на совещания, которые длились неделю и проходили каждый раз в новом месте, важном с точки зрения рыночной стратегии компании. Понимая, что культурные различия, естественные при таком пестром составе команды, могут породить проблемы, гендиректор прибег к помощи консультанта, специализирующегося на межкультурном взаимодействии. Руководство Lenovo видело в культурном разнообразии источник конкурентного преимущества, и это определяло кадровую политику во всех подразделениях компании. Вице-президент, отвечавший за культурную интеграцию и поддержание культурного многообразия, по статусу был приравнен к руководителям высшего звена. Все это помогало Lenovo успешно проводить поглощения и создавать совместные предприятия с немецкими, японскими, бразильскими и американскими компаниями, а также диверсифицировать бизнес, осваивая новые направления в области программного обеспечения и сервисов.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

Многие корпоративные реформы терпят неудачу. Иногда руководители компаний забывают о цели,

отклоняются от выбранного пути или теряют фокус и начинают разбрасываться, пытаясь осуществить непосильные для организации перемены. На основе своих исследований мы выделили три типичных варианта неудачи.

Пренебрежение сценарием. У компаний, не сумевших четко определиться с направлением, увеличение стоимости и развитие лидеров становятся самоцелью, не привязанной к стратегии по-настоящему. Так, индийский ИТ-гигант Infosys создал очень сильную систему подготовки руководителей, но быстро столкнулся с серьезными проблемами: программа не учитывала назревшую необходимость реформирования бизнеса. В результате, чтобы осуществить необходимые преобразования, пришлось привлечь генерального директора со стороны.

Неверный выбор сценария. Иногда члены совета директоров и руководители высшего звена поддаются влиянию харизматичного генерального директора-визионера, пытаются копировать стратегические инициативы конкурентов или чрезмерно доверяются консультантам, у которых свои задачи. Без тщательного анализа и достижения консенсуса всех участников труднее гарантировать, что выбранный путь отвечает самой насущной проблеме компании. Вспомним, как Боб Нарделли, перейдя из GE в сеть товаров для ремонта Home Depot, попытался реформировать ее стратегию. Home Depot начала продавать свои товары не только домашним мастерам по ремонту, но и строительным фирмам. Расширение клиентской базы и выход на смежный рынок не позволили Home Depot сосредоточиться на главной проблеме — падении продаж в магазинах. Под давлением недовольных акционеров Нарделли пришлось уйти. После этого корпорация отменила все его преобразования, продала оптовое подразделение и сфокусировалась на чистой рознице. Вскоре ей удалось переместиться с седьмого места на третье в списке крупнейших мировых ритейлеров.

Попытка проиграть сразу несколько сценариев. Выбор становится проблематичным, если у руководителей нет единого мнения относительно приоритетов. У разных подразделений, функций, регионов и уровней корпоративной иерархии могут сформироваться разные взгляды на проблемы. И если пытаться решить слишком много задач, сил у

организации может не хватить. В 2009 году Ларс Олофссон, незадолго до того назначенный генеральным директором Carrefour, начал масштабный реформаторский проект, включавший сразу семь стратегических инициатив. Предполагалось активизировать внедрение инноваций, укрепить связь с клиентами, повысить оперативность бизнеса и расширить присутствие Carrefour на мировых рынках. В результате бизнес стал развиваться хаотично, доля Carrefour на французском рынке сократилась, а акции за год потеряли в цене 53%. Олофссон продержался на посту гендиректора всего пару лет. Сменивший его Жорж Пласса назвал прежнее руководство группой «беспомощной» и неспособной провести серьезный проект в ритейле. Он взялся за исправление и добился результата, избавившись от ряда активов на второстепенных рынках и оптимизировав операции. Благодаря снижению цен и вводу новых форматов магазинов удалось поднять продажи во Франции и через три года Carrefour вернула себе лидерство на рынке своей страны.

С ЧЕГО НАЧАТЬ

Реформу можно представить себе как путешествие в экипаже. Добавление ценности и развитие талантов — колеса, на которых вы едете, а сценарий — конь, от которого зависит скорость и направление движения. Чтобы карета достигла точки назначения, необходимо добиться согласованности всех компонентов.

Наша схема по выбору сценария (аудит проблем) призвана обеспечить эту согласованность. Это инструмент для анализа текущего состояния, выбора направлений реформ и прогноза вероятных препятствий на пути. Мы опробовали его более чем в десятке компаний, действующих в разных частях света и представляющих разные отрасли. Аудит служит хорошим подспорьем при решении следующих задач.

Объективная оценка. Строгий и структурированный подход к сбору информации поможет трезво и объективно взглянуть на состояние дел. Возможно, знания, компетенции или порядки, когда-то бывшие сильными сторонами организации, теперь, напротив, мешают ее развитию, став, по выражению Гарвардского профессора Дороти Леонард-Бартон, факторами инертности. Если так,

их надо изменить или вовсе отбросить. Чем более радикальную реформу вы задумали, тем больше вероятность, что вы столкнетесь с косностью каких-то систем. Непредвзятый взгляд поможет выявить не только неповоротливые системы, но и «белые пятна» в вашей организации.

Директору по HR одной европейской почтовой компании наш аудит помог обнаружить ряд неприятных обстоятельств. «Слабость в таких критически важных позициях, как создание ценности, сфокусированность на клиенте и инновационность, свидетельствуют, что наша компания мало прислушивалась к голосам рынка, клиентов, поставщиков и партнеров, — заявила руководительница своим сотрудникам. — Трудно признаться себе в этом, но лучше сделать это сейчас, чтобы быстрее преодолеть инерцию».

Глава HR-службы одной японской продовольственной компании отметил, что аудит помог команде начать обсуждение проблем, на которые прежде не обращали внимания: «Мы как бы получили право анализировать текущее состояние и обсуждать причины проблем. Это позволило сформулировать жесткие вопросы, понять проблемы и пути их решения».

Обсуждение приоритетов. Часто выявляется сразу несколько проблем — и в руководстве не могут договориться о том, какая из них важнее и какую надо решать в первую очередь. Предлагаемые инструменты не дают точной подсказки, однако помогают принять более взвешенное решение, наглядно показывая многие важные детали.

Собрав представления разных людей о возможностях и угрозах для бизнеса компании, руководство сможет избежать серьезной ловушки — заикливания на ложном выборе: начинать выполнять один-единственный сценарий или ничего не предпринимать до поры до времени. Сформулировав в явном виде различные проблемы и потребности, вы создадите почву для обсуждения и оценки нескольких вариантов развития.

Рассмотрим пример испанского производителя стеновых и потолочных панелей Cosentino. У компании есть хорошо налаженная дистрибуторская сеть в США, и, как могло бы казаться, естественный шаг для нее — дальнейшая экспансия на зарубежные рынки. Но, проведя аудит и взвесив несколько альтернативных возмож-

ностей, команда из 70 топ-менеджеров выбрала другой сценарий: инновационные разработки, причем не только со своими партнерами, но и с другими производителями и дистрибуторами дорогих видов отделки — полов, фасадов кухонных гарнитуров и прочего. Новые тренды в дизайне помещений возникают постоянно, и потому Cosentino решила не эксплуатировать свое очевидное преимущество в глобализации, а, наоборот, заняться укреплением своей самой слабой стороны — инновационности.

Достигнуть консенсуса по перспективам и приоритетам, а также общего понимания причин имеющихся проблем, может быть совсем непросто. Но отказавшись от этого трудного шага, вы уменьшите свои шансы на правильный выбор. «Обсуждения позволили выявить области, в которых дела шли не так хорошо, как нам казалось, найти общие больные места — с точки зрения всех уровней корпоративной иерархии, — вспоминает финансовый директор итальянской фэшн-компании. — В итоге мы добились консенсуса по поводу того, что надо сделать, а что, наоборот, перестать делать».

Обсуждения хороши и тем, что помогают создать у участников чувство причастности к общему делу, учесть интересы сторон и таким образом мотивировать всех для следования выбранному общему курсу.

Информирование о выборе. Обсудив проблемы и приоритеты, лидеры могут убедительнее обосновать сделанный выбор, объяснить сотрудникам, как было принято решение, какие альтернативы рассматривались и чем они были слабее. Если подчиненные видят, что решение основано на тщательном и всестороннем анализе, им будет легче принять его, даже если оно им не очень нравится.

Конечно, одного анализа обычно недостаточно, чтобы вызвать у людей энтузиазм и жажду работать в непривычном и, возможно, не столь комфортном режиме. Руководитель добьется большего понимания, если даст коллективам возможность поdiskутить о благоприятных и неблагоприятных факторах, с которыми придется иметь дело, о нынешнем состоянии, о том, что надо менять и чем оправдана предпринимаемая реформа.

Насколько это может быть полезно, показывает пример GroupM, крупнейшей инвесткомпания на медийном рынке. Топ-менеджеры южноазиатского подразделения компании видели, что в эпоху цифровых технологий им приходится конкурировать не только с традиционными агентствами, но и с изобретательными стартапами и цифровыми платформами, у которых есть возможность напрямую выходить на клиентов. Руководители подразделения рассмотрели варианты реформирования бизнеса и решили, что главное для компании — развитие инновации вместе с новыми конкурентами. Последовали новые дискуссии, в том числе при участии «молодежного комитета», куда вошли специалисты не старше 30 лет. Участники пришли к выводу, что важно иметь возможность выбирать партнеров-инноваторов. А труднее всего, по словам главы подразделения С. В. Сриниваса, было «убедить сотрудников успешной компании, что скоро невозможно будет одолеть конкурентов, не изменив свой образ мыслей и действий». Руководители выработали коммуникационную стратегию, сочетающую мягкий и жесткий подходы. Перед сотрудниками поставили четкую цель — повысить до определенного уровня долю цифровых технологий. При этом всем обещали поддержку руководства и не-

обходимое обучение.

Стратегии бизнеса устаревают все быстрее, поэтому единственным залогом сохранения конкурентоспособности для компании является ее способность успешно реформироваться. Трансформация бизнеса Lego, осуществленная под руководством Кнудсторпа, была ориентирована на развитие инновационности. Но сейчас на наиболее важных для Lego рынках, включая Германию и США, рост бизнеса перешел в стадию насыщения, так что внимание руководителей компании сосредоточено на более динамичных рынках развивающихся стран. Это значит, что новый квест Lego будет связан с расширением глобального присутствия, — компания должна стать по-настоящему транснациональной.

В современных условиях нормой для корпоративного мира становится последовательное осуществление все новых и новых реформ, и каждый корпоративный лидер регулярно задается вопросом: как сделать очередное преобразование успешным? Надеемся, что наша статья поможет ответить на этот вопрос.

Н. Ананд — специалист по глобальному лидерству, профессор и декан факультета IMD. **Жан-Луи Барсу** — старший научный сотрудник IMD.

