**ИННОВАЦИИ**

**Вып. 3**

Оглавление

[Что нужно знать о бережливом стартапе 1](#_Toc22975759)

[Шесть вопросов Джеффу Безосу 10](#_Toc22975760)

[Урок создания экосистемы от Alibaba 13](#_Toc22975761)

[Научитесь разбираться в подрывных инновациях 20](#_Toc22975762)

[Как «температура» руководителя влияет на принятие решений 30](#_Toc22975763)

[Как распрощаться с бесперспективным проектом 44](#_Toc22975764)

[Помните, что большинство идей — посредственные 45](#_Toc22975765)

[8 вопросов, на которые должен уметь отвечать каждый стартап 48](#_Toc22975766)

[Проверьте, нет ли в вашей компании «синдрома подводной лодки» 50](#_Toc22975767)

[Как роботизация может помочь бизнесу 52](#_Toc22975768)

[Как составить дорожную карту развития бизнеса 53](#_Toc22975769)

[Ошибки реформаторов 57](#_Toc22975770)

[Горькая правда о культуре инноваций 64](#_Toc22975771)

[Бизнес-модель и прибыль 68](#_Toc22975772)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Что нужно знать о бережливом стартапе

Создание нового предприятия, будь то ИТ-стартап, ремонтная мастерская, проект крупной корпорации, — дело всегда рискованное. Следуя отработанному за десятилетия порядку, вы пишете бизнес-план, предлагаете его инвесторам, набираете людей, производите продукт и начинаете его продавать, делая для этого все возможное. И вероятность того, что на каком-нибудь этапе вас постигнет неудача и все ваши труды пойдут насмарку, весьма велика. И не потому, что с вами что-то не так. Как показало исследование Шикхара Гоша из Гарвардской школы бизнеса, фиаско терпят 75% стартапов.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

Вместо того, чтобы согласно заранее утвержденному бизнес-плану работать за закрытыми дверями втайне от всего мира и выпускать уже полностью функциональные модели, стартапы тестируют гипотезы, с самого начала постоянно собирают и анализируют отзывы предполагаемых потребителей и выносят на их суд «минимально жизнеспособный продукт». Новая концепция исходит из того, что искать бизнес-модель (а это главная задача стартапа) — совсем не то же самое, что работать в рамках этой модели (как делают компании-старожилы).  
   
Не так давно концеп­цию «бережливого стартапа» стали преподавать в бизнес-школах; ее принципы можно освоить и на мероприятиях вроде Startup Weekend. Со временем благодаря принципам «бережливого стартапа» процент неудач новых предприятий сократится. Новая концепция появилась именно тогда, когда в развитии технологий в бизнесе проявляются и другие тенденции: они тоже ломают препятствия, мешающие созданию стартапов. Все вместе эти факторы преобразуют предпринимательскую среду.

Но не так давно была сформулирована спасительная концепция «бережливого стартапа»: с ее помощью можно заметно сократить рис­ки создания нового предприятия. Согласно ей, экспериментирование предпочтительнее подробно продуманного плана, изучение отзывов потребителей на продукт стартапа ­предпочтительнее интуиции, а разработка продукта короткими циклами (итерациями) — традиционного следования заранее подготовленному плану. Этой концепции всего несколько лет, но лежащие в ее основе идеи («минимально жизнеспособный продукт» и «резкий разворот, приводящий к изменению стратегии и бизнес-модели») быстро прижились в мире стартапов, и бизнес-школы включили ее в свои учебные программы.

Пока что бережливые стартапы — не более чем занятное новшество, и нам еще предстоит в полной мере оценить их дееспособность. Сейчас они играют ту же роль, что и «большие данные» лет пять назад: это в первую очередь модный термин, далеко не всем ясный, и компании только-только начинают понимать, что за ним стоит на самом деле. Но по мере своего распространения новая концепция переворачивает привычные представления о предпринимательстве с ног на голову. Стартапы всех видов пытаются повысить свои шансы на успех, следуя нескольким ее принципам: быстро тестировать продукт; потерпев неудачу, сразу же ­продолжать работу и постоянно учиться. Несмотря на название концепции, в долгосрочной перспективе и крупные компании, которые ею воспользуются, будут вознаграждены сторицей.

В этой статье я даю краткий обзор методов бережливого стартапа и их истории. Но главное — я объясняю, как вместе с другими принципами ведения бизнеса из этой искры может возгореться пламя новой предпринимательской экономики.

**Уязвимость идеального бизнес-плана**

Считается, что каждому стартапу надо начинать с составления бизнес-плана — документа, в котором описывается масштаб новаторской идеи, проблема, которую предполагается решить, и ее будущее решение. Обычно в бизнес-плане содержится пятилетний прогноз дохода, прибыли и потока денежных средств. Бизнес-план — по сути, исследование, выполненное в стерильных лабораторных условиях, пока предприниматель еще даже не приступил к разработке продукта. Считается, что можно представить себе большинство неизвестных бизнеса-факторов заранее, до того как вы собрали деньги и взялись воплощать свою идею.

Получив от инвесторов деньги, предприниматель, представивший им убедительный бизнес-план, начинает разрабатывать продукт — тоже в лабораторных условиях. Прежде чем он появится на рынке, на его создание будут потрачены тысячи человеко-часов — почти или вовсе без какого-либо участия потребителей. Их отзывы предприятие начнет получать только после того, как готовый продукт появится на рынке, то есть когда отдел продаж начнет продавать то, что получилось. И очень часто, угрохав месяцы, если не годы, на разработку, предприниматели выясняют, что их продукт людям ни к чему.

За несколько десятков лет тысячи стартапов прошли на наших глазах один и тот же путь, и мы теперь знаем как минимум три вещи.

 Бизнес-планы редко остаются «в живых» после первого же контакта с потребителями. Боксер Майк Тайсон сказал однажды о своих противниках: «План боя есть у каждого — пока он не получит по зубам».

 Никому, кроме венчурных капиталистов и не существующего ныне СССР, не нужны пятилетние планы, ведь в них прогнозируются неизвестные факторы. Эти планы — чистой воды шарлатанство, и придумывать их — только зря губить время.

 Стартапы — это не уменьшенные копии крупных компаний. Они не живут по генеральному плану. Те, которые в итоге добиваются успеха, не боятся неудач, после каждого очередного провала они быстро встают на ноги, по ходу дела корректируя, воспроизводя и оттачивая свои изначальные идеи на основе информации, которую они постоянно получают от потребителей.

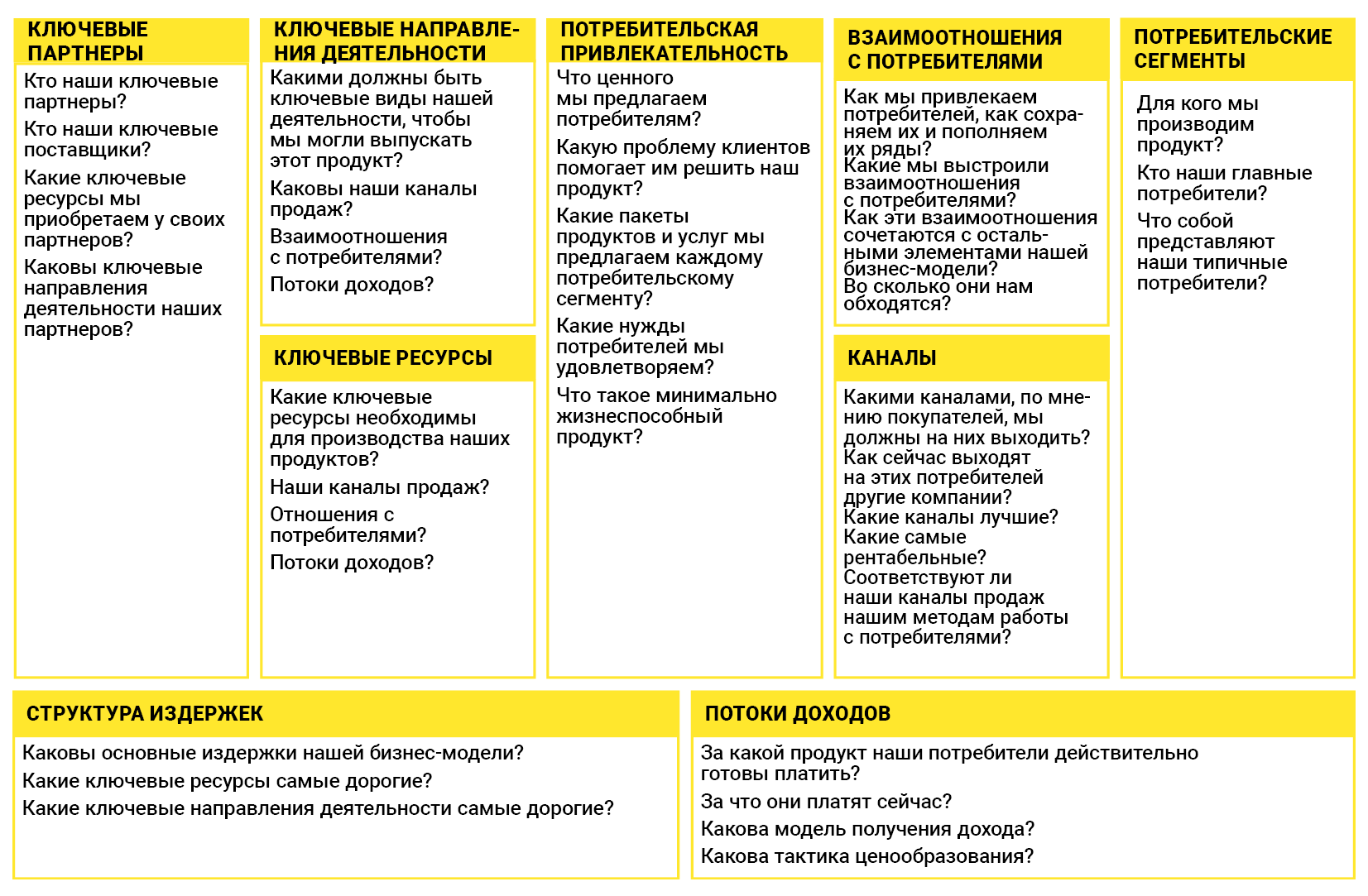
Стартапы отличаются от компаний-старожилов главным образом тем, что не реализуют готовую, выдуманную бизнес-модель, а ищут ее методом тыка. Именно на этом основана концепция бережливого стартапа — временной организации, предназначенной для поиска воспроизводимой и развиваемой бизнес-модели.