Пять сценариев цифровой трансформации

Павел Алферов, Степан Масленников

Наверняка вы слышали о компании Netflix, даже если и не входите в число 150 млн ее подписчиков. И, скорее всего, вы не знаете или не помните о компании BlockBuster Video, прямом конкуренте Netflix в начале 2000-х. BlockBuster была в то время лидером рынка. Она занималась прокатом видео в десятках стран от США до Норвегии. В 9 тыс. магазинах компании работало 84 тыс. человек, ее годовой оборот достигал \$5 миллиардов.

Руководство Netflix, работавшей с бизнес-моделью проката видеокассет и дисков по почте и получавшей небольшой, но стабильный доход, увидело новые перспективы зарождающегося потокового видео и быстро перепрофилировало компанию. К сожалению, BlockBuster не занялся тем, что мы сейчас называем цифровой трансформацией, и последствия для него были печальны. В 2010 году — всего через 6 лет после пика развития — эта компания обанкротилась.

О цифровой трансформации сегодня говорят постоянно. Есть много определений того, что это такое. Мы рискнем предложить свое, простое и понятное. Цифровая трансформация — это масштабные технологические и организационные преобразования бизнеса. Целью этих преобразований является:

- формирование принципиально новых бизнес-моделей;
- создание инновационных продуктов и услуг.

Цифровая трансформация стала возможна благодаря резкому развитию трех базовых цифровых

технологий: хранения, передачи и обработки информации. Показатели процессов (объемы хранения, скорость передачи, производительность, миниатюрность и т. д.) резко выросли, а стоимость процессов драматически упала. Из-за этого открылось огромное количество новых бизнес-возможностей.

Цифровая трансформация в каждой конкретной организации будет зависеть от множества факторов, но стоит выделить четыре ключевых.

Срочность. Если время поджигает и для бизнеса появились реальные угрозы, вариантов немного — надо действовать, чтоб не повторить судьбу Blockbuster Video. Если в вашем сегменте рынка нет резких изменений, стоит все равно задуматься над тем, какие из новых технологий могут резко повлиять на него. Стоит вспомнить Uber и Яндекс, которые вышли на очень далекий от диджитала рынок такси и изменили его всего за несколько лет.

Доступность технологий. Речь о том, какие технологии вы можете пробовать внедрять в бизнес уже сегодня. Например, если вы видите эффект от сбора больших данных о поведении клиентов или о производстве, вы можете начать пилотный проект прямо завтра: есть реальный опыт, проекты, эксперты, которые готовы будут вам помочь. Это еще не искусственный интеллект, но реальные инструменты для совершенствования работы бизнеса.

Готовность команды к переменам. Цифровая трансформация требует появления у сотрудников

большого количества новых компетенций. Могут измениться не только методы работы, полномочия и ответственность сотрудников, но и сама бизнес-модель работы компании, включая партнеров и клиентов. Если ваши люди готовы меняться, скорость вашего движения вперед может быть существенно выше, а количество усилий, которые надо будет потратить на преодоление сопротивления, ниже.

Качество и охват бизнес-данных. Цифровая трансформация строится на качественных данных, их полноте, непротиворечивости. Если вы можете опереться на ваши данные, доверять качеству отчетности, то реализовывать пилотные проекты будет намного легче.

Разные сочетания факторов порождают несколько сценариев цифровой трансформации, дорог, по которым можно пойти для развития бизнеса.

Сценарий 1. «Время, вперед!»: время поджимает, но есть готовые технологии, команда готова к переменам, качество данных на должном уровне.

В этом сценарии все в руках предпринимателя. Можно смело начинать ставить амбициозные задачи сотрудникам, организовывать их в продуктивные команды, привлекать новых людей извне, проводить стратегические сессии. Компания может стать цифровым лидером для своего рынка.

Важно запустить обмен опытом через кооперацию и референс-визиты с ведущими игроками других рынков (схожих индустрий или из других стран). Общаться с профессиональными сообществами, чтобы иметь возможность прорабатывать регуляторные или законодательные изменения.

Быстрые старты пилотных проектов помогут не только придать импульс всей организации, но и позволят выявить внутренние барьеры и определить точки, которые необходимо усилить.

Сценарий 2. «Медленно и печально»: времени достаточно, но нет технологий, команда не готова к переменам, низкое качество данных.

Повезло, что у компании есть время подготовиться к большим изменениям. Диджитал рано или поздно придет во все сферы, но вполне возможно, что к тому моменту, когда он доберется до вашей индустрии, на рынке появятся доступные и проверенные цифровые технологии. Ваш приоритет — внутренние процессы и «мягкая» трансформация.

Начните формировать команду трансформации, развивать и обучать ее. Если у вас уже есть сотрудники, готовые к переменам, подключайте их. Создайте отдельную организационную структуру — Центр компетенций по цифровой трансформации под непосредственным управлением первых лиц компании. Развивайте компетенции проектного управления, управления изменениями, последовательно вовлекайте сотрудников.

Качество данных — важнейший элемент, без которого не обойтись. Нужно привести их в порядок. Насколько вы продвинулись в этом можно легко проверить одним вопросом: «Принимает ли руководство ключевые бизнес-решения на основании одного источника — данных из корпоративных ИТ-систем?»

Сценарий 3. «Шаг в сторону»: время поджимает, технологии есть, но команда не готова к переменам, качество данных — низкое.

Когда рынок меняется быстро, часто компании не готовы реагировать на изменения. В этом случае стоит создать отдельную дочернюю компанию, которая не должна быть ограничена правилами работы текущего бизнеса.

Важно определить, какой новый продукт с использованием диджитал-технологий вы можете предложить рынку, на котором уже работаете. Создайте новую компанию под развитие этого продукта. Или рассмотрите возможность покупки уже существующей компании-стартапа.

Если есть отдельные сотрудники из существующего бизнеса, которые заинтересованы в производимых изменениях, то привлекайте их. В целом сложившуюся команду лучше трогать «по минимуму».

Методология работы новой компании должна быть максимально гибкой, нацеленной на формирование гипотез и их проверку на рынке.

Сценарий 4. «Человеческий фактор»: времени достаточно, технологии есть, а вот команда не готова к переменам, хотя качество данных в ИТ-системах высокое.

Компания может быть вполне довольна своим положением на рынке, а сотрудники не стремятся к переменам. Тут стоит вспомнить о судьбе книжных магазинов США. В 2004 году их было 37 тысяч. Сегодня закрылось уже более 15 тысяч магазинов: их «съели» цифровые продажи. Надо подумать, как подготовиться к грядущим

изменениям. Если технологии уже есть, значит скоро их кто-то применит.

Ключевые организационные преобразования должны касаться создания центра экспертизы/центра компетенции («команды прорыва»), организации постоянного обучения по управлению проектами, продуктами и изменениями. Нужно заняться корпоративной культурой и развитием ключевых лиц — продемонстрировать им успешные примеры новых технологий и подходов, чтобы они поняли, что это не абстрактные «космические корабли, бороздящие просторы», а реальный завтрашний день.

Сценарий 5. «Партнерство»: время поджимает, технологий нет, команда не готова к переменам, с данными все хорошо.

Нужно действовать быстро, чтобы не повторить судьбу печатных газет и журналов. Нет времени растить свои компетенции, на помощь могут прийти партнерства. Ищите партнеров. Вместе с ними вы сможете предложить рынку новые продукты, у которых хотя бы один из ключевых параметров может быть существенно лучше ваших текущих (например, количество клиентов, средний чек, маржинальность и пр.)

Также стоит обратить внимание на соседние индустрии, на «больших игроков» и на технологические стартапы. У них есть уникальные компетенции, но им очень нужны партнеры для практического применения их разработок. Важно

совместно определять цели пилотных проектов и оценивать возможность переключения приоритетов на новый бизнес в случае успеха.

Продолжайте развивать ваши цифровые данные — они основа цифрового бизнеса. Ваше умение работать с данными, хорошее знание рынка, существующая клиентская база и есть ваш ключевой вклад в партнерство.

BlockBuster Video развивалась по сценарию №1. В компании понимали, что нужно меняться, были и процессы, и люди, и ИТ. Но они пропустили время, когда необходимо было начинать активную трансформацию. Не смогли определить, какие технологии развивать. Руководство BlockBuster не решилось быстро пойти в неизведанную для них технологическую область и сильно недооценили конкурентов.

В советском фильме по рассказам О'Генри «Деловые люди» есть миниатюра «Дороги, которые мы выбираем». Вот цитата из нее: «Дело не в дороге, которую мы выбираем; то, что внутри нас, заставляет нас выбирать дорогу». Дорога цифровой трансформации тоже выбирается исходя из того, что есть внутри вас, внутри вашей компании. Чтобы не повторить судьбу Blockbuster, выберите свой сценарий и твердо идите по нему.

Павел Алферов — профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково». **Степан Масленников** — независимый директор программ цифровой трансформации бизнеса.

Иллюзия трех горизонтов

Стив Бланк

Я большой поклонник модели трех горизонтов от McKinsey, описывающей инновации. Мердад Багдай, Стефен Коули и Дэвид Уайт впервые сформулировали эту концепцию в 2000 году в книге «Алхимия роста», и она тут же стала знаковой. Многие годы авторы статей в Harvard Business Review ссылались на модель трех горизонтов как на основу основ инновационной стратегии. Эта модель помогла топ-менеджерам наглядно представить, как может выглядеть организация, использующая все доступные ей ресурсы. В ее основе лежит идея о том, что компании и государственные организации должны пользоваться доступными бизнес-моделями, одновременно создавать новые возможности и грамотно расставлять приоритеты для инновационных продуктов и программ.

Но в XXI веке пора признать, что модель трех горизонтов имеет один фатальный недостаток, который может привести к поражению в конкурентной борьбе и даже банкротству.

Модель трех горизонтов подразумевает очень удобную классификацию. Она описывает три временных горизонта инноваций. Идеи, рождающиеся в области первого горизонта, обеспечивают непрерывное обновление существующей бизнес-модели компании и ее ключевых компетенций в краткосрочной перспективе. Идеи, появляющиеся в области второго горизонта, расширяют существующую бизнес-модель компании и ее ключевые компетенции, распространяясь среди новых клиентов, рынков и целей. Третий горизонт позволяет создавать новые компетенции и виды бизнеса, чтобы либо использовать новые подрывные возможности себе на благо, либо противо-

стоять волне подрывных инноваций.

Каждый горизонт требует своего направления действий, стиля управления, инструментов и целей. В McKinsey считают: чтобы оставаться конкурентоспособным в долгосрочной перспективе, компания должна распределять средства на исследование и разработку по всем трем горизонтам роста.