Концепция бережливого стартапа исходит из трех принципов.

Во-первых, предприниматели не тратят месяцы на планирование и исследования, а исходят из того, что изначально у них есть лишь непроверенные гипотезы — по сути, интересные предположения. Поэтому, чем писать мудреные бизнес-планы, они излагают гипотезы в наброске бизнес-модели, как они говорят. Это, в сущности, диаграмма, на которой показывается, как компания предполагает работать в интересах потребителей и себя самой (см. врезку «Ваша гипотеза в виде наброска»).

**ВАША ГИПОТЕЗА В ВИДЕ НАБРОСКА**

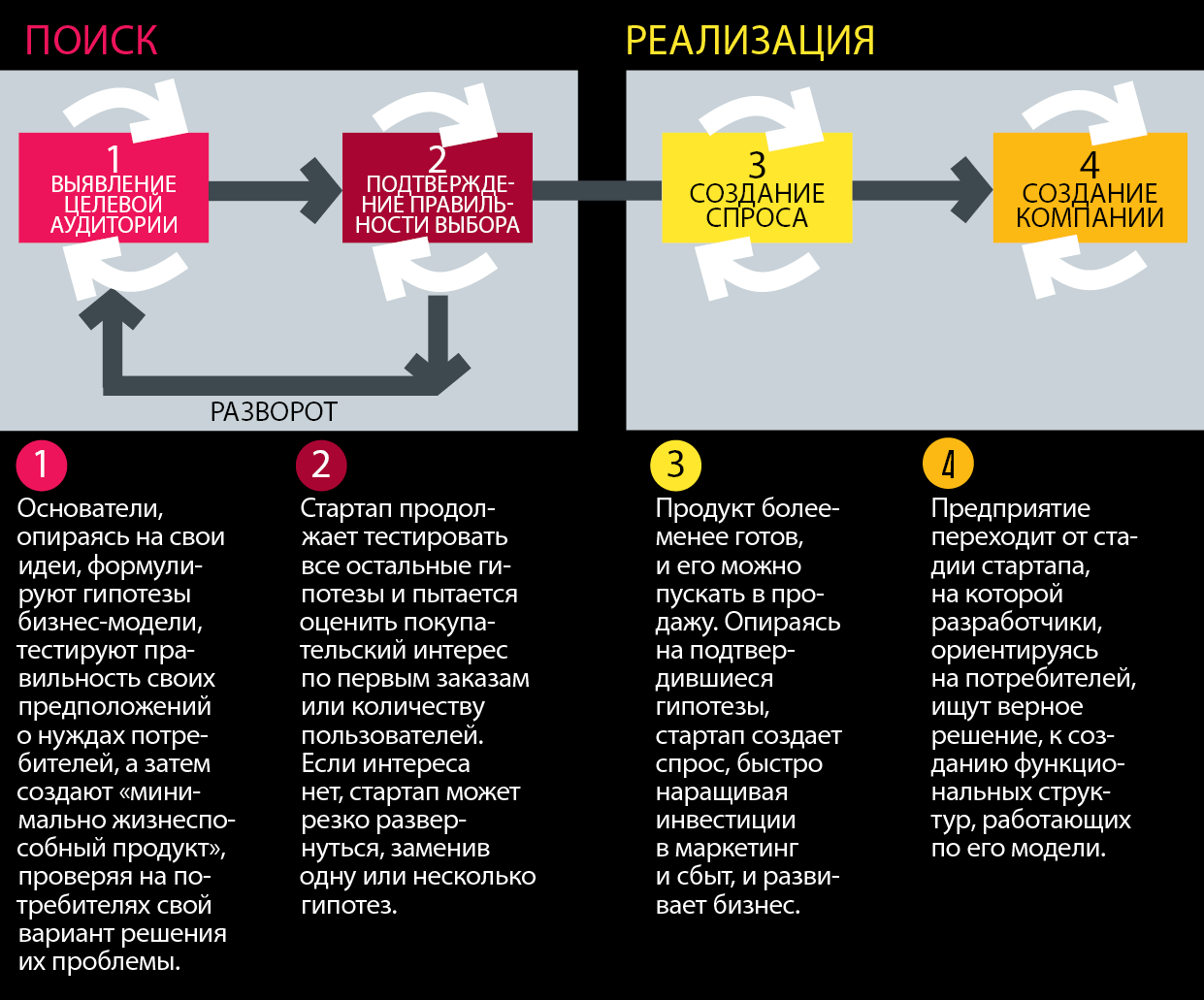
Делая набросок своей бизнес-модели, вы сможете уместить на одной странице все ее девять элементов. Каждый содержит несколько гипотез, которые вам предстоит проверять.



Во-вторых, бережливые стартапы постоянно тестируют свои гипотезы, анализируя отзывы потребителей; этот принцип называется «разработкой с помощью потребителей». Они собирают отзывы вероятных пользователей, покупателей и партнеров обо всех элементах бизнес-модели, в том числе о характеристиках продукта, ценообразовании, дистрибуции и стратегиях привлечения клиентов. Главное здесь — находчивость и скорость: новое ­предприятие быстро делает минимально жизнеспособный продукт и сразу же получает отзывы. Затем, опираясь на эту информацию, начинает цикл снова, тестирует усовершенствованное решение и немного корректирует или существенно изменяет идеи (то есть совершает те самые «развороты»), которые оказались неудачными (см. врезку «Слушайте потребителей»).

**СЛУШАЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

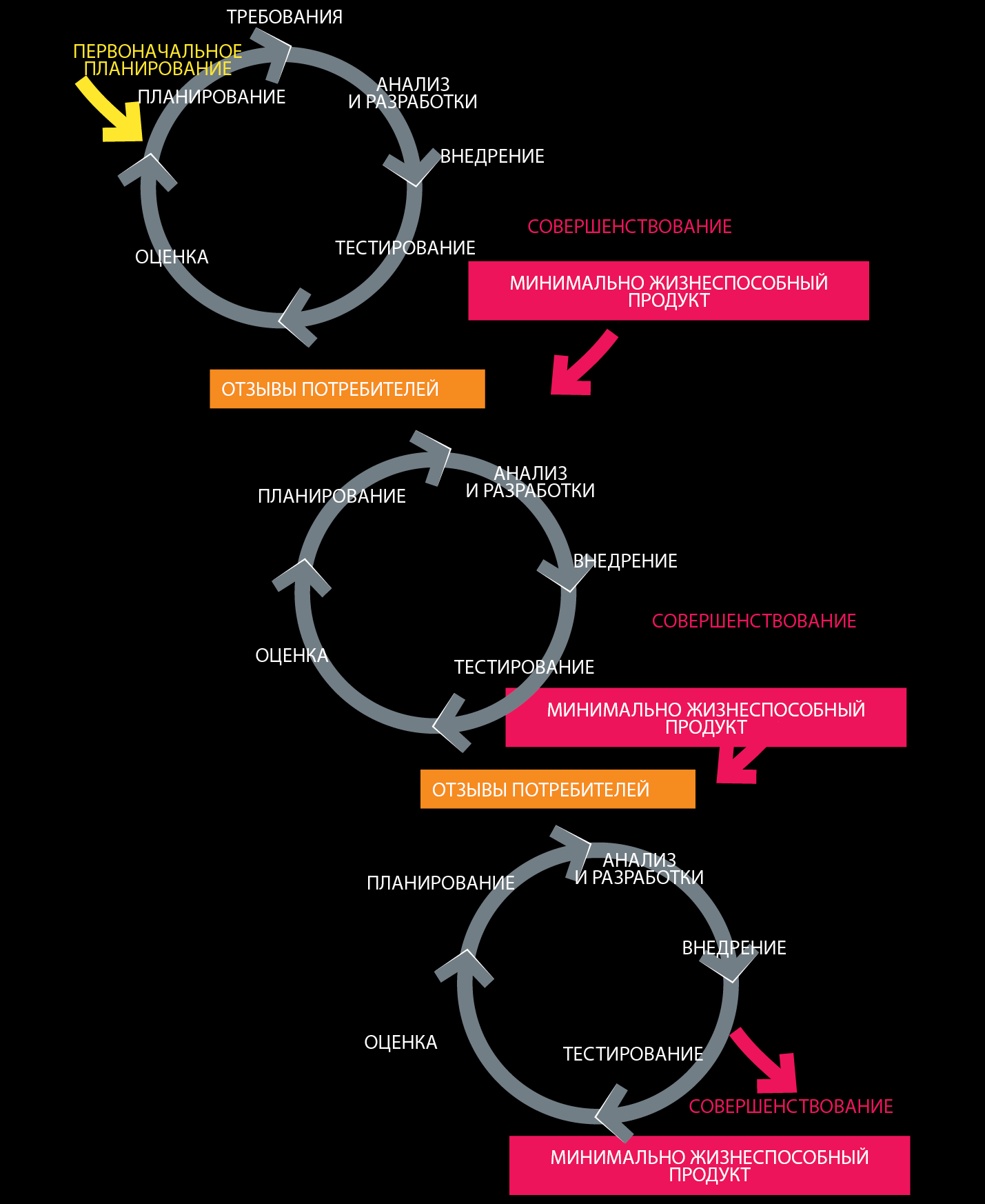
Разрабатывая свои продукты с помощью потребителей, стартап ищет жизнеспособную бизнес-модель. Если отзывы потребителей указывают на ошибочность бизнес-гипотез, стартап либо корректирует их, либо, отказываясь от них, переходит (поворачивается) к новым гипотезам. После того как правильность бизнес-модели подтверждена, стартап начинает действовать согласно ей, создавая формальную организацию. Разработка продукта происходит не только с помощью потребителей, но короткими циклами — итерациями: прежде чем найти правильный ход, стартап, скорее всего, несколько раз ошибется.



В-третьих, принцип бережливого стартапа иногда называют гибкой разработкой (этот термин родился в отрасли ПО) — она предполагает постоянное взаимодействие с пользователями и учет их замечаний. В отличие от обычных годичных циклов разработки, когда проектировщики руководствуются своим пониманием проблем и нужд людей, этот метод экономит время и ресурсы, поскольку продукт создается итеративно и пошагово: стартапы последовательно тестируют минимально жизнеспособные решения (см. врезку «Быстрая адаптивная разработка»).

**БЫСТРАЯ АДАПТИВНАЯ РАЗРАБОТКА**

В противоположность традиционному способу разработки, когда один этап последовательно следует за другим и длится несколько месяцев, гибкая разработка позволяет создавать продукты короткими повторяющимися циклами. Стартап создает «минимально жизнеспособный продукт» — обладающий только самыми важными свойствами, собирает отзывы о нем покупателей, а затем начинает все с начала, но уже представляя себе, как дорабатывать минимально жизнеспособный продукт.



Хорхе Херауд и Ли Редден учредили свою компанию Blue River Technology, когда еще были студентами; они учились у меня в Стэнфорде. Они хотели производить роботов — укладчиков газона для больших пространств. Побеседовав за десять недель с сотней вероятных клиентов, они выяснили, что те, на которых они было нацелились — речь шла о гольф-клубах с их площадками для игры в гольф, — не в восторге от их идеи. Но потом они стали опрашивать фермеров, и оказалось, что в сельском хозяйстве существует огромный спрос на нехимические способы удаления сорняков. Друзья быстро переориентировались, и через десять недель Blue River разработала и протестировала опытный образец. Еще через девять месяцев стартап получил более $3 млн венчурных инвестиций. И еще девять месяцев отвел себе на создание полностью готового для продажи продукта.

**Тайное становится явным**

Принципы бережливого стартапа изменяют язык, на котором предприятие говорит о своей работе. Во время интернет-бума стартапы обычно действовали «подпольно» (чтобы не выдать перспективную идею конкурентам) и публично демонстрировали опытные образцы только во время тщательно подготовленных бета-тестов. С появлением концепции бережливого стартапа такая скрытность уже неуместна, ведь она исходит из того, что в большинстве отраслей отзывы потребителей важнее секретности и лучшие результаты дает именно постоянная связь с ними.

Эти два основных правила я вывел, пока был предпринимателем (я участвовал в создании восьми ИТ-стартапов и как основатель, и как один из их первых сотрудников). Переключившись десять лет назад на преподавательскую работу, я выстроил формулу разработки с помощью потребителей, о которой говорил выше. К 2003 году я читал курс лекций на эту тему в школе бизнеса Хааса Калифорнийского университета (Беркли).

В 2004 году я инвестировал в стартап Эрика Райса и Уилла Харви и в обмен на свои деньги настоял на том, чтобы они прослушали мой курс. Эрик быстро понял, что каскадную разработку — традиционный для наукоемких отраслей линейный подход (выполнение этапов работ в строго определенном порядке: анализ требований, проектирование, выполнение/интеграция) — надо заменять гибкими итеративными методами. Кроме того, он подметил сходство между формирующейся системой принципов для стартапов и производственной системой Toyota, известной как «бережливое производство». И Эрик окрестил новый тип разработки с помощью потребителей и гибких принципов «бережливым стартапом».

Популярно эти идеи были изложены в нескольких книгах, имевших успех. В 2003 году я издал «The Four Steps to the Epiphany», в которой утверждал, что стартапы — вовсе не миниатюрные версии крупных компаний, и подробно описал процесс разработки с участием потребителей. В 2010 году Александр Остервальдер и Ив Пинье выпустили книгу «Построение бизнес-моделей», предложив предпринимателям свою концепцию анализа, построения и совершенствования бизнес-модели. В 2011 году Эрик Райс опубликовал «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели», там он рассказал, как создать бизнес и совершенствовать бизнес-модель. А в 2012 году мы с Бобом Дорфом обобщили все, что знали о концепции бережливого стартапа, в подробном учебнике, который назвали «Стартап: настольная книга основателя».

Сейчас принципы бережливого стартапа преподают в более чем 25 университетах разных стран; кроме того, сайт Udacity.com предлагает популярный учебный онлайн-курс. И почти в каждом крупном городе мира проводятся Startup Weekend, мероприятия для сотен перспективных предпринимателей, которые хотят освоить премудрости концепции бережливого стартапа, найти эксперта, партнера и, если повезет, инвестора. Тут разработчики из стартапов могут за считанные часы опробовать десятки идей вероятных продуктов. Тем, кто не видел этого своими глазами, трудно будет поверить, но порой предприятия создаются в пятницу вечером, а в воскресенье днем уже начинают приносить прибыль.

**Создание предпринимательской, инновационной экономики**

Некоторые последователи метода бережливого стартапа утверждают, что он повышает шансы на успех каждого отдельного предприятия, но, на мой взгляд, это слишком громкое заявление. Успех зависит от очень многих факторов, и один метод не может гарантировать победу каждому бизнесу. Но, учитывая все то, что я видел и в сотнях стартапов, в которых я проводил курсы обучения методам бережливости, и в зрелых компаниях, которые этим правилам следуют, я могу сделать еще более важное заявление: если применить новый метод к портфелю стартапов, то процент неудач будет ниже, чем при традиционных методиках.

Снижение доли неудач стартапов может ощутимо повлиять на экономику. Подрывные инновации, глобализация, регулирование — все это сейчас бьет по экономике каждой страны. Давно существующие отрасли быстро сокращают рабочие места, и многие из них уже не будут восстановлены. В XXI веке рост занятости станут обеспечивать стартапы, так что все мы заинтересованы в формировании условий, благоприятных для их процветания, роста и создания в них новых рабочих мест. Никогда еще не было столь острой необходимости в укреплении инновационной экономики, основанной на быстром развитии стартапов, как сейчас.

Раньше увеличение количества стартапов, кроме очень ­частых провалов, сдерживалось пятью факторами: 1. высокие издержки на привлечение первого клиента и еще большие — на создание никому не нужного продукта; 2. длинный цикл разработки; 3. мало людей, готовых рисковать, — а без этого качества невозможно создать стартап и работать в нем; 4. структура отрасли венчурного капитала; в ней мало фирм, и каждой, чтобы хорошо зарабатывать, нужно инвестировать крупные суммы сразу в несколько стартапов; 5. концентрация опыта создания стартапов: в США это районы Восточного и Западного побережий (в Европе и других частях света проблема стоит не так остро, но даже за рубежом есть предпринимательские «горячие точки»).

Концепция бережливого стартапа устраняет первые два ограничения, так как новый метод помогает стартапам выпускать действительно нужную людям продукцию гораздо быстрее и дешевле, чем при традиционных способах. Она отменяет и третий фактор, так как основание нового предприятия становится делом все менее рискованным. И эта концепция была сформулирована именно тогда, когда в развитии технологий в бизнесе проявляются и другие тенденции: они тоже ломают препятствия, мешающие созданию стартапов. Все вместе эти факторы преобразуют предпринимательскую среду.

Сейчас благодаря открытому ПО вроде сервиса для хостинга проектов и их совместной разработки GitHub или публичной облачной платформы вроде Amazon Web Services затраты на разработку ПО сократились с миллионов до тысяч долларов. Стартапам — поставщикам «железа» больше не надо строить собственные заводы: к их услугам зарубежные производители. Уже никого не удивляет, когда стартап, работающий по принципу бережливости, выходит на рынок с ПО, представляющим собой просто переданные по интернету «биты», или с оборудованием, которое собирается в Китае за какие-то недели после того, как оно было сконструировано. Можно привести в пример Roominate, стартап, выпускающий игрушки, которые, по задумке авторов, должны привить девочкам интерес к науке, технологии, конструированию и математике и помочь им освоить инженерные и технические навыки. Закончив итерационную разработку и тестирование высокотехнологичного кукольного домика (используя разные детали, девочки могут построить дом для куклы, провести в него электричество, создать мебель и т.д), учредители отправили технические условия на продукцию подрядчику в Китае. Через три недели были готовы первые комплекты.

Еще одна тенденция — децентрализация финансирования. Отрасль венчурного капитала — это узкий круг официально зарегистрированных фирм, тяготеющих к Силиконовой долине, Бостону и Нью-Йорку. В нынешней предпринимательской экосистеме появились так называемые супер-бизнес-ангелы. Они меньше венчурных фондов с их сотнями миллионов долларов и готовы вкладывать деньги в стартапы на самой ранней стадии их жизни. В разных странах мира есть сотни бизнес-инкубаторов (они поддерживают стартапы на всех этапах их развития — от формулирования идеи до ее коммерциализации) вроде YCombinator и TechStars, которые начали заниматься «посевными» инвестициями (они предоставляются на стадии идеи проекта). А сайты коллективного финансирования, такие как Kickstarter, собирают добровольные пожертвования на творческие, научные и производственные проекты стартапов: это еще один, более демократичный способ финансирования.

Мгновенный доступ к информации — тоже благо для нынешних предпринимателей. До появления интернета основатели стартапа могли получать советы опытных инвесторов или бизнесменов не чаще, чем встречались с ними за чашкой кофе. Сейчас самое трудное — разобраться в потоке рекомендаций, который обрушивается на стартапы. Концепция бережливого стартапа поможет им отделить зерна от плевел.

Изначально принципы бережливого стартапа предназначались для создания быстрорастущих наукоемких компаний. Но, на мой взгляд, эти идеи вполне годятся и для предприятий малого бизнеса вроде уличных магазинчиков, во многих странах составляющих основную часть экономики. Если бы весь малый бизнес разом принял эти идеи, то — я  уверен — это подняло бы на новый уровень их эффективность и подстегнуло бы их рост, а кроме того, быстро и самым непосредственным образом отразилось бы на ВВП и трудовой занятости.