Но вот что изменилось. В прошлом мы назначали каждому горизонту определенный срок реализации. Например, некоторые организации решали, что в рамках первого горизонта должны появиться новые функции, которые можно внедрить в краткосрочной перспективе от трех до двенадцати месяцев. А в рамках второго горизонта должно было произойти расширение бизнес-модели, и изменения планировалось внедрить в течение двух-трех лет. В рамках же третьего горизонта за срок от трех до шести лет должны были быть созданы новые подрывные продукты или бизнес-модели. (Понятие «бизнес-модели» я отношу не только к частному бизнесу, но и к государственным, некоммерческим и другим организациям, которые руководствуются «моделью миссии».)

Такое распределение по срокам имело смысл в XX веке, когда на появление прорывных инноваций требовались годы исследований и разработки.

В XXI веке это уже не так — но, кажется, руководители еще не поняли этого.

Традиционный анализ полагает, что на разработку подрывных инноваций в рамках третьего горизонта требуются годы. Однако в современном мире это больше не так. Три горизонта больше не привязаны к конкретным срокам планирования.

Сегодня подрывные идеи могут быть внедрены так же быстро, как идеи для уже существующей продуктовой линейки первого горизонта.

Тех, кто вырос с мыслью о том, что креативные прорывные продукты третьего горизонта требуют многих лет работы, ждет неприятный сюрприз. Эта концепция уже не работает из-за скорости, с которой могут быть разработаны и внедрены продукты, стратегии и компетенции третьего горизонта.

Рассмотрим несколько примеров, которые помогут осознать, насколько быстро продукты третьего горизонта могут выходить на рынок.

Компания Uber использовала уже имеющиеся в коммерческом мире технологии и субъекты (приложение для смартфонов и водителей), но создала уникальную бизнес-модель (гигономику, подрывающую работу традиционного такси). Airbnb, Uber, Lyft, Craigslist, SpaceX, Tesla — все это примеры подрывных идей третьего горизонта, основанных на традиционных существующих технологиях и реализованных в чрезвычайно короткие сроки.

Главными элементами успеха в рамках третьего горизонта становятся подрывная идея, нарушение статус-кво и скорость. Удобство обслуживания и эксплуатации, цельность, масштаб — все это отходит на второй план по сравнению со скоростью внедрения и тем, как сильно меняются рынки после такого внедрения.

Конкурентам эти новые продукты и услуги кажутся наименее жизнеспособными продуктами — едва готовыми, нуждающимися в дополнениях прототипами. Но новые продукты выходят на рынок, нарушают статус-кво для старожилов рынка и начинают масштабироваться. Старожилы сталкиваются с новым конкурентом, из-за продукции которого их продукты, инфраструктура и бизнес-модель стремительно устаревают.

Ирония заключается в том, что принципом быстрого роста на этапе третьего горизонта обычно пользуются не лидеры рынка, а развивающиеся игроки и новички. У них нет устоявшихся и устаревших систем, которые им приходилось бы обслуживать. Они не связаны тяжеловесными правилами и нормами регуляторов и при этом работают на полную мощность, чтобы расшатать положение лидеров.

Вот четыре способа, которые позволят действующим игрокам противостоять быстрой подрывной деятельности.

Привлекайте внешние ресурсы, чтобы иметь возможность полностью сосредоточиться на своей цели и миссии. Для примера вспомните NASA и ее программу по доставке грузов на Международную космическую станцию с помощью частных грузовых космических кораблей с участием SpaceX и OrbitalATK. Еще два примера: Apple и магазин приложений App Store, управление перспективных исследовательских проектов при Минобороны США DARPA и его идея вручать награды за лучшие разработки. Крупные организации используют стартапы, чтобы те создавали за них продукты и выводили их на рынок, взамен предлагая нечто, необходимое самим стартапам: контракты, платформу для дистрибуции, награды. Это может быть контракт с одним стартапом или целой сетью, объединяющей многих подрядчиков.

Приумножьте существующие сильные стороны компании или организации и текущей бизнес-модели с помощью внешних инноваторов, которые могут работать с той же скоростью, что и подрывающие рынок конкуренты. Вспомните, как Google купил Android. Риск здесь заключается в том, что разница культур, процессов и мотивационных стимулов может убить дух недавно приобретенной составляющей.

Быстро скопируйте подрывные идеи инноваторов и используйте бизнес-модель лидеров рынка, чтобы занять доминирующую позицию. Например, Microsoft скопировала браузер Netscape и использовала свои лидирующие позиции на рынке операционных систем, чтобы максимально распространить продукт. А Google скопировал платежную модель «в один клик», созданную Overture, и использовал свое доминирующее положение в интернет-поиске, чтобы продавать рекламу. Риск здесь заключается в том, что копирование инноваций без понимания задач клиента может привести к решениям, которые не попадают в целевую аудиторию.

Старайтесь возглавлять гонку инноваций. Это чрезвычайно сложно дается большим компаниям и государственным структурам, причем дело не только в культуре и процессах, но и в проблемах с технологиями. Стартапам по определению проще. Крупные же организации склонны защищать свое

ИЛЛЮЗИЯ ТРЕХ ГОРИЗОНТОВ

наследие. Однако есть и успешные примеры: Apple и iPhone, Amazon и облачный сервис Amazon Web Services, армия США и ее вооруженные дроны.

Модель трех горизонтов по-прежнему хороша как средство для приоритизации инноваций. И даже сегодня реализация идей третьего горизонта может занимать много времени.

Однако ловушка этой концепции заключается в следующем: она не подразумевает, что многие прорывные инновации могут быть имплементированы путем перепрофилирования существую-

щих технологий первого горизонта в новые бизнес-модели и что скорость их внедрения может быть разрушительной.

В XXI веке преимущество получают те, кто нападает в то время, как старожилы и лидеры рынка с трудом тащат за собой груз собственного наследия.

Стив Бланк (Steve Blank) — преподаватель Стэнфордского университета, старший научный сотрудник Колумбийского университета и лектор Калифорнийского университета в Беркли. Автор книги «Четыре шага к озарению», сооснователь или один из первых сотрудников восьми высокотехнологичных стартапов.

Новая эра маркетинга

Технологии поиска и сегментации клиентов за последнее время изменились кардинально — маркетинг окончательно стал цифровым. В ближайшие годы работу маркетологов будут определять пять глобальных трендов.

Юлия Фуколова

Пожалуй, ни одна дисциплина (за исключением информационных технологий) сегодня не развивается так быстро, как маркетинг: строить «маркетинг по Котлеру» уже невозможно. Цели профессионалов остаются неизменными — передать правильное сообщение целевой аудитории, заинтересовать ее, укрепить лояльность. Однако инструменты и каналы донесения информации изменились. Российский бизнес (кроме самых передовых компаний) пока отстает от западного, поскольку конкуренция у нас не так сильна. Но со временем на работу всех маркетологов будут влиять следующие тренды.

АВТОМАТИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Маркетинг превращается в технологическую дисциплину, и этот процесс необратим. Если в начале 2000-х у бизнеса было от силы 2—3 источника информации о клиентах, то сегодня данные находятся буквально повсюду.

По словам генерального директора компании CoMagic Дмитрия Кудинова, компании используют в среднем 10—20 каналов для рекламы и еще столько же для коммуникации с клиентами. Объем информации, с которым сегодня работает маркетолог, стал больше на порядок. Усложнился и цикл принятия решений о покупке — клиенты защищаются от информационного шума, им требуется больше качественных «касаний» с брендом.

Отвечая на эти вызовы, растет индустрия ИТ-решений для маркетологов. Компания Martech Today, изучая маркетинговый технологический ландшафт в США, насчитывала в 2011 году 150 игроков этого рынка, в 2015-м их стало 2 тыс., в 2017-м их число достигло 5 тыс. Такой темп, скорее всего, сохранится и дальше. По словам директора по маркетингу сервисов «Яндекса» Андрея Себранта, в мире уже спорят, кто сегодня больше тратит денег на ИТ — СЮ или СМО (см. также статью «СМО и СЮ: две головы лучше», «HBR — Россия», октябрь 2017 г.). Расходы многих компаний на технологии сопоставимы с их рекламными бюджетами.

Дмитрий Кудинов в прошлом году посетил в США международную конференцию Martech и сделал вывод, что наиболее быстро развиваются такие сегменты, как CRM, системы для автоматизации вовлечения посетителей, аналитики, платформы для накопления и обмена данными о пользователях.

Кроме того, маркетологи стали активно использовать BI (Business Intelligence) — ИТ-системы, которые помогают хранить, анализировать и визуализировать информацию. По словам Кудинова, в США даже появилась профессия marketing technologist — технолог по маркетингу. Эти специалисты отвечают за интеграцию и согласованную работу всех сервисов и источников маркетинговых

данных, используемых в компании.

Цель автоматизации маркетинга — ускорить выполнение рутинных операций, а также с помощью машинного обучения добиться таких результатов, которые не под силу людям. В этом плане 2018 год будет переломным: в прошлом году американская компания Adgorithms запустила робот-алгоритм «Альберт», который, как выяснилось, способен заменить целое агентство.

Один из клиентов Adgorithms, владелец марки белья Cosabella, был недоволен снижением продаж и обратился за помощью к искусственному интеллекту. Через месяц после начала работы «Альберта» рентабельность инвестиций компании в цифровую рекламу увеличилась на 50%, а объем затрат уменьшился на 12%. Если раньше соцсети генерировали 5—10% дохода Cosabella, то после сотрудничества с роботом цифра увеличилась в три раза, а прирост покупок через Facebook составил 2000%. Через полгода клиентская база компании увеличилась на 30%.

«После достижений “Альберта” в платном поиске и SMM я уже не поручу эту работу человеку», — заявила СМИ директор по маркетингу Cosabella Кортни Коннелл.

«Альберт» помог еще также нью-йоркскому дилеру Harley-Davidson. Робот выяснил, что целевая аудитория компании значительно шире, чем думали ее руководители, и нашел покупателей, о существовании которых они даже не догадывались. В итоге дилер увеличил посещаемость сайта на 566%, а продажи мотоциклов — на 40%. Как поясняет Андрей Себрант, искусственный интеллект позволяет генерировать инсайты на основе анализа данных, но «Альберт» пошел еще дальше — он сам создает и оптимизирует рекламную кампанию, поднимает продажи. Маркетологи здесь уже не нужны. В ближайшие годы таких примеров будет больше.

ТАРГЕТИРОВАНИЕ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Массовые рекламные кампании — вчерашний день маркетинга. Традиционная сегментация ушла в прошлое, потому что сегодня есть возможность формировать группы клиентов, делать для них персональные предложения и кардинально увеличивать конверсию. Объем накопленных данных о пользователях плюс машинное обуче-

ние позволяет выстраивать с клиентами практически индивидуальные отношения.

Впрочем, как рассказала на лекции в НИУ ВШЭ руководитель службы маркетинга и развития бизнеса PwC, бывший вице-президент по маркетингу Сбербанка Светлана Миронюк, менее 20% компаний в мире использует данные для маркетинговых решений ежедневно, а в России этот процент еще меньше. Полной картины жизни клиентов пока нет ни у кого, но многие компании докупают информацию или пытаются самостоятельно аккумулировать недостающие данные.

В частности, для этого мобильные операторы открывают банки, а банки в свою очередь создают виртуальных сотовых операторов.

Компания «Вымпелком» в 2016 году проводила одновременно около тысячи маркетинговых кампаний (то есть делала конкретное предложение конкретной группе клиентов через определенный канал), в 2017-м таких кампаний было уже 6 тыс., а скоро будет еще больше. Оптимизировать эти процессы помогает машинное обучение. Также оператор выделил как минимум шесть основных крупных клиентских сегментов, с которыми нужно по-разному коммуницировать. «Изменение ценовой политики или, скажем, дизайна тарифного плана может вызвать у разных групп клиентов разную реакцию. С одними нужно разговаривать, другим приводить рациональные аргументы, третьих вообще не стоит беспокоить», — рассказывает исполнительный вице-президент по развитию массового рынка «Вымпелкома» Марек Слачик.

Для создания профиля клиентов специалисты использовали большие данные, а также соотнесли их с психологическими характеристиками. После введения подобной сегментации количество звонков в колл-центр «Вымпелкома» за год сократилось на 20—25%. К тому же, принимая звонок, оператор заранее знает, к какому психологическому типу принадлежит клиент и как лучше с ним общаться. Сбербанк к 2020 году планирует 95% своих предложений делать на основе достоверной информации о клиенте. В частности, здесь будут составлять электронные профили клиентов — по какому каналу и в какое время им удобно разговаривать, как люди распоряжаются финансами, выплачивают кредиты и т. д.

На очереди новые возможности таргетирования. Например, сайты, которые подстраиваются под конкретного клиента. Или интерактивная наружная реклама — с этим форматом уже экспериментируют разные игроки. Компания Yahoo сейчас патентует новую систему, когда рекламный билборд, оснащенный камерами, микрофонами, сканерами сетчатки глаза и системой распознавания речи, будет наблюдать за прохожими и фиксировать их реакции. В результате реклама сможет более пластично подстраиваться под кластеры проходящих людей.

СБЛИЖЕНИЕ МАРКЕТИНГА С ПРОДАЖАМИ

Отделы маркетинга больше не будут конфликтовать с отделами продаж. Так сложилось исторически, что одно подразделение тратило деньги, другое их зарабатывало. Маркетолог «цеплял» потенциального клиента, и его работа заканчивалась, а продавец не всегда понимал, кого именно ему привели. Новый подход к ведению бизнеса снимает эти противоречия. По словам Дмитрия Кудинова, в США недавно появился новый термин — *smarketing*, который обозначает активное взаимодействие между службами продаж (*sales*) и маркетинга. «Компании уже не дискутируют, нужно ли синхронизировать деятельность обоих подразделений, а, скорее, обсуждают, как это сделать и какие KPI использовать. Речь идет о единой цели, общей воронке продаж и сквозной аналитике, обмене информацией о рекламных активностях и проценте закрытых сделок», — говорит Дмитрий.

Например, американская компания Domo (аналитические сервисы для интернет-маркетологов) применила *smarketing*-подход, полностью перестроив систему привлечения клиентов.

Как рассказывает Кудинов, маркетологи компании с помощью аккаунт-менеджеров выяснили, кто их самые денежные и преданные клиенты, опросили, чем привлекает их работа с Domo. Оказалось, что они потребляют сервис как «утреннюю газету» — утром изучают отчет по основным показателям бизнеса за вчерашний день, находят пару инсайтов и едут в офис внедрять идеи. Компания запустила рекламу под слоганом «Начни свой день с Domo» и привлекла новый сегмент предпринимателей, похожих по профи-

лю на самых денежных клиентов. Все это стало возможно благодаря тесному взаимодействию маркетологов и продавцов.

Некоторые компании идут еще дальше и вводят новую должность — Chief Revenue Officer, который отвечает за поток доходов. Например, в 2016 году Марек Слачик пришел в «Вымпелком», чтобы возглавить работу блока по маркетингу массового рынка и блока по развитию дистрибуции. «Нужно сделать так, чтобы все подразделения, работающие с клиентами, условно, сидели за одним столом и договаривались, как решать конкретные задачи. А чтобы улучшить взаимодействие, мы стали использовать принципы *agile*», — говорит Слачик.

Крупные FMCG-компании уже упраздняют отделы маркетинга. Например, Coca-Cola в прошлом году объединила несколько подразделений — маркетинга, клиентский и коммерческий, а также ввела должность директора по развитию, который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez. И этот процесс наверняка продолжится.

ВИДЕОМАРКЕТИНГ

В 2018 году нас ждет взрыв видеосмотра — таково мнение маркетологов. Как считает Светлана Миронюк, видео станет основным маркетинговым языком для продвижения товаров и услуг благодаря быстрому развитию качественных и недорогих форматов. Мозг реагирует на визуальные образы в 60 раз быстрее, чем на текст, поэтому видео — более комфортный способ потребления контента. Визуальный формат более эмоциональный, яркий, с его помощью можно рассказывать захватывающие истории про продукты и бренды. К тому же видео — основной язык подрастающего поколения потребителей, которым сегодня 10—15 лет.

Согласно прогнозам Cisco, опубликованным в 2017 году в отчете «Наглядный индекс развития сетевых технологий», видео фактически захватило мир. В 2016 году доля видеотрафика составляла 67%, а к 2021-му достигнет уже 80%. Через четыре года мировой интернет будет передавать 3 трлн минут видео в месяц (эквивалентно 5 млн видеолет в месяц или 1 млн видео-минут в секунду).

Маркетологи планируют наращивать сотрудничество с видеоблогерами. Аудитория самых популярных из них превышает население целых стран, не говоря уже об отдельных СМИ. Например, видеоблогер номер один, зарегистрированный под ником PewDiePie, собрал более 58 млн подписчиков.

Однако видеоконтент — это не только реклама, живые трансляции и каналы блогеров. Компании используют в маркетинговых целях виртуальную и дополненную реальность (см. «Аватар расправил плечи», «HBR — Россия», ноябрь 2016 г. и «Руководство по дополненной реальности», «HBR — Россия», декабрь 2017 г.). Подобные форматы внедряют риелторы, организаторы выставок для продвижения объектов, на которые потенциальный клиент не может попасть здесь и сейчас.

ЦАРСТВО МЕССЕНДЖЕРОВ

По числу активных пользователей аудитория четырех самых популярных мессенджеров уже превышает аудиторию четырех самых популярных соцсетей, по данным интернет-издания Business Insider. В мессенджеры активно перетекает молодежь — здесь они проводят на 40% больше времени, чем в социальных сетях.

Современный мессенджер — не только канал для общения, а, скорее, мультимедийный проект. Число этих проектов растет: WhatsApp, Viber, Telegram, Snapchat, мессенджеры сетей Facebook, «ВКонтакте» и др. Но лидирует здесь не США, а Китай и приложение WeChat, которое разработала компания Tencent. Это не только мессенджер и социальная сеть, но также медийная платформа,

сервисы знакомств, заказа такси, а встроенная система платежей позволяет совершать покупки прямо в приложении.

В WeChat зарегистрированы почти миллиард частных пользователей плюс публичные аккаунты компаний, госструктур и т. д. В 2017 году фэшн-блогер Беки Ли за несколько минут продала через WeChat 100 эксклюзивных автомобилей Mini Cooper бирюзового цвета на \$4,2 млн. А модный авторитет Mr. Vags продал в WeChat 80 розовых сумочек Givenchy по \$2 тыс. за 12 минут. Опыт WeChat хотели бы повторить многие компании. Например, «Вымпелком» летом прошлого года запустил коммуникационную платформу Veon с возможностью онлайн-платежей.

Как считает Андрей Себрант, если компании ведут в мессенджерах бурную коммерческую деятельность, было бы странно не заниматься там еще и маркетингом. И сейчас самое время выработать стратегию маркетинговых коммуникаций в этих каналах.

Автоматизация и другие тренды в течение нескольких лет коренным образом изменят не только маркетинг, но и структуру занятости в маркетинге.

От специалистов сегодня ждут digital-компетенций, навыков работы с контентом и аналитикой, владения базовым техническим инструментарием, есть много других требований. И скорее всего, в ближайшие три-пять лет маркетинговая функция кардинально обновится.

Юлия Фуколова — старший редактор Harvard Business Review Россия

Как продать новый продукт

Сосредоточьтесь на обучении, а не на показателях.

Томас Стинберг, Майкл Эйхерн

Обсуждая с руководством компаний проблемы, препятствующие росту доходов, мы постоянно слышим одну и ту же жалобу: лидеры уверены в своих способностях создавать инновации, но сомневаются, что смогут вывести их на рынок. Наши исследования показывают, что этот пробел связан с нехваткой формальных процедур и эффективных стратегий управления талантами. Это весьма серьезная проблема, поскольку из-за нее снижается рентабельность НИ-ОКР. Иными словами, компании, вкладывающие миллионы в революционные инновации, должны научиться их продавать.

Чтобы понять, почему это так трудно, мы изучили научную литературу, провели интервью со старшими менеджерами по продажам, а также собственные исследования. Мы выяснили, что успешные компании осознают: при продаже нового продукта требуется иначе распределять время и приходится справляться с иными трудностями, чем при традиционном подходе. Кроме того, сотрудники, лучше продающие новую продукцию, действуют и ведут себя иначе, чем их коллеги, преуспевшие в продаже привычных товаров, а лучшие компании выстраивают такую культуру, которая помогает продавцам быть на высоте.

ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ НОВИНКИ

Чтобы лучше разобраться в особенностях подхода к продаже новых продуктов, мы опросили

500 продавцов из B2B-компаний, работающих в разных отраслях, от технологий и финансовых услуг до промышленного производства. Мы пытались понять, как они распределяют время в процессе продажи и с какими трудностями сталкиваются на разных этапах.

Время. Выяснилось, что продажа нового продукта требует больше внимания и активных действий: в среднем продавец тратит на общение с клиентами на 35% больше времени, чем при продаже привычных товаров и услуг. Основную часть этого времени клиенту объясняют, как новинка улучшит его работу, поэтому чаще проводятся личные встречи — на них уходит на 32% больше времени. Поскольку покупка абсолютно нового продукта требует согласования внутри компании-клиента, продавцы уделяют на 30% больше времени встречам с межфункциональными группами клиентских фирм. Учитывая, что время — самый ценный ресурс продавца, все это весьма дорогостоящие вложения.