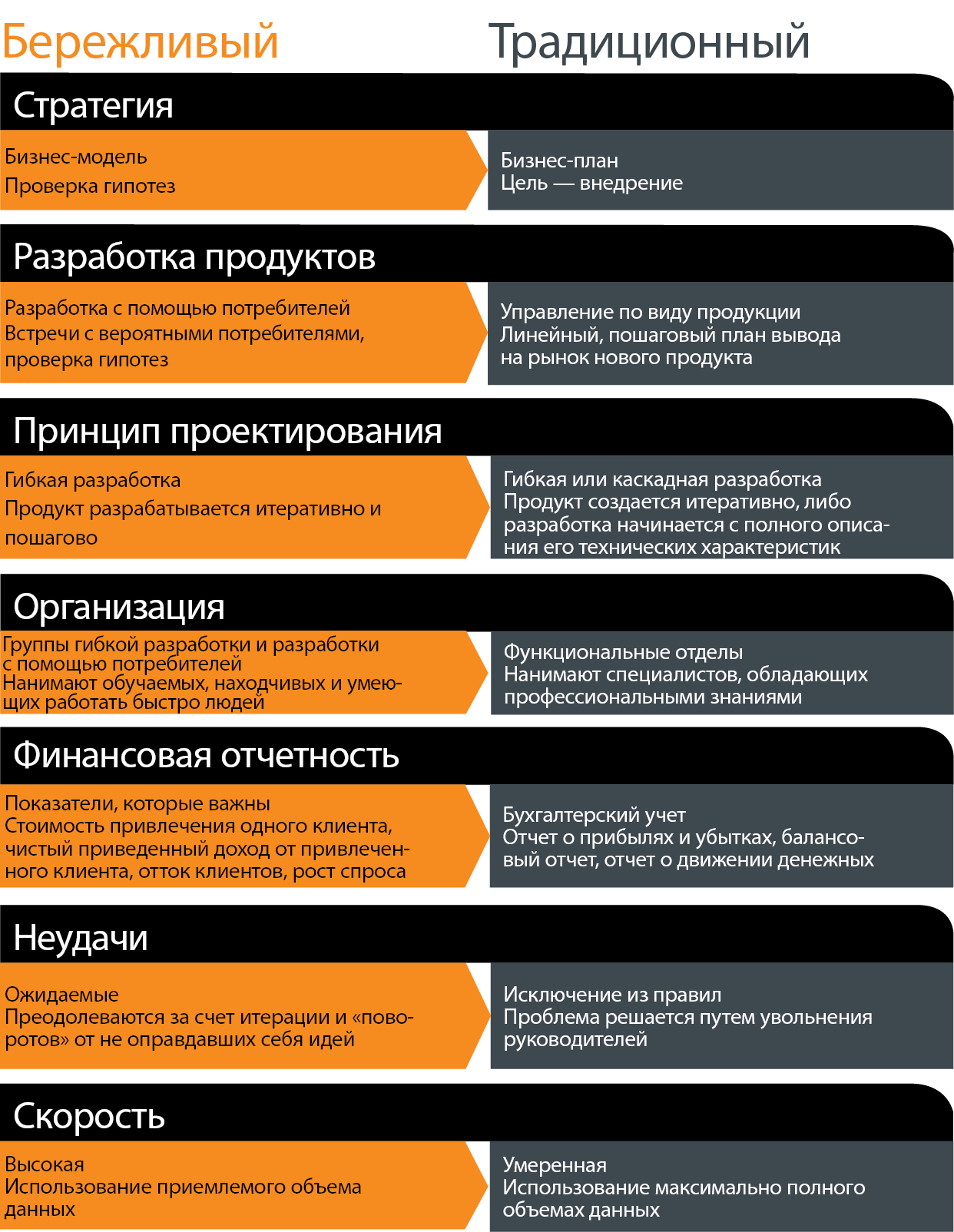
Судя по некоторым признакам, такое и правда может произойти. В 2011 году Национальный научный фонд США, приняв программу Innovation Corps, стал применять «бережливые» методы для коммерциализации фундаментальных научных исследований. Сейчас в США 11 университетов обучают этим методам научных сотрудников.

Программы МВА тоже принимают в расчет концепцию бережливых стартапов. Много лет людей учили, что стартапами надо управлять так же, как крупными компаниями (бух­учет для отслеживания доходов и движения денежных средств, методы, которые проповедует теория менеджмента). Но стартапы сталкиваются совсем с другими проблемами. Сейчас бизнес-школы уже понимают, что новым предприятиям нужны особые принципы управления.

По мере того, как бизнес-школы осознают разницу между управлением, нацеленном на достижение заранее заданных показателей, и поиском оптимальной бизнес-модели методом тыка, они пересматривают значение бизнес-плана как фундамента образования, предназначенного для предпринимателей. И конкурсы бизнес-планов, которые более десяти лет были основополагающей частью программы МВА, уступают место конкурсам бизнес-моделей (в 2012 году в число таких бизнес-школ вошла и Гарвардская). Стэнфорд, Гарвард, Беркли, Колумбийский университет задают тон и разрабатывают курсы бережливого стартапа. Мой курс Lean LaunchPad в год посещают более 250 преподавателей колледжей и университетов.

**ЧТО БЕРЕЖЛИВЫЕ СТАРТАПЫ ДЕЛАЮТ НЕ ТАК, КАК ВСЕ**

Основатели бережливых стартапов начинают не с бизнес-плана, а с поиска бизнес-модели. Только после того как в результате коротких циклов экспериментирования и анализа отзывов потребителей вырисовывается жизнеспособная модель, основатели сосредоточиваются на реализации этой модели.



**Новая стратегия для корпорации XXI века**

Уже понятно, что принципы бережливого стартапа годятся не только для молодых ­наукоемких предприятий.

Последние 20 лет корпорации повышают свою эффективность, сокращая издержки. Но просто доводить до ума действующую бизнес-модель недостаточно. Практически любая крупная компания сейчас уже понимает, что надо противостоять постоянно нарастающей внешней угрозе, а для этого — ни на минуту не прекращать инновационную деятельность. Ради выживания и роста корпорации должны все время изобретать новые бизнес-модели, а значит, им нужны новые оргструктуры и профессиональные навыки.

Специалисты по теории управления, такие как Клейтон Кристенсен, Рита Макграф, Виджей Говиндараджан, Генри Чесбро, Ян Макмиллан, Александр Остервальдер и Эрик фон Хиппель, исследовали и писали о том, как крупным компаниям совершенствовать свои методы разработки инноваций. Но последние три года корпорации, в том числе General Electric, Qualcomm, Intuit, на наших глазах начинают осваивать принципы бережливого стартапа.

Например, Energy Storage, подразделение GE, на основе этой концепции ­преобразует свою инновационную деятельность. В 2010 году Прескотт Логан, глава подразделения, понял, что новый аккумулятор, изобретенный инженерами Energy Storage, может «подорвать» отрасль. В русле прежней бизнес-логики надо было бы строить завод, наращивать производство и выпускать новые аккумуляторы (их в итоге назвали Durathon) как «расширение» традиционного продукта. Но Логан, согласно принципам бережливого стартапа, начал с другого — с поиска ­бизнес-модели и выявления потребителей. Он и его заместители лично встретились с десятками потенциальных клиентов — представителями глобальных компаний, чтобы понять, каким может быть рынок для новых аккумуляторов. Это не были обычные встречи производителя с вероятными пользователями. Сотрудники отдела продаж не стали проводить презентации в PowerPoint; наоборот, они слушали потребителей, которые рассказывали им о своих проблемах и о том, что их не устраивает в нынешних батареях. Сотрудников Energy Storage интересовало, как компании закупают промышленные аккумуляторы, часто ли ими пользуются и для чего. Собрав информацию, они отказались от целевого сегмента, на который ориентировались прежде всего (это были центры обработки данных), и нашли новый — коммунальные предприятия. Кроме того, они сузили широкий клиентский сегмент — телекоммуникационные компании, ограничив его провайдерами услуг мобильной связи в развивающихся странах с их ненадежными электросетями. В конце концов GE вложила деньги в строительство современного завода для производства батарей в Скенектади (штат Нью-Йорк), который заработал в 2012 году. Как следует из сообщений в СМИ, спрос на новые батареи так велик, что GE уже приходится регулировать поток заказов.

Первые сто лет образование в сфере управления делало упор на выстраивании стратегий и методы, которые формализовали исполнение этих стратегий и способствовали повышению производительности предприятий. Сейчас сформулирован принцип поиска новых бизнес-моделей при создании стартапов. Так получилось, что концепция бережливого стартапа появилась как раз вовремя, чтобы помочь компаниям в их борьбе за жизнь в условиях непрерывно появляющихся подрывных инноваций. В XXI веке этот фактор заставит сотрудников организаций всех типов — стартапов, мелких предприятий, корпораций, правительств — прочувствовать настоятельную необходимость быстрых изменений. Метод бережливого стартапа поможет им встретить вызов во всеоружии, научит быстро обновляться и преобразовывать бизнес — в том виде, каким мы его знаем.

**Об авторе. 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.

# Шесть вопросов Джеффу Безосу

**18 сентября 2019**|**Питер БрегманАнтонио Ньето-Родригес**

NASA скорректировало свое расписание на четыре года. Каков новый план? Еще раз [отправить людей на Луну](https://www.nasa.gov/specials/apollo50th/back.html) к 2024 году. CEO Amazon Джефф Безос тоже хочет [принять участие](https://www.nytimes.com/2019/05/09/science/jeff-bezos-moon.html) в этой затее и недавно представил модель космического корабля в натуральную величину, на который он делает ставку. Сможет ли его космическая компания Blue Origin выиграть эту гонку? Сможет ли Безос в 2024 году отправлять на Луну посылки по подписке?

Мы исследовали сотни амбициозных проектов, включая запуск iPhone, операцию по спасению чилийских шахтеров в 2010 году и превращение Куритибы в самый зеленый город Южной Америки, и в результате создали простую в применении схему, которая помогает предсказать, будет проект успешным или провалится.

Мы определили, что успех проекта во многом зависит от ответов на шесть вопросов. Шесть простых, прямых вопросов, на которые нужно ответить «да» или «нет». Ниже мы применим их к амбициозному проекту Безоса и оценим вероятность успешного исхода его космических (в прямом и переносном смысле слова) устремлений.

Последовательно ответив на все шесть вопросов, вы с коллегами поймете, в каком состоянии находится ваш проект. Если какие-то ответы не приходят в голову сразу (если они неочевидны или если вы сомневаетесь по поводу каких-то из них), не бойтесь приостановить проект и отложить его запуск.