Препятствия. Мы попросили людей рассказать о главных трудностях, возникающих на каждом из шести этапов процесса продажи: 1) *запроса*, когда делается первый звонок; 2) *выяснения потребностей*, когда продавец помогает клиенту лучше разобраться в своих нуждах; 3) *оценки*, когда клиент перебирает варианты; 4) *разработки решения*, когда клиент обсуждает возможные решения с несколькими поставщиками; 5) *принятия решения*,

КАК ПРОДАТЬ НОВЫЙ ПРОДУКТ

когда клиент приобретает продукт или отказывается от покупки; 6) *послепродажного обслуживания* в процессе использования продукта.

Важно, что в случае с новым продуктом сопротивление уговорам его купить возникает на более поздних этапах, чем в ситуации с привычным товаром. Дело в том, что все новое вызывает любопытство и многие клиенты соглашаются на первую встречу. Один закупщик, редко принимающий предложения торговых представителей, объясняет: «Я всегда прислушиваюсь к новым идеям. Мне хочется быть в курсе всего, что происходит в отрасли». Однако в процессе переговоров

переходом на новый продукт.

Изменить описанную модель поведения потенциального покупателя весьма непросто для продающей организации. Когда сотрудник, которому поручено продавать новый продукт, уже запланировал множество встреч, ему кажется, что задача почти решена: он видит перед собой потенциальных клиентов и выстраивает отношения даже с теми из них, кто раньше отказывался от общения. Первоначальный энтузиазм клиента может ввести продавца в заблуждение, заставив его поверить, что он не зря тратит время. Однако позднее выясняется, что многие из встреч, на которые

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Вместо того чтобы обучать менеджеров по продажам понимать и обходить неизбежные препятствия, связанные с продажей новых продуктов, большинство компаний делают акцент на простой демонстрации качеств продукта. В итоге продавцам становится сложнее заключать сделки.

ИССЛЕДОВАНИЯ

По имеющимся данным, клиенты проявляют интерес к новым продуктам на раннем этапе цикла продаж и постепенно утрачивают его в дальнейшем. Поэтому продавцы, нацеленные на обучение и долгосрочное планирование, лучше справляются с неизбежными проблемами длительного цикла продаж.

РЕШЕНИЕ

Обучая продавцов, сосредоточьтесь на процессе продажи в целом, а не на особенностях конкретного продукта. Создайте психологический портрет идеального покупателя. Поощряйте выдержку и упорство продавцов. Грамотно работайте со стратегическими клиентами.

клиенты начинают все больше сомневаться в необходимости что-то менять.

На каждом этапе процесса продажники сталкиваются с разными трудностями. На первых двух стадиях главной проблемой становится подозрение клиента, что ему не хватает информации о продукте, поскольку продавец может что-то скрывать. На этапе оценки клиент также беспокоится, что все еще не до конца разобрался в продукте.

Серьезный сдвиг происходит на этапе разработки решения. На этой стадии потенциального покупателя интересует, как с внедрением нового продукта изменятся его рабочие процессы. Главная проблема здесь в том, что клиентов пугает неопределенность и им сложно отказаться от привычных методов ведения дел. Кроме того, к обсуждению покупки подключается все больше людей, и некоторые из них задаются вопросом: «Как это отразится на мне?». Сомнения возникают и на этапе принятия решения, когда клиент оценивает риски и последствия для сотрудников, задумывается, не пожалее ли о покупке, и пытается спрогнозировать издержки, связанные с

людьми соглашались из любопытства, заведомо не могли ни к чему привести, а старания продавца были напрасны.

Обучение. В целом организации недостаточно помогают продавцам справляться с этим сложным процессом. По нашим данным, вместо полноценного обучения продавцов при запуске нового товара, как правило, для них проводят лишь презентацию новинки, не уделяя внимания основным проблемам цикла продаж. На совещании по запуску разработчики фокусируются на особенностях продукта, полагая, что главное — впечатлить продавцов, чтобы те, в свою очередь, воодушевили клиентов. Но на ранних этапах важно не только сообщить сведения о продукте, но и заставить потенциального покупателя почувствовать, что он получил нужную информацию. Для этого нужно выстроить с ним доверительные отношения и продемонстрировать глубокое понимание его потребностей. На следующих этапах важно помочь клиенту осознать, оценить и минимизировать риски и возможные кадровые проблемы, связанные с изменениями.

Лишь немногие компании обучают этому своих продавцов.

Группе продаж полезно составить психологический портрет идеального клиента. Какие черты характера позволят предположить, что потенциальный покупатель захочет внедрить новый подход к ведению дел? Что в его поведении будет говорить о готовности совершить покупку, а не просто узнать о новой технологии? Поддерживает ли политика клиентской организации обучение и перемены? Если потенциальный покупатель соответствует описанию идеального клиента, группа продаж должна подготовить подробный план действий — и список людей, с которыми нужно встретиться. Это творческая задача, поскольку в процессе ее решения важно понять, что нового нужно внести в процесс продажи. Команда должна задаться вопросами: придется ли покупателю выработать новые критерии оценки, прежде чем совершить покупку? Какие подразделения компании-клиента потеряют влияние и как смягчить для них последствия этого? Знаем ли мы всех, кого коснутся нововведения? Если нет, то как создать требуемую сеть контактов?

Хотя продавцы не смогут получить всей информации, которая позволила бы сразу достичь успеха, подобная подготовка позволит избежать серьезных проблем и найти подходящих клиентов.

ЧТО ОТЛИЧАЕТ УСПЕШНЫХ ПРОДАВЦОВ?

Чтобы понять, какими чертами характера и компетенциями обладают сотрудники, успешно продающие новые продукты, мы изучили характеристики более 2500 продавцов из пяти ведущих компаний из разных отраслей, включая цифровые медиа, фармацевтику, промышленность и услуги.

Они дальновидны. Первое, что мы заметили, — самые успешные продавцы распоряжаются временем более осмысленно, чем их коллеги. В среднем они уделяют меньше времени и внимания привычным продуктам и офисной работе, чтобы на 4,5 часа в неделю больше заниматься продажей инноваций. Они посвящают больше времени тому, чтобы выявить нескольких клиентов, которые с наибольшей вероятностью совершат покупку, и целенаправленно работать с ними, не отвлекаясь на других. Кроме того, мы выяснили, что успех тесно связан с ориентацией на длительное

сотрудничество с клиентом. Один клиент так описывал своего любимого торгового представителя: «Его идея заключалась в том, что если он поможет нам работать лучше, то мы больше заплатим его компании и в перспективе выгоду получим и мы, и они».

У них иные поводы для опасений. Успешные продавцы по-особому воспринимают препятствия на своем пути. Они беспокоятся о сотрудниках и процессах клиентской организации и о том, не откажется ли клиент от покупки из-за того, что ему не хватает критериев для оценки продукта. Они опасаются, что клиент сочтет стоимость внедрения инновации слишком высокой или что его сотрудники захотят сохранить статус-кво. Прочие же продавцы делают ставку на свои знания о продукте, беспокоясь лишь о том, что их сведения могут оказаться неполными или непонятными.

Они более упорны. Хотя настойчивость необходима любому продавцу, она особенно важна в случае с новым продуктом. Сделка может сорваться на позднем этапе — и такие ситуации у многих выбивают почву из-под ног. Один руководитель отдела продаж отметил: «Продавец никогда не откажется от возможности продать новый продукт. Для него новинка — это туз в рукаве, ключ к успеху. Вопрос лишь в том, будет ли он последовательно прилагать к этому усилия». Те, кто ориентируется на перспективу, способны сосредоточиться на долгосрочной выгоде и выработать стратегии преодоления препятствий.

Они любят учиться. Важную роль в продаже новых продуктов играет целеполагание. Некоторые продавцы стремятся учиться и совершенствовать навыки, чтобы справляться со сложными задачами. Они высоко ценят личностный рост. Другие же ориентированы на результативность: они ждут награды за эффективную работу и боятся низких показателей. В своем недавнем исследовании Энни Чен из Вестминстерской школы бизнеса и ее коллеги изучили влияние целеполагания продавцов на их уверенность в себе и интерес к продаже новых продуктов. Исследователи установили: те, кто был нацелен на обучение, отличались уверенностью в себе и не боялись трудностей. Сотрудники, ориентированные на результативность, разделились на две группы: те из них, кто видел в трудностях шанс заслужить одобрение, также

были уверены в себе, а те, кто опасался снижения показателей, боялись провалиться и неохотно брались за продажу новых продуктов.

На примере одной из пяти компаний мы проследили, как целеполагание в перспективе влияет на продажи, и пришли к выводу, что на первом этапе, в период запуска продукта, показатели всех продавцов вне зависимости от их целей снижаются. Продавцы, нацеленные на обучение, тратят меньше времени на продажи и больше — на поиск новых источников информации и эксперименты с разными стратегиями; поначалу их показатели снижаются гораздо сильнее, чем у тех, кто ориентирован на результативность. Они жертвуют продажами осознанно, понимая, что активное обучение принесет плоды в будущем. По мере того как они формируют представление о рынке и находят эффективные стратегии, их показатели стабилизируются — и даже превосходят показатели коллег, ориентированных на результативность. Таким образом, если руководитель даст продавцам время на эксперименты и изучение рынка, он получит большую выгоду в долгосрочной перспективе; правда, ему придется смириться с падением продаж на начальном этапе.

Они гибки, компетентны и ориентированы на клиента.

Мы выделили и другие качества, способствующие успешным продажам новых продуктов. Продавцу необходимо знать не только продукт, но и рынок — понимать рыночные тенденции и покупательские привычки. Поскольку внедрение инновации ведет к изменениям в работе компании, продавец должен ориентироваться на клиента — стремиться удовлетворить запросы и даже превзойти его ожидания. В быстро меняющихся условиях продавец должен быть гибким, способным менять подход и стиль работы с учетом обратной связи со стороны коллег, менеджеров и рынка.

Чтобы выяснить, осознают ли продавцы (как более, так и менее успешные) наличие у себя нужных качеств, мы сравнили, как оценивали их способности они сами и их клиенты. Результат нас поразило: большинство продавцов поставили себе высокие оценки по всем перечисленным критериям. Однако клиенты высоко оценили лишь их знание продукта — при этом по большинству остальных пунктов оценки были в три раза ниже, а гибкость оценивалась ниже в 10 раз. Продаж-

ники считали себя достаточно гибкими, но, по мнению клиентов, они были заиклены на своих методах. Результаты говорят о том, что организациям, занимающимся продажами, нужно разрабатывать инструкции и помогать сотрудникам работать лучше.