Итак, вот шесть вопросов, которые мы рекомендуем задать в указанном порядке.

**1. Есть ли у проекта разумное экономическое и логическое обоснование? (Зачем)**

Мы вкладываем в проект ресурсы (время или усилия) по двум основным причинам: либо чтобы решить проблему, либо чтобы не упустить возможность. В рассматриваемом случае Безос нарисовал убедительную картину того, как он спасает Землю, отправляя в космос миллионы людей. Но достаточно ли это ясное и убедительное обоснование? Правда ли, что для человечества критически важно осваивать космос, чтобы решить все более усугубляющиеся проблемы своей планеты? Не будет ли это решением только для богатых? Стоит ли этот проект того, чтобы потратить на него миллиарды долларов? Безос явно увлечен своей идеей (мы еще вернемся к этому в следующем вопросе), но если оставить в стороне восхищение, которое вызывает его задумка, остальное выглядит довольно расплывчато. Мы что, собираемся к 2024 году спасти Землю? Конечная цель проекта должна быть сформулирована четко и убедительно. Может, это нужно для защиты или даже выживания нашего вида?

Ответ: Нет.

**2. Есть ли у проекта преданный и харизматичный лидер? (Кто)**

Возможно, самое важное условие успешного развития амбициозного проекта — наличие сильного, заинтересованного и харизматичного спонсора. В данном случае в этой роли выступает Безос. Он даже заявил, что этот проект — его главный приоритет. Мы верим ему? Ответ зависит от того, каким количеством других проектов он управляет одновременно (ответ: таких проектов много). Слова Безоса выглядят правдоподобно. В прошлом он неоднократно запускал проекты, которые что-то меняли, и постоянно превосходил ожидания, добиваясь успеха. По этой причине мы считаем, что Безоса можно назвать преданным и по-своему харизматичным лидером.

Ответ: Да.

**3. Есть ли у проекта четкие ожидаемые результаты? (Что)**

В данном случае ожидаемые результаты — это измеримые показатели того, что проект состоялся (не стоит их путать с целями проекта, тем самым «зачем», что мы рассмотрели в пункте 1). Чем больше вы знаете о конкретных ожидаемых результатах проекта до его запуска, тем точнее сможете оценить его продолжительность, стоимость и навыки, необходимые для их достижения. Верно и обратное: чем сильнее вы затрудняетесь в плане конкретных требований, тем сложнее будет составить точный план.

Полет на Луну — крайне амбициозный проект. Это невероятно трудное предприятие, в последний раз затевавшееся в 1972 году. До сегодняшнего дня полеты ракет NASA постоянно откладывались и явно превышали бюджет на миллионы долларов. В этом уравнении много сложностей и неизвестных.

Вы можете возразить, что Безос располагает воистину безграничными средствами, и все же туманные требования серьезно снижают шансы проекта на успех. Когда Безос объявил о начале работы, он не сказал, во сколько ему обойдется этот проект и когда он будет выполнен. Кажется, он и сам не знает ответа на эти вопросы.

Ответ: Нет.

**4. Поддерживают ли проект ключевые заинтересованные стороны? (Как)**

Проекты достигают максимального успеха, когда все или, по крайней мере, большинство ключевых стейкхолдеров (людей, так или иначе соприкасающихся с проектом и обладающих разными уровнями влияния) поддерживают его. Еще лучше, если они всячески способствуют его реализации.

В управлении проектами есть такой принцип: «Всегда найдется один стейкхолдер, который будет счастлив, если ваш проект провалится». Регулирующие органы, политики, акционеры и даже рядовые сотрудники могут препятствовать успеху вашего начинания. И все же если сузить этот вопрос до рамок самого проекта (а суть проекта в том, что Blue Origin строит космические корабли), велика вероятность, что все заинтересованные лица активно его поддерживают.

Ответ: Да.

**5. Есть ли у проекта точный срок исполнения? (Когда)**

Проекты, которые запускаются с амбициозным и строгим дедлайном, имеют больше шансов на успех. Старт без ясно обозначенной финишной черты может растянуть проект на месяцы и даже годы.

В области освоения космоса есть удачный прецедент: в свое время Джон Кеннеди поставил перед собой смелую цель — отправить человека на Луну к концу 1960 годов. Его слова вдохновили проект, который мог бы никогда не состояться, не будь у него такого невероятно амбициозного дедлайна.

2024 год — очень четкая финишная черта для проекта Безоса.

Ответ: Да.

**6. Является ли проект настоящим приоритетом? (Где)**

Область «Где» охватывает все внешние элементы, которые могут как положительно, так и отрицательно сказаться на проекте. Эти сферы (например, приоритет проекта по отношению ко всем остальным начинаниям или общие компетенции организации по реализации проекта) часто находятся вне зоны контроля лидера проекта. И все же у лидера есть инструменты, с помощью которых он может изменить ход дела в лучшую сторону. Генеральный спонсор проекта акже имеет большое значение и сильно влияет на организацию.

Безос умеет расставлять приоритеты, к тому же, он создал целую компанию вокруг своего космического проекта, и есть основания предполагать, что она работает, ориентируясь именно на его идеи.

Ответ: Да.

Выделите время на то, чтобы обсудить, прояснить и утвердить свои ответы на эти вопросы. Несмотря на вполне понятный восторг от захватывающей вас идеи и жажду скорее приступить к работе, проще и эффективнее реализуются проекты, которые находятся в стадии разработки большее время. Мы выяснили, что компании, применяющие эту простую схему в процессе разработки и оценки проекта, эффективнее внедряют новые идеи и получают от них больше прибыли. Вы тоже можете добиться таких результатов.

Итак, что же можно сказать о Джеффе Безосе и его космической Одиссее 2024? Мы думаем, у него есть шанс. Однако мы рекомендовали бы ему уделить больше времени ответам на вопросы «зачем» и «что». Кстати, история о том, что у Безоса не получилось открыть [вторую штаб-квартиру Amazon в Нью-Йорке](https://www.wsj.com/articles/amazon-cancels-hq2-plans-in-new-york-city-11550163050), сводится к тем же предпосылкам: отсутствию четких целей и ожидаемых результатов. Мы настоятельно призываем его исправить эти недостатки, чтобы значительно повысить свои шансы на успех и оставить еще один след в истории.

**Об авторах**

**Питер Брегман (Peter Bregman)** — генеральный директор консалтинговой компании Bregman Partners, специалист с мировым именем в области мотивации. Автор бестселлера «18 минут». Его последняя книга — «Эмоциональная смелость».

**Антонио Ньето-Родригес (Antonio Nieto-Rodriguez)** — ведущий эксперт в области управления проектами и стратегии, обладатель престижной награды «Идеи на практике» от рейтинга выдающихся мыслителей в области менеджмента и маркетинга Thinkers50. Автор книг «The Project Revolution» и «The Focused Organization».

# Урок создания экосистемы от Alibaba

Мин Цзэн

О компании Alibaba все заговорили в сентябре 2014 года, когда она провела рекордное по сумме IPO. Сегодня Alibaba входит в топ-10 компаний мира по капитализации, обгоняет Walmart по глобальным продажам и работает на всех крупнейших рынках мира. Имя основателя Джека Ма стало нарицательным.

Созданная в 1999 году Alibaba стала гигантом электронной коммерции. Однако я хорошо помню выездное совещание руководства фирмы, проведенное в 2007 году в обшарпанном отеле приморского города Нинбо (провинция Чжэцзян). К тому времени я пробыл в Alibaba год — и это был еще далеко не тот великан, какого мы знаем сейчас. Именно на упомянутом совещании наши разрозненные наблюдения и догадки о трендах в онлайн-продажах стали сливаться в единое представление о будущем, и мы сформулировали общую концепцию: «Обеспечить разработку открытой, целостной, процветающей экосистемы электронной коммерции». Так началась современная история Alibaba.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Новая бизнес модель**  
Alibaba — яркий пример умного бизнеса будущего, высокотехнологичной платформы, координирующей работу множества игроков внутри своей экосистемы.  
**Как это работает**  
Участники экосистемы обмениваются данными и применяют технологии машинного обучения, чтобы выявить и удовлетворить потребности клиентов.  
**Как воплотить**  
Автоматизировать принятие решений:  
**—** извлекая из каждого взаимодействия максимум данных;  
**—** реализуя все бизнес-процессы в программной среде;  
**—** используя API и иные протоколы интерфейсов для оптимальной совместной работы систем ПО;  
**—** применяя машинное обучение для интерпретации данных в реальном времени.

Мы осознали, что подлинная наша новация — в создании экосистемы участников: компаний и потребителей разных типов, взаимодействующих друг с другом и со своей средой — онлайн-платформой и физическими элементами инфраструктуры. Главной целью было оснастить платформу всем необходимым для множества участников интернет-бизнеса, чтобы она сама поддерживала развитие экосистемы.

Сначала она была простой: платформа связывала продавцов с покупателями. Но по мере развития технологий в онлайн уходили все больше функций бизнеса, как известных, например реклама, маркетинг, логистика и финансы, так и совершенно новых, таких как аффилированный маркетинг, системы рекомендации продуктов и герои соцсетей. Расширяя экосистему под эти инновации, мы поддерживали создание новых видов онлайн-компаний — и в итоге полностью преобразили розничную торговлю Китая.

Сегодня Alibaba — это не просто интернет-магазин. Это то, что получится, если взять все функции, связанные с ритейлом, и объединить в расширяющуюся, основанную на данных онлайн-сеть продавцов, маркетологов, поставщиков услуг, логистических компаний и производителей. Иными словами, Alibaba делает в Китае все, что в США совместными усилиями обеспечивают Amazon, eBay, PayPal, Google, FedEx, плюс оптовики и немалая доля производителей (добавьте сюда «приправу» из финансовых услуг).

Семь из десяти самых дорогих фирм мира сегодня — это интернет-компании с бизнес-моделью, похожей на нашу. Пять из них — Amazon, Google и Facebook в США, Alibaba и Tencent в Китае — основаны лет двадцать назад или того меньше. Как им удалось так быстро накопить столько ценности для клиентов и столько рыночного влияния? Все дело в новых возможностях сетевой координации и аналитики. Экосистемы, развиваемые каждой из них, в разы экономичнее и клиентоориентированнее традиционных. Такой подход я называю умным бизнесом и верю, что именно за ним будущее.

**Что такое умный бизнес?**

«Умный», или смарт-бизнес, возникает, когда все игроки, стремящиеся к одной бизнес-цели — например, в сфере розницы или совместных поездок, — объединяются в онлайн-сеть и благодаря технологиям машинного обучения используют данные в режиме реального времени. Модель, где большинство оперативных решений принимаются компьютером, позволяет компаниям динамично и быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и предпочтениям клиентов и дает весомое конкурентное преимущество перед традиционным бизнесом.

Конечно, для машинного обучения понадобятся солидные вычислительные мощности и массивы данных. Чем богаче данные и чем больше итераций алгоритма, тем лучше результат. Аналитики создают модели вероятностного прогнозирования разных действий — и алгоритм на основе огромного количества данных моментально выдает все более точные решения. Самообучающиеся алгоритмы — не просто технологическая инновация: активно замещая человека, она трансформирует наше представление о сути бизнеса.

Впечатляющим примером «умного будущего» может служить компания Ant Microloans. В 2012 году, когда Alibaba основала это дочернее финансовое предприятие, крупные банки Китая ориентировались на выдачу многомиллионных кредитов. Минимальная сумма займа (около 6 млн юаней, или чуть менее $1 млн) заметно превышала потребности малых и средних компаний. С фирмами без кредитной истории или без серьезных документов о деловой активности банки предпочитали не работать. В результате десятки миллионов китайских компаний с большим трудом находили средства для роста.

Мы поняли, что у Alibaba есть возможности для создания высокофункционального, масштабируемого, прибыльного института по выдаче кредитов небольшим фирмам — ведь они пользовались нашей платформой и оставляли массу данных о своих транзакциях. Итак, в 2010 году мы запустили революционный, основанный на данных сервис по выдаче юрлицам микрозаймов объемом до 1 млн юаней ($160 тыс.). За семь лет работы этот проект ссудил более 87 млрд юаней ($13,4 млрд) почти трем миллионам компаний. Сумма в среднем составляет 8000 юаней ($1200). В 2012 году мы объединили этот бизнес с нашим успешным платежным подразделением Alipay, создав Ant Financial Services. Назвав новое предприятие Ant (по-английски «муравей»), мы хотели подчеркнуть, что наши клиенты, хотя и невелики, но трудолюбивы.

Сегодня сервис способен за несколько минут одобрить даже совсем маленький заем — на несколько сотен юаней (примерно $50). Как это стало возможным? Чтобы оценить будущего заемщика, финансовому институту требуется ответить всего на три основных вопроса: стоит ли выдавать ему кредит? на какую сумму? под какой процент? Получив от продавца, работающего на нашей платформе, доступ к аналитике его данных, мы можем с уверенностью ответить на эти вопросы. Наши алгоритмы изучают его транзакции и делают вывод о том, насколько хорошо идет бизнес, насколько конкурентоспособны предложения, каковы кредитные рейтинги его партнеров и так далее.

Ant смотрит, для кого характерны полученные результаты — для хороших или плохих плательщиков, и на основе выявленных для обеих групп свойств выводит рейтинг. Конечно, примерно тем же самым занимаются все кредитные организации — но Ant делает все это автоматически в реальном времени, учитывая всех заемщиков и их поведение. На кредитную оценку компании влияет каждая транзакция, каждый месседж между продавцом и покупателем, каждое обращение к другим сервисам Alibaba, — в общем, все, что она делает на платформе. Алгоритмы расчета рейтинга постоянно совершенствуются, с каждой итерацией улучшая качество результата.

Чтобы определить сумму и условия конкретного кредита, нужно проанализировать самые разные типы данных из сети Alibaba, как точные, например общую прибыль и оборачиваемость запасов, так и менее точные, такие как продуктовые циклы и качество социальных и деловых связей продавца. Скажем, чтобы оценить качество отношений, алгоритмы изучают частоту, продолжительность и вид коммуникаций (через мессенджеры, электронную почту и другие распространенные в КНР виды связи).

Специалисты по данным выясняют, какие именно данные о заемщиках существенны, и разрабатывают алгоритмы для их извлечения. Эта работа требует глубокого понимания как бизнеса, так и машинных алгоритмов. Приведем еще один пример из работы Ant Financial. Если выясняется, что продавцы с плохим рейтингом гасят кредит вовремя или, наоборот, вроде бы надежные заемщики показывают себя с дурной стороны, мы понимаем: с алгоритмом что-то не так. Инженеры быстро проверяют исходные гипотезы и смотрят: какие параметры надо добавить или убрать? каким действиям пользователей надо придать больший или меньший вес?

По мере того как постоянно дорабатываемые алгоритмы дают все более точные прогнозы, риски и затраты Ant постепенно снижаются, а клиенты получают нужные им суммы с все большей скоростью и на все более приемлемых условиях. В итоге компания оказывается чрезвычайно успешной: невозврат займов составляет всего 1%, что вчетверо ниже средних показателей Всемирного банка за 2016 год.

С чего же начать создание такой компании?

**Автоматизируйте все оперативные решения**

Чтобы стать умным бизнесом, надо передать максимум решений по текущим вопросам машинам, обрабатывающим данные в режиме реального времени. Эта передача происходит за четыре шага.

**Шаг 1.**

**Конвертируйте каждое взаимодействие с клиентами в данные.** Компании Ant повезло: у нее был доступ к готовым массивам нужных данных о потенциальных заемщиках. Многим фирмам извлечь данные будет несравненно труднее, но без актуальных сведений невозможно создать необходимые для самообучающихся алгоритмов циклы обратной связи.

Возьмем, к примеру, аренду велосипедов. Для «датафикации» процесса китайские стартапы задействовали данные с мобильных телефонов, из интернета вещей (в данном случае — с «умных» велосипедных замков), а также от систем мобильных платежей и кредитов.

Прежде, чтобы арендовать велосипед, приходилось искать пункт проката, где служитель брал у тебя залог и выдавал железного коня. Покатавшись, надо было вернуться в тот же пункт и оплатить время пользования наличными или картой. Несколько конкурирующих китайских прокатов интегрировали новые технологии с существующими и перевели все в онлайн. Важнейшей инновацией стало сочетание QR-кодов и электронных замков, благодаря чему автоматизировался процесс получения и возврата велосипеда. Открыв приложение, пользователь может увидеть, где есть свободный велосипед, и зарезервировать его. Уже на месте он сканирует его QR-код, и, если на его счету есть средства, электронный замок велосипеда открывается и он может ехать. Приложение способно даже проверить кредитную историю арендатора с помощью Sesame Credit — нового онлайн-продукта Ant Financial в сфере потребительских кредитных рейтингов. Добросовестные плательщики могут не оставлять залог, что делает процесс аренды комфортнее. При возврате велосипеда замок снова закрывается, сигнализируя об окончании транзакции. Весь процесс прост, интуитивен и обычно занимает несколько секунд.

Датафикация проката очень помогла потребителям. Ориентируясь на данные в реальном времени, компании теперь могут подвозить велосипеды туда, где велик спрос, и через приложение оповещать постоянных клиентов о том, где по­близости есть велосипеды. Во многом благодаря этим инновациям стоимость аренды велосипедов в Китае упала до нескольких центов в час.

Большинство компаний, стремящихся обогатить бизнес данными, собирают и анализируют информацию ради создания модели каузальности: она выделяет из всей доступной массы данных важнейшие. Умный бизнес использует данные иначе: он собирает всю информацию, полученную в ходе взаимодействия, и предоставляет алгоритмам определить, какие данные релевантны в каких случаях.

**Шаг 2.**

**Превратите каждое действие в ПО.**Умный бизнес предполагает, что все действия (а не только управление знаниями и отношения с клиентами) конфигурируются с помощью ПО, чтобы решения по ним принимались автоматически. Это не значит, что для управления фирмой придется покупать или разрабатывать ERP или нечто подобное — умному бизнесу нужно реагировать на изменения в реальном времени, а традиционные программы часто ограничивают процессы и решения, как смирительная рубашка. Поэтому для начала надо понять, как принимает решения человек, и воспроизвести элементы этого процесса в компьютерной программе. Это бывает непросто, ведь люди часто делают выбор, исходя из здравого смысла или неосознанно.

Рост Taobao — интернет-магазина Alibaba Group для внутреннего рынка — обеспечивается благодаря постоянной алгоритмизации процесса продаж. Одним из первых крупных программных инструментов Taobao стал мессенджер Wangwang, позволяющий покупателям и продавцам общаться вживую. Продавец может приветствовать покупателя, рассказать ему о товаре, торговаться и так далее, как в обычном магазине. Alibaba также разработала набор программных инструментов, помогающих продавцу создавать оригинальные онлайн-витрины. Запустив на платформе свой магазин, продавец может при помощи специального ПО создать купоны на скидку, предложить дисконт, запустить программу лояльности. Причем все эти акции будут согласованы друг с другом.

Большинство программных модулей работают в онлайне, и данные по ним поступают прямо по ходу бизнес-процесса. Это создает основу для самообучающихся алгоритмов.

**Шаг 3.**

**Не перекрывайте потоки данных.**В экосистеме с множеством игроков бизнес-решения требуют сложной координации. Например, Taobao учитывает данные по складским запасам продавца — и данные о профилях потребителей в соцсетях. ПО для транзакций обращается и к предложениям о скидках и программам лояльности, и к сведениям из логистических сетей.