КУЛЬТУРА, СПОСОБСТВУЮЩАЯ ПРОДАЖЕ ИННОВАЦИЙ

Менеджеры передней линии играют главную роль в реализации стратегии органического роста, поскольку ежедневно общаются с людьми, принимающими решения. На этапе запуска продукта они помогают продавцам осваивать новые модели поведения и морально поддерживают их, когда показатели падают. Если же для продажи нового продукта компания набирает абсолютно новую команду, такие менеджеры отвечают за найм людей с нужными навыками и способностями. А когда компания внедряет новую стратегию роста, они должны преобразовать ее в конкретные действия, которые дадут результат. Это сложная задача, поскольку менеджеры должны принимать решения, не зная точно, что именно работает.

Мы выяснили, что лучшие компании внедряют программы профессиональной подготовки и аттестации, чтобы помочь менеджерам по продажам эффективно решать такие задачи. Аттестация позволяет определить сильные и слабые стороны каждого путем оценки навыков и способностей; ее содержание может быть разным. Многие организации вообще не выделяют и не оценивают компетенции или делают это в общих чертах, не касаясь продаж новых продуктов. Некоторые компании разрабатывают групповые программы подготовки для устранения недочетов в работе продавцов, но основное внимание при этом уделяется тому, чтобы помочь людям изучить свои способности.

Систематически оценивайте навыки. Лучшие компании адаптируют обучение с учетом индивидуальных потребностей и привязывают оценки к производительности. Такие показатели, как эффективность реализации нового продукта и его доля в «кошельке покупателя», помогают определить самых успешных продавцов. Аттестации помогают менеджерам разрабатывать индивидуальные планы обучения сотрудников и разбирать с каждым из них конкретные действия, необходимые для

повышения эффективности работы. При запуске нового продукта компании не знают точно, какие навыки будут необходимы для успеха, поэтому они пытаются их предсказать. Когда становится ясно, кто добивается успеха на рынке, компании пересматривают карты компетенций и изменяют учебные программы. Они создают культуру, в которой продавцы стремятся расти.

Обучение в рамках этих программ обычно нацелено и на развитие навыков, и на личностный рост, поскольку новые продукты часто становятся для продавцов проверкой на прочность. Например, в одной медиакомпании нам рассказали, что продавцы однажды оказались настолько перегружены из-за стремительных изменений на цифровом рынке, что были не в состоянии полноценно общаться с потенциальными покупателями. Они задавали правильные вопросы для выявления потребностей клиентов и хорошо знали продукт, но были неспособны обсуждать решения. Постоянный поток цифровых инноваций заставил их усомниться в своем понимании рынка, а они не хотели выглядеть некомпетентными.

Развивайте компетентность и стрессоустойчивость.

Медиакомпания нашла двусторонний подход к этой проблеме. Чтобы сотрудники не сомневались в своей компетентности, была запущена обучающая программа, нацеленная на углубление знаний о рынке. После ее завершения компания стала регулярно информировать продавцов о важных трендах в цифровых медиа, чтобы те помогали клиентам разобраться в рыночных тенденциях. Что еще важнее, организация помогла людям почувствовать себя комфортнее в меняющихся условиях: эмоциональный барьер препятствовал совершению сделок сильнее, чем пробелы в знаниях. Один из старших менеджеров описал эту проблему так: «Продавцы могли грамотно оценить потребности клиента и предложить подходящее решение. Но изменения на цифровом рынке были настолько велики, что они не были уверены в своих действиях. Они топтались на месте, пока мы не вытащили их из тупика. Мы попросили их задуматься о том, что они делать обязаны, а что нет. Оказалось, что продавцам было полезно записать свои мысли. Мы хотели, чтобы они поняли: им не обязательно быть экспертами во всем».

Как и многие, продавцы часто не хотят замечать, что мир меняется, и нуждаются в стимулах для обретения новых навыков. Аттестации подстегивают изменения в поведении, поскольку позволяют узнать стороннее мнение о том, какие навыки можно улучшить. Аттестации дают наибольший эффект, когда акцент делается на конкретных вопросах, например: «Продавая новинку, идете ли вы сначала к существующим клиентам, чтобы оценить их реакцию?» Здесь нельзя угадать правильный ответ. Сталкиваясь с трудными задачами, люди вынуждены менять свое поведение. Навыки человека можно оценивать в сравнении с навыками лучших продавцов из инновационных компаний отрасли, лучших продавцов из той же фирмы или на основании оценок от клиентов. Главное, чтобы у менеджера было достаточно данных для обсуждения любых вопросов, которые могут возникнуть.

Аттестации также побуждают менеджеров по продажам сосредоточиться на том, каким будет мир, а не на том, каков он сейчас. Если новый продукт связан с изменением курса компании, аттестация даст понять, кто сможет работать в новых условиях, а кому придется нелегко. Если компания набирает новых продавцов, оценка компетенций поможет определить, какими навыками должны обладать кандидаты. Менеджерам менять свое поведение так же сложно, как и продавцам. Успешные управленцы порой рассуждают так: «Если я по опыту знаю, что этот подход сработает, то зачем же мне что-то менять?» А когда возникают проблемы, такие менеджеры винят продукт, а не продавцов или самих себя. Если группа управления продажами застряла в прошлом, могут потребоваться серьезные кадровые изменения. Мы наблюдали исключительный случай, когда в одной фирме за год сменилась половина управленцев передней линии, поскольку люди не смогли перестроиться.

РАБОТА СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ КЛИЕНТАМИ

Мы выяснили, что лучшие компании часто запускают новые продукты через программы работы со стратегическими клиентами. Менеджеры по работе со стратегическими клиентами (SAM), прикрепленные к ключевым заказчикам, ориентируются на долгосрочную перспективу развития бизнеса

и отвечают за создание сети полезных деловых связей на всех уровнях клиентских организаций. Они помогают продавцам на местах преодолевать возникающие трудности. Компенсация SAM, как правило, привязана к более долгосрочным целям, чем у обычных продавцов; компании, где работают SAM, обычно несут более высокие торговые издержки, но видят отдачу от этих инвестиций. В крупных фирмах SAM помогают снять внутренние барьеры между подразделениями, которые мешают переговорам с клиентами. Член операционного совета одной компании отметил: «Если спросить у руководителей подразделений, нужна ли нам программа по работе со стратегическими клиентами, они скажут, что не нужна, ведь их беспокоят издержки. Но я-то знаю, что эти программы — ключевой фактор нашего роста».

Следите за тем, чтобы кто-то видел общую картину.

Для поддержки продаж новых продуктов SAM должны регулярно встречаться с клиентами и ставить взаимовыгодные цели. Такая форма планирования и совместной работы позволит разобраться в методах ведения бизнеса, корпоративной культуре и стратегиях клиентов. SAM анализируют сферы деятельности клиентов, а также их сильные и слабые стороны применительно к рынку. Совместная выработка стратегических приоритетов устраняет барьеры на пути к внедрению новых продуктов. Если клиент вам доверяет, он не станет беспокоиться, что продавец утаит какие-то сведения о продукте, и будет уверен, что тот понимает, какие проблемы могут возникнуть с продуктом у конечных пользователей.

SAM обеспечивают подключение к работе экспертов и выявление новых возможностей на нижних уровнях обеих компаний. Один из наших респондентов рассказал такую (довольно типичную) историю успеха: «Как-то в одном подразделении мне сообщили, что клиент не заинтересовался технологиями накопления энергии. Но они спросили об этом не тех людей. Я связал их с центром НИОКР клиента, поскольку знал, что именно там команда из восьми человек работает над инновациями в данной области. И эта команда действительно захотела сотрудничать с нами». Когда налажены нужные связи, компании могут совместно разрабатывать технологии, укрепляя взаимное доверие.

Поддерживайте отношения с лучшими клиентами.

SAM отвечают за то, чтобы показать высшему руководству обеих компаний, как расти вместе. Топ-менеджеры организаций-продавцов демонстрируют свой интерес к такому сотрудничеству, регулярно общаясь с клиентами и проводя стратегические встречи с SAM. Один топ-менеджер объяснял: «Участие совета говорит о нашей клиентоориентированности; это повышает доверие между советом и руководством клиента и дает совету более точное представление о том, чего хочет заказчик. Это сотрудничество укрепляет позиции SAM внутри компании и за ее стенами». Поддержка на таком уровне помогает профильным подразделениям лучше понимать нужды клиентов и предвидеть сложности, связанные с внедрением нового продукта. Уверенность в том, что проблемы будут вовремя решаться, успокаивает клиентов, и риск, связанный со сделкой, кажется им меньше.

Кроме того, топ-менеджеры прибегают к работе со стратегическими клиентами, чтобы найти баланс между долгосрочным ростом и необходимостью достигать краткосрочных целей по прибыли. (Противоречия между этими приоритетами могут создать напряженность и сказаться на способности компании продавать новые продукты.) Наше исследование показало: некоторые руководители частично решают эту проблему, позволяя SAM сосредоточиться на долгосрочных целях и управляя доходами через нестратегические отношения. В одном из исследований мы выяснили, что большинство компаний используют свои торговые подразделения для управления целевыми показателями прибыли: руководители отделов продаж признавали, что их генеральный (у 81% респондентов) или финансовый (у 75%) директор требует от них действий по управлению доходами и расходами для улучшения показателей прибыли. Но лидеры не относились ко всем клиентам одинаково: главным фактором, делавшим клиента стратегически важным, был его потенциал для долгосрочного роста, и в случаях со стратегическими клиентами руководители в два раза реже требовали краткосрочных мер. Один SAM так описал задачи своей компании: «Мы считаем постоянство движущей силой стратегических отношений и ради их поддержания готовы смириться с временными падениями прибыльности». Такая

ориентация на долгосрочную перспективу — ключ к продаже новых продуктов.

Успешная реализация стратегии органического роста требует постоянного глубокого участия всего топ-менеджмента, потому что выход на рынок принципиально нового продукта меняет не только покупателя, но и продавца. В лучших компаниях запуск новинки стратегически объединяет всех сотрудников, от продавцов до высшего руководства. Они осознают, что продажа таких продуктов сопряжена с различными трудностями, и ищут новые способы их преодоления. Отдел кадров разрабатывает карты компетенций для оценки навыков и действий, необходимых для продажи новых продуктов, и совместно с менеджерами запускает необходимые программы обучения и коучинга. Менеджеры передней линии поддерживают стратегию запуска продукта и руководят обучением продавцов на местах.

Топ-менеджмент обеспечивает ориентацию на долгосрочную перспективу, развивая отношения со стратегическими партнерами и следя, чтобы стремление к целевым показателям не мешало будущему росту.

В лучших из изученных нами организаций торговые отделы гордятся тем, что им удалось выработать долгосрочный подход к органическому росту. Эти компании осознают, что одних инвестиций в НИОКР недостаточно, чтобы стать прибыльными; в коммерциализацию идеи нужно вкладываться не меньше, чем в ее реализацию. Слишком много можно лишиться, если действовать иначе.