**ОСНОВНЫЕ КОМПАНИИ ALIBABA**

**Розничные продажи внутри Китая**  
Taobao Marketplace  
Tmall  
Rural Taobao  
**Международные и глобальные продажи**  
AliExpress  
Tmall Global  
Lazada  
**Оптовые продажи**  
1688.com (КНР)  
Alibaba.com (весь мир)  
**Цифровые медиа и развлечения\***  
Youku Tudou (онлайн-видео)  
Alibaba Pictures  
Alibaba Music  
Alibaba Sports  
UC (мобильный браузер)  
**Прочие услуги\***  
AutoNavi (карты и навигация)  
Koubei (локальные сервисы)  
Ele.me (доставка)  
**Финансы\***  
Ant Financial (включая Alipay)  
MYbank  
**Логистика\***  
Cainiao Network  
**Облачные вычисления\***  
Alibaba Cloud  
  
*\* Крупнейшие фирмы, с которыми сотрудничает или в которые инвестирует Alibaba Group*

Стандарты коммуникации (вроде TCP/IP) и программные интерфейсы (API) обеспечивают обмен данными между разными игроками при строгом контроле доступа и модификации в каж­дой точке экосистемы. Для развития Taobao особое значение имеют API — инструменты, обеспечивающие онлайн-взаимодействие разных программных систем. По мере того как платформа вырастала из форума для общения покупателей и продавцов в крупнейший интернет-магазин КНР, торговцам требовалось все больше поддержки от сторонних разработчиков. Новое ПО должно было быть совместимым со всеми предыдущими программами на платформе. Поэтому в 2009 году Taobao начала сама разрабатывать API для использования независимыми поставщиками ПО. Каждый продавец на Taobao подписан в среднем на более чем 100 програм­мных модулей: сервисы анализа данных резко снижают его собственные затраты.

Но правильно подобранная инфраструктура — это только начало. Мы потратили уйму сил, чтобы создать единый стандарт использования и интерпретации данных во всех бизнес-подразделениях Alibaba. Еще одна важная постоянная задача — поиск способов стимулирования компаний к предоставлению нам своих данных. Работы еще много, хотя бы потому, что в разных странах законы, регулирующие обмен данными, разные. Но общая тенденция очевидна: чем больше данных работает внутри сети, тем умнее бизнес и тем больше ценность экосистемы.

**Шаг 4.**

**Применяйте алгоритмы.** Переведя свои операции в онлайн, компания оказывается под водопадом данных. Для их обобщения, осмысления и применения нужно строить модели и алгоритмы, вскрывающие логику продуктовой линейки и динамики рынка. Это нетривиальная творческая задача, требующая ряда новых навыков — отсюда огромный спрос на обработчиков данных, аналитиков и экономистов. Их основная цель — точно определить, какую работу должна выполнить машина и каковы критерии качественного результата.

Мы с самого начала считали, что главное для Taobao — возможность адаптации к потребностям каждого пользователя. Без машинного обучения это было бы невозможно. Сегодня, открывая сайт, клиент сразу видит товары, подобранные для него из миллиардов предложений от миллионов продавцов. Этот выбор автоматически производится мощной рекомендательной машиной Taobao. Ее алгоритмы, призванные повысить уровень конверсии страниц, анализируют данные, созданные всеми компонентами платформы Taobao — от операций до клиентской поддержки и систем безопасности.

Важной вехой для Taobao стал 2009-й — год, когда вместо блуждания по сайту (оно хорошо работало, пока на платформе не стало слишком много посетителей и товаров) пользователям предложили поисковую систему, способную обрабатывать гигантские объемы запросов. Taobao экспериментирует с алгоритмами распознавания, позволяющими находить аналогичные товары по загруженному клиентом фото. Пока мы еще не полностью используем эту технологию для стимулирования продаж, но сама функция подбора товара оказалась очень популярной: ею каждый день пользуются 10 млн человек.

В 2016 году Alibaba завела чат-бот для поддержки клиентов. Наш искусственный интеллект отличается от знакомого многим сервиса, подбирающего ответы из списка. Чат-боты Alibaba «обучены» опытными представителями торговцев, работающих на Taobao. Они знают все о продуктах в своей категории и хорошо разбираются в работе платформы Alibaba — политике возврата, стоимости доставки, внесении изменений в заказ — и других областях, интересующих клиентов. Используя самые разные технологии машинного обучения (понимание смысла, контекстные диалоги, графы знаний, интеллектуальный анализ, глубинное обучение), чат-боты быстро совершенствуют свою способность распознавать и решать проблемы клиентов, а не просто выдают одни и те же рекомендации дальнейших действий. Они запрашивают у клиента подтверждение приемлемости своего решения, а затем реализуют его без всякого вмешательства со стороны Alibaba или продавца.

Чат-боты могут серьезно влиять на валовую выручку торговца. Например, бренд одежды Senma, внедривший этот инструмент год назад, обнаружил, что чат-бот продает в 26 раз лучше, чем самый успешный торговый представитель.

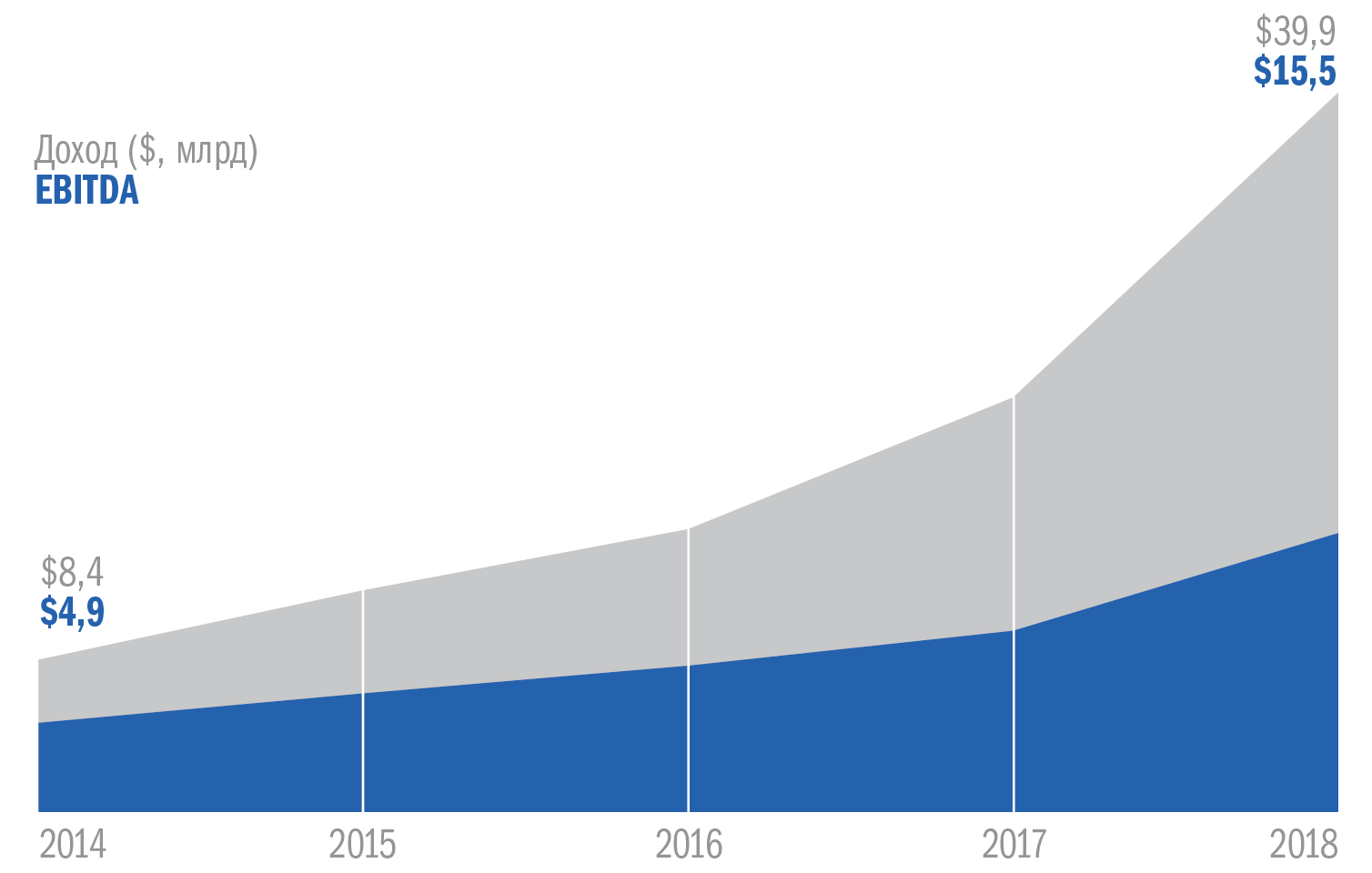
Конечно, всегда будут возникать сложные или личные вопросы, ответить на которые может только человек, но для типовых проблем автомат очень полезен, особенно при наплыве покупателей или во время акций. Раньше большинству крупных продавцов приходилось нанимать временный персонал для обработки запросов в пиковые периоды. Теперь это не требуется. В самые напряженные дни 2017 года чат-боты сумели разрешить более 95% из всех вопросов, возникших у 3,5 млн клиентов Alibaba.

Еще раз перечислим четыре шага умного бизнеса: конвертировать все взаимодействие в данные, чтобы получить максимум информации; превратить процессы в ПО, чтобы все происходило в онлайне; внедрить протоколы и интерфейсы, чтобы данные в реальном времени перетекали беспрепятственно; применить самообучающиеся алгоритмы для принятия интеллектуальных бизнес-решений. Эти шаги требуют важных новых компетенций и нового взгляда на лидерство.

**ALIBABA В ЦИФРАХ**

Alibaba Group вышла на IPO в США в сентябре 2014 года и показала с тех пор невероятный рост. Сегодня рыночная капитализация компании превышает $500 млрд. Платформы Alibaba для электронной коммерции ежегодно посещают более 550 млн активных пользователей. Эти данные не учитывают Ant Financial, у которой отдельная финансовая отчетность.

За финансовый год, закончившийся в марте 2017 года, Alibaba Group отчиталась о выручке почти в $40 млрд и прибыли более чем в $15 млрд. Ant сообщила о выручке в $8,9 млрд и прибыли в $814 млн. Ее рыночная стоимость сейчас оценивается более чем в $100 млрд. Ant выплачивает Alibaba роялти: в 2017 году их сумма составила $332 млн.



***ИСТОЧНИК****Alibaba Group*

**Роль лидера**

В Школе предпринимательства Хупань я веду курс по умному бизнесу. Иногда я показываю студентам слайд с изображением десяти глав компаний и спрашиваю, кто это. Все сразу узнают Джека Ма, Илона Маска и Стива Джобса — а вот руководителей CitiGroup, Toyota или General Electric в лицо не знает почти никто.