Томас Стинберг (Thomas Steenburgh) — профессор и заместитель декана Дарденской школы бизнеса Университета Вирджинии. **Майкл Эйхерн (Michael Ahearne)** — профессор Колледжа бизнеса имени Бауэра Университета Хьюстона, директор по исследованиям Sales Excellence Institute.

Трудно быть ботом

Виртуальные ассистенты появились во многих сферах бизнеса — они развлекают пользователей, отвечают на запросы, помогают совершать покупки. И хотя работают сервисы пока не идеально, они кардинально меняют систему отношений компаний с потребителями. В России уже есть проекты, где искусственный интеллект стал важным звеном в работе с клиентами.

Юлия Фуколова

Здесь и сейчас» — главное требование современного потребителя. Покупатель хочет получить товар или услугу как можно скорее, а ответы на свои вопросы — немедленно. Компания GfK, которая фиксирует эволюцию потребительских ценностей в ежегодном исследовании GfK Consumer Life, назвала этот тренд «моментальная доступность». По данным компании, в России он выражен даже сильнее, чем в других странах.

Бизнес пытается сократить дистанцию между продавцом и покупателем, создавая для клиентов онлайн-каналы и мобильные сервисы — но сегодня этого уже недостаточно. Перелистывание разделов на сайте или в мобильном приложении, поиск товара, уточнение информации, процесс заказа — все это довольно утомительно. Намного проще дать команду виртуальному ассистенту — боту, умеющему распознавать естественную человеческую речь или текст. По данным консалтинговой компании OC & C, к 2022 году мировой объем покупок с помощью голосовых сервисов вырастет в двадцать раз и достигнет \$40 млрд.

Цифровые гиганты обучают и продвигают собственных голосовых помощников — Siri (Apple), Alexa (Amazon), Google Assistant, Cortana (Microsoft) и др. Эти же компании начали выпускать умные колонки с виртуальными ассистентами для дома и

офиса. А число текстовых чат-ботов, работающих в службах поддержки пользователей, исчисляется миллионами. Никакому клиенту не понравится ждать на трубке полчаса, чтобы потом его переключали с одного сотрудника на другого, при этом содержать штат «живых» операторов слишком дорого. Типовые запросы дешевле автоматизировать. Если вы сегодня позвоните в колл-центр банка или напишете сотовому оператору, вам, скорее всего, ответит робот.

Российский рынок виртуальных помощников, работающих с текстом или голосом, находится на взлете, есть и совсем простые сервисы, и умные, использующие искусственный интеллект. При этом российские ассистенты имеют преимущество перед западными, среди которых не все распознают русский язык. «Сегодня индустрия решает вопрос, как чат-бота или виртуального помощника, отвечающего на вопросы, превратить в полноценного сотрудника, например, продавца-консультанта. Это новая область с точки зрения проектирования пользовательских интерфейсов», — говорит руководитель направления речевых технологий «Яндекса» Денис Филиппов. Очевидно, что новые сервисы изменят не только поведение потребителей, но и маркетинговые ориентиры компаний. Мы изучили несколько проектов, где уже работают умные помощники.

«АЛИСА» СЛУШАЕТ

Каждый месяц более 28 млн человек вызывают «Алису» — голосового помощника, которого в октябре 2017 года запустил «Яндекс». В компании не скрывают, что их вдохновлял аналогичный опыт Amazon — Alexa. Российскому игроку было даже проще, он проскочил через раннюю стадию развития продукта.

«Как это ни удивительно, но люди часто не воспринимают “Алису” как робота», — рассказывает Денис Филиппов. «Алиса» разговаривает не «электронным», а живым голосом (ее озвучивала актриса), может пошутить. У нее есть фиксированные реплики, но нейросеть постоянно дообучается и генерирует новые варианты, так что даже разработчики не всегда знают, что им выдаст «Алиса». До запуска проекта робота обучали на диалогах в интернете, но в сети люди не стесняются в выражениях, поэтому «Алису» пришлось отучать от нецензурных слов и прививать ей толерантность.

Поначалу бот был интегрирован только с сервисами «Яндекса» и умел выполнять относительно простые поручения — найти адрес в интернете, включить музыку, заказать такси и т. п. Но в мае 2018-го компания представила платформу «Яндекс.Диалоги», и теперь другие организации могут бесплатно обучать голосового помощника новым навыкам и продвигать с его помощью свои продукты и услуги. По словам Дениса Филиппова, программисты разных компаний уже разработали

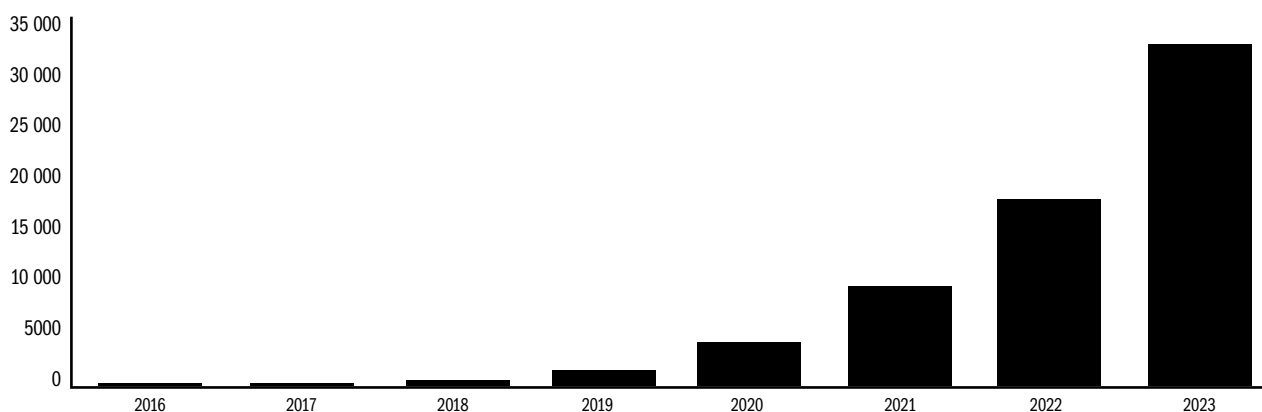
для «Алисы» почти 10 тыс. навыков — заказать еду, экскурсии, поиграть в игры и т. д. Среди этих навыков примерно 500 автоматизированы полностью (то есть с пользователем общается бот), в остальных случаях «Алиса» просто подключается к чат-поддержкам конкретных компаний. «Бизнесы заинтересованы получить трафик и новый канал продаж, но не все готовы инвестировать в создание чат-ботов, — поясняет Филиппов. — Поэтому как первый шаг мы предложили им подключить к “Алисе” своих операторов и изучать статистику».

Как поставщики товаров и услуг будут бороться за внимание «Алисы» и, соответственно, кошелек клиента? Например, пользователь решил заказать пиццу. В идеале голосовой помощник должен знать его предпочтения, какую пиццу он любит и где старается покупать, и сделать заказ именно там. Если у пользователя нет явно выраженных предпочтений, «Алиса» предложит ему выбор — 3—5 пиццерий (правда, сейчас сервис переключает на одну компанию). По замыслу разработчиков, алгоритм должен учитывать отзывы о пиццерии, мнение друзей клиента, принимать во внимание его местоположение и т. д. По сути, так же работает и поиск «Яндекса», когда наверх попадает самый релевантный сайт.

Бизнесу нужна аудитория голосового помощника, и чтобы ее расширить, «Яндекс» создает экосистему и внедряет «Алису» в самые разные каналы. Это не только смартфоны, но и ноутбуки, десктопы, а также автомобили. А в июле 2018

РОБОТЫ РАСТУТ

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЧАТ-БОТОВ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ (МЛН РУБ.)



ИСТОЧНИК: ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КОМПАНИИ JUST AI, 2018 Г.

ЧАТ С БОТОМ

КАК БИЗНЕС ИСПОЛЬЗУЕТ ЧАТ-БОТОВ (ДОЛИ, %)

НАПРАВЛЕНИЯ	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
БАНКИ, ФИНАНСЫ, СТРАХОВАНИЕ	25	28	21	17
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ HR-БОТЫ	6	7	5	5
ГОССЕКТОР	5	5	10	14
ДОСТАВКА ЕДЫ, ОБЩЕПИТ	1	8	10	10
РИТЕЙЛ	6	15	20	22
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ И ИТ	44	20	15	12
ТРАНСПОРТ	3	5	5	5
ТУРИЗМ И ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС	0	2	4	5
ДРУГОЕ	10	10	10	10

ИСТОЧНИК: ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КОМПАНИИ JUST AI, 2018 Г.

года «Яндекс» представил на рынок свой первый гаджет — умную колонку для дома «Яндекс.Станция». «В идеале голосовой помощник должен окружать нас везде», — говорит Филиппов.

Возможно, в будущем «Алиса» могла бы заменить сотрудников контакт-центров компаний, чтобы им не приходилось отвечать на тысячи однотипных вопросов. Такой опыт у «Яндекса» уже есть — в 2013 году компания разработала на базе технологий синтеза и распознавания речи SpeechKit омниканального чат-бота «Елена» для «Мегафона». Бот до сих пор работает, а некоторые решения, опробованные в «Елене», стали прототипом «Алисы».

Со временем «Яндекс» планирует зарабатывать с помощью «Алисы», но пока нет понимания, как это сделать. По мнению Филиппова, в мире еще нет удачного опыта монетизации голосовых помощников. Можно, например, брать плату с компаний, пожелавших оказаться у «Алисы» на первом месте, ввести комиссию за выполненный заказ или показывать рекламу. Однако рекламная модель для «Алисы» точно не должна быть навязчивой и раздражать пользователя. «Сегодня продажи во многом зависят от маркетинговой активности компаний, кто больше «дергает» клиентов рекламой. Но никто не гарантирует, что купленные товар или услуга будут качественными, — рассуждает Денис Филиппов. — Мы хотим так настроить алгоритм «Алисы», чтобы клиент получал качественную услугу, которая подходит именно ему».

В прошлом году глава Сбербанка Герман Греф, тестируя «Алису», назвал ее глупой, и многие бы даже сегодня с ним согласились. Однако «Яндекс» расширяет штат разработчиков, технологии развиваются быстро, так что «Алиса» еще поумнеет.

РОБОТ-ПРАВОВЕД

«Федор Нейронов» может дать юридическую консультацию практически мгновенно, но владельцы сайта Pravoved.ru установили небольшую задержку в 2—3 минуты. «Чтобы не шокировать клиентов», — поясняют основатели проекта Валерий Мешков и Сергей Андреев. Вывести на рынок первого в России робота-юриста их заставила бизнес-необходимость.

В 2011 году компания «Правовед.ру» запустила онлайн-площадку для юридических консультаций. Юристы, зарегистрированные на сайте (более 25 тыс. человек), оказывают услуги бесплатно. Но если клиент хочет получить быстрый гарантированный ответ от нескольких специалистов, он может назначить цену (от 300 до 3 тыс. руб.), из которых 30% сайт оставляет себе. Кроме того, юристы готовы за плату составить претензию, представлять интересы клиента в суде и т. д. Почти 90% пользователей сайта — физические лица, остальные — малый и средний бизнес.

В 2016 году основатели «Правоведа» заметили, что количество бесплатных запросов растет слишком быстро, и юристы не успевают на них отвечать, предпочитая тратить время на платные консультации. Между тем бесплатный сервис

очень важен для площадки — он формирует доверие и лояльность, благодаря чему часть клиентов заказывает здесь платные услуги. Мешков и Андреев рассматривали три варианта решения проблемы: оплачивать юристам все ответы, привлечь на портал больше юристов либо смириться с тем, что часть пользователей останется недовольной и уйдет. Но в итоге они выбрали другой путь — автоматизировать консультации по самым востребованным сферам права. «Живой юрист может ответить максимум на 15—20 вопросов в день, а робот — на тысячи обращений, причем подробно», — отмечает Валерий Мешков.

Накопив базу из полутора миллионов ответов, основатели пришли к выводу, что большинство консультаций — типовые, а одна из самых популярных сфер — защита прав потребителей. Они наняли команду юристов, которые исследовали более 100 тыс. запросов в сфере защиты прав потребителей и разделили их на 30 категорий. Осталось построить математическую модель и научить ее распознавать, к какому классу относится проблема. «Мы использовали технологии анализа естественного языка, разметки данных и обучения нейронной сети», — рассказывает Мешков. На разработку алгоритма компания потратила около 15 млн руб., полученных от инвесторов («Правовед.ру» привлек сначала \$1 млн от фонда AddVenture, а затем 60 млн руб. от AddVenture и Target Global).

Робот, которого назвали «Федор Нейронов», начал консультировать в тестовом режиме в октябре 2017 года, а с февраля 2018-го его услуги доступны всем. Он анализирует текст запроса, классифицирует проблему и либо дает ответ сразу, либо сначала уточняет у клиента детали (например, купил он товар в обычном магазине или онлайн). Если ответ неполный или у клиента остались дополнительные вопросы, подключается юрист. Компания не скрывает, что под именем «Федор Нейронов» работает алгоритм, но эта информация указана в профиле специалиста, который изучают далеко не все. Некоторые клиенты воспринимают «Федора Нейронова» как реального человека и даже пишут ему благодарности. «Правовед.ру» специально провел опрос по поводу отношения людей к роботам и выявил интересные факты. Юристы и их клиенты солидарны в том, что роботы будут чаще допускать ошибки,

чем живые специалисты, но юристы, как и следовало ожидать, более скептически по отношению к «конкуренту». Кроме того, многие люди вообще с подозрением относятся к машинам, и их страх иррационален. Например, кто-то объяснял, что «общаться с машиной унижительно», «у робота нет души, он не сможет эмоционально сопереживать человеку в его проблеме».

Между тем с момента запуска «Федор Нейронов» ответил на 6 тыс. вопросов пользователей и получил более 2 тыс. положительных отзывов. По оценкам компании, качество ответов робота уже превосходит уровень юриста, только что окончившего вуз, но пока уступает уровню опытного профессионала. «Правовед.ру» планирует расширять область применения робота и обучить его семейному и трудовому праву, а также массовым вопросам, связанным с материнским капиталом и ипотекой.

Основатели уверены, что у «Федора Нейронова» пока нет аналогов в мире, и во многом это связано с особенностями регулирования рынка юридических услуг. Так, на Западе законодательство часто запрещает чат-ботам давать юридические консультации. Кроме того, во многих странах не принято оказывать юридические услуги бесплатно, в результате компании не имеют возможности собрать данные для обучения робота. На Западе технологии искусственного интеллекта используют, скорее, для автоматизации труда самих юристов, но не для работы с клиентами. В России же со временем можно будет проконсультироваться с роботом практически по любому юридическому вопросу.

РЕКРУТЕР «ВЕРА»

Виртуальные помощники помогают не только частным потребителям, их используют и для корпоративных нужд. Например, кандидаты, разместившие свои резюме на рабочих сайтах, могут услышать в трубке от рекрутера: «Здравствуйте, меня зовут Вера, я робот».

Самый трудоемкий процесс в рекрутинге — первичный обзвон и отсев кандидатов на массовые вакансии (продавцы, операторы колл-центров и т. д.), поэтому компании начали использовать ботов. Несколько лет назад на рынке подбора персонала возник технологический бум, причем некоторые российские разработки не уступают

1. Диссертации и научные работы**2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...****3. Школьная тематика**

ТРУДНО БЫТЬ БОТОМ

Онлайн-консультации**Все отрасли знаний**

западным. Американская исследовательская компания Talent Tech Labs (TTL) недавно опубликовала отчет, где упомянула про «Робота Веру» как одного из наиболее интересных ботов, использующих искусственный интеллект.

«Вера» запустила в начале 2017 года российская компания Staforu. «Мы выбрали женское имя, потому что в то время качество синтезированного женского голоса было выше, чем у мужского, — рассказывает сооснователь Staforu Александр Ураксин. — К тому же большинство рекрутеров — женщины». По его словам, «Вера» — «начитанный» робот, так как в алгоритм загрузили классику, википедию, периодику, около миллиона резюме и описаний вакансий — всего примерно 180 Гб текстов.

Робот ищет резюме на рабочих сайтах, звонит кандидатам, уточняет интерес к вакансии, рассказывает о будущей работе, назначает время встречи, а при необходимости может провести интервью по заранее подготовленным вопросам. «Вера» умеет принимать и входящие звонки. Если у кандидатов возникают встречные вопросы, робот может самостоятельно ответить как минимум на 25 типов из них (про зарплату, график работы, отпуск и т. д.). Недавно у «Веры» появились новые навыки — она научилась опознавать людей по голосу, а также распознавать эмоции на видео.

Стоимость услуг робота-рекрутера зависит от сложности проекта, объема работы, региона. Если предстоит закрыть 100 вакансий, сбор откликов от заинтересованных кандидатов может обойтись в 300—400 тыс. руб. По словам Александра Ураксина, в прошлом году выручка Staforu составила 24 млн руб. Услугами «Веры» воспользовались около 300 клиентов, из них 180 — крупные (МТС, PepsiCo, «Ростелеком», Coca-Cola HBC Russia и др.), также проекты были в Саудовской Аравии, ОАЭ, Италии, Франции, Индии («Вера» общается на русском, английском и французском языках). В конце года Staforu планирует открыть офис в США.

По словам основателей Staforu, кандидатов не пугает разговор с роботом — после нескольких секунд беседы звонок сбрасывают лишь 6% людей. При этом, уточняет Александр, в беседе с живым рекрутером трубку бросить психологически сложнее — не хочется показаться невежливым. А еще машине человек может высказать то, что

действительно думает, не боясь обидеть. Так некоторые компании узнают о себе много нового, в том числе реальные причины отказов.

Производительность «Веры» в десятки, если не в сотни раз превышает возможности человека, но насчет ее эффективности у клиентов иногда возникают сомнения. Скажем, рекрутер способен красиво расписать вакансию и «продать» компанию, тогда как робот уговаривать не умеет. Но практика показывает, что алгоритм знает свое дело. Сотрудники крупной ИТ-компании как-то провели эксперимент — перезвонили 120 кандидатам, которые уже отказали «Роботу Вере», и попытались «продать» им вакансию еще раз. По словам Александра Ураксина, ни один человек не согласился. Кстати, при подборе программистов конверсия звонков у «Веры» была даже выше, чем у живых рекрутеров — айтишники отвечали, что вакансия им интересна, потому что им просто любопытно побеседовать с роботом. В итоге компании пришлось ввести в конце разговора повторный вопрос, действительно ли человека интересует эта работа.

Staforu также разработала прототип умной колонки для офиса. Голосовой помощник с подключенным «Роботом Верой» может вызвать кандидата на собеседование, заказать переговорную, агрегировать запросы сотрудников и т. д. Поскольку «Вера» узнает сотрудников по голосу, возможно, в будущем она сможет протоколировать совещания, фиксировать задачи и высылать сотрудникам на почту. В данный момент Staforu получила несколько предзаказов на колонки, а также ведет переговоры о поставке с крупной телекоммуникационной компанией.

Клиенты пока предъявляют к роботам более строгие требования, чем к людям, и более нетерпимы к их промахам. Как только виртуальные помощники поумнеют, негатив уйдет. Технологии развиваются так быстро, что в обозримом будущем большинство рутинных операций будут выполнять боты. Потребителям придется привыкать к общению с ними, а компаниям — использовать новые маркетинговые каналы и учиться конкурировать за внимание клиентов на новом поле.

Юлия Фуколова — старший редактор Harvard Business Review Россия

Тест: насколько хорошо вы подготовлены для инноваций?

Чтобы оценить свой инновационный потенциал, ответьте на следующие вопросы, выбрав оценку от 1 (не согласен) до 7 (полностью согласен), и посчитайте средние показатели по каждому компоненту. Показатель менее 4 означает необходимость совершенствования в соответствующей области.

ВНИМАНИЕ

- Я регулярно пытаюсь поставить себя на место пользователя / клиента.
- Я замечаю незначительные изменения и удивительные вещи, на которые другие не обращают внимания.
- Я использую цифровые технологии для постоянного мониторинга своего окружения.
- Мне интересны клиенты, ведущие себя нестандартно.

ПЕРСПЕКТИВА

- Я выделяю время для рассмотрения общей ситуации, даже когда погружен в детали.
- Я посещаю мероприятия, не имеющие отношения к моему основному роду занятий.
- Я стараюсь подвергать сомнению правильность собственного устоявшегося видения проблем.
- Я ищу людей с отличающимися от меня взглядами на интересующие вопросы.

ВООБРАЖЕНИЕ

- Я открыто подвергаю сомнению общепринятые практики и мнения.
- Я люблю комбинировать идеи из неблизких областей.
- Я стараюсь искать необычные взаимосвязи между наблюдаемыми вещами.

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ

- Я пытаюсь найти нетрадиционные пути доказательства ценности своих идей.
- Я использую компьютерное моделирование для проверки правильности своих идей.
- Обычно я не довольствуюсь первым или вторым из найденных решений проблемы и продолжаю искать новые.
- Я позволяю себе потерпеть неудачу, если это обогащает меня знанием.

НАВИГАЦИЯ

- У меня есть выход на людей, которые смогут защитить мое решение.
- Я хорошо ориентируюсь в различных интересах основных стейкхолдеров.
- Я знаю, как лучше сформулировать и преподнести идею различным аудиториям.
- Я тонко чувствую момент, когда лучше всего обнародовать стратегически важную информацию.