Это не случайно. В отличие от GE, Toyota и CitiGroup, поставляющих продукты и услуги через оптимизированные цепи поставок, цифровые компании, чтобы воплотить в жизнь свои идеи, должны построить огромную человеческую сеть. Для этого им надо вдохновлять сотрудников, партнеров и клиентов. Такие люди волей-неволей обязаны быть открытыми миру визионерами и евангелистами.

Цифровые евангелисты должны понимать, каким станет будущее и как их отрасли будут развиваться в ответ на изменения в обществе, экономике и технологиях. Они не могут описать конкретные шаги по реализации целей компании, потому что среда слишком текуча и ресурсы, которые им потребуются, пока нельзя оценить. Однако они должны знать, к чему стремиться, и создать атмосферу, способствующую быстрому развитию экспериментальных продуктов и услуг, тестированию рынка и масштабированию нашедших отклик идей. Цифровые лидеры уже не управляют процессами — они стимулируют сотрудников творить, а клиентов — с готовностью давать обратную связь по решениям и действиям фирмы.

В рамках модели умного бизнеса алгоритмы машинного обучения берут на себя значительную часть процессов последовательного совершенствования, автоматически максимизируя эффективность. А главной задачей лидера становится культивирование творческого духа. Его цель — повысить процент успешных инноваций, а не эффективность операций.

Изначально у цифровых компаний вроде Alibaba было серьезное преимущество: они родились в интернете и сразу начали использовать данные. Умный бизнес для них — естественный этап развития. Теперь, когда эта модель доказала жизнеспособность и стала активно преобразовывать старую индустриальную экономику, пришло время и для того, чтобы перенять и начать внедрять новую бизнес-логику в традиционном бизнесе. Она может показаться слишком сложной — но ИТ не должны вас отпугнуть. Решения в облаке и искусственный интеллект открыли колоссальные вычислительные и аналитические мощности для всех. Стоимость хранения и обработки массивов данных в последние десять лет упала во много раз. Это значит, что машинное обучение экономически выгодно для все большего числа отраслей. Быстрое развитие интернета вещей обещает дальнейшую цифровизацию физического мира и приведет к появлению еще больших объемов данных. В ближайшие десятилетия с развитием этих трендов в выигрышном положении окажутся компании, чей бизнес будет «умнее», чем у их конкурентов.

**Об авторе**

**Мин Цзэн (Ming Zeng)** — председатель Академи­ческого совета Alibaba Group — конгломерата компаний, работающих в сфере электронной коммерции, розничных продаж и технологий, со штаб-квартирой в Ханчжоу (КНР), автор книги «Smart Business: What Alibaba’s Success Reveals About the Future of Strategy» (Harvard Business Review Press, сентябрь 2018 г.). Мин Цзэн — декан Школы предпринимательства Хупань — частной бизнес-школы, основанной председателем совета директоров Alibaba Джеком Ма и другими ведущими китайскими предпринимателями в Ханчжоу.

# Научитесь разбираться в подрывных инновациях

Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор, Рори Макдоналд

Теория подрывных инноваций, изложенная на страницах этого издания в 1995 году, давно зарекомендовала себя надежным подспорьем в деле осмысления инновационного роста. Многие руководители небольших предпринимательских фирм называют ее своей путеводной звездой; им вторят топ-менеджеры крупных, солидных организаций, в том числе Intel, Южного университета Нью-Гэмпшира и Salesforce.com.

К сожалению, теория подрыва рискует пасть жертвой собственного успеха. Она получила широкую известность, но многие неверно поняли ее основные идеи и зачастую неправильно применяют ее основные принципы. Более того, важные уточнения, внесенные в теорию за последние 20 лет, остались незамеченными — их затмили ставшие популярными первоначальные формулировки. Поэтому теорию иногда критикуют за уже устраненные недостатки.

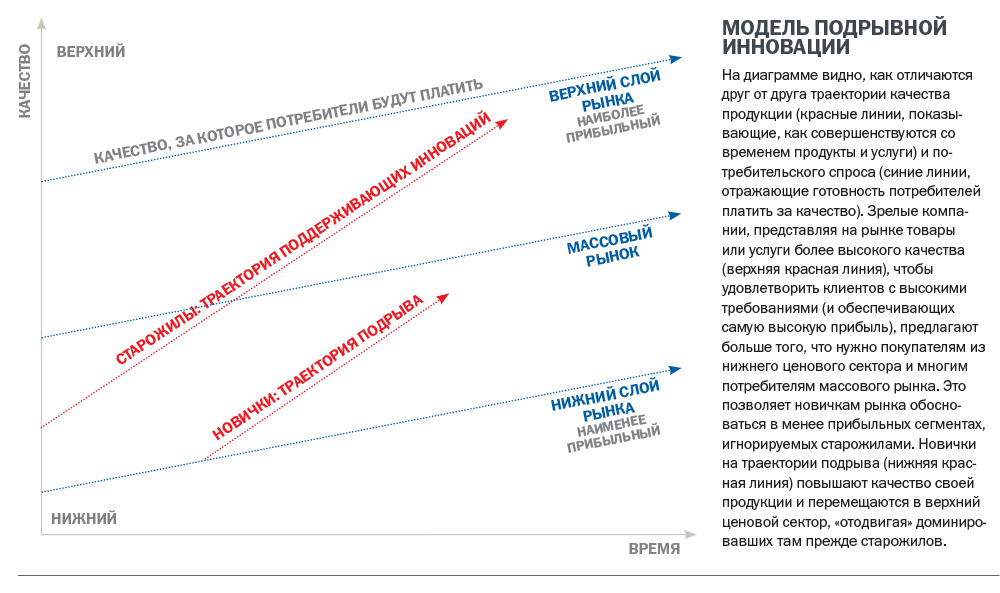
Есть еще одно тревожное обстоятельство: опыт наш показывает, что очень многие люди, рассуждающие о «подрыве», не читали ни одной серьезной книги или статьи по теме. Слишком часто термин употребляют в очень широком смысле, когда надо компетентно, ссылаясь на концепцию инноваций, обосновать свои планы. Многие исследователи, авторы, консультанты вообще называют «подрывной инновацией» любую ситуацию, когда отрасль переживает встряску и прогорают прежде преуспевавшие старожилы. Но это уж слишком вольная интерпретация.



Не стоит подгонять под термин «подрывная инновация» любой подрыв, изменяющий тип конкуренции в отрасли, поскольку разные виды инноваций требуют разных стратегических подходов. Иными словами, выводы, которые мы сделали, не могут пригодиться абсолютно любой компании на изменяющемся рынке. Если мы будем небрежно обращаться с терминологией и не включим в исходную теорию дальнейшие выводы и наработки, то в руках у менеджеров окажутся инструменты, не годящиеся для решения их конкретных задач, что, конечно, снизит шансы на успех. И постепенно польза этой теории сойдет на нет.

Мы хотим понять, как сейчас обстоят дела, и, изучая это, написали статью. Мы начинаем с основных принципов подрывной инновации и рассуждаем, применимы ли они к Uber. Затем мы говорим о типичных ошибках применения нашей теории: в чем их причина и почему важно их не допускать. Далее мы обозреваем эволюцию своих взглядов и проследим главные вехи на этом пути и доказываем, что последние корректировки позволяют нам точнее предсказывать, какие бизнесы будут расти.

Но сначала кратко напомним суть идеи. Термин «подрыв» описывает процесс, благодаря которому небольшая компания со скромными ресурсами начинает успешно конкурировать с солидными, давно обосновавшимися на рынке предприятиями. Если говорить конкретнее, то компании-старожилы, считающие главным своим делом совершенствование своей продукции и услуг для самых взыскательных клиентов, учитывают их разнообразные нужды и игнорируют потребности других. Новички, производящие подрыв, нацеливаются прежде всего на заброшенные сегменты и укрепляют свое положение, предоставляя им товары приемлемого качества за меньшие деньги. Старожилы гонятся за более высокой прибылью, которую им обеспечивают привередливые клиенты, и, как правило, в ответ ничего особенно не предпринимают. Тогда новички перемещаются в верхние эшелоны рынка, обеспечивая качество, которое как раз и нужно основным клиентам солидных компаний, и сохраняя при этом преимущество, способствовавшее их первым успехам. Если основные потребители начинают массово покупать продукцию компаний-новичков, значит, уже произошел подрыв (см. врезку «Модель подрывной инновации»).



**Uber — это подрывная инновация?**

Обратимся к примеру Uber, знаменитой транспортной компании. С помощью своего мобильного приложения она связывает клиентов, которым надо куда-нибудь ехать, с водителями, готовыми их туда отвезти. Созданная в 2009 году, компания росла с неимоверной скоростью (она работает в сотнях городов 60 стран и до сих пор расширяется). Отчеты Uber свидетельствуют о ее невероятных финансовых успехах (после нового раунда финансирования капитализация компании достигла примерно $50 млрд). У нее появилась масса подражателей — стартапов, которые пытаются воспроизвести ее «создающую рынок» бизнес-модель. Uber явно изменяет бизнес такси в США. Но подрывает ли она его?

Теория подрыва на этот вопрос отвечает отрицательно. Финансовые и стратегические достижения Uber не характеризуют компанию как действительно подрывную, хотя ее почти всегда описывают именно так. Такая оценка ошибочна по двум причинам.

**Инноваторы-подрывники сначала нацеливаются на клиентов, для которых низкая цена важнее качества, или на новый рынок.** Подрывные инновации становятся возможными потому, что начинаются на неохваченных старожилами рынках двух типов. Они обосновываются на рынке дешевой продукции потому, что солидные компании, как правило, стараются предлагать своим самым выгодным и требовательным покупателям все более совершенные товары и услуги и уделяют «бюджетному» сегменту куда меньше внимания. Обычно этой последней аудитории они предлагают качество, которое ей и не нужно. Это создает благоприятные условия для «подрывника», который (поначалу) хочет обеспечить неприхотливых клиентов «более или менее хорошей продукцией».

Можно начать и с нового рынка. В этом случае «подрывник» создает рынок, на котором он — один. Попросту говоря, он находит способ превратить не-потребителей в потребителей. Скажем, когда только появилась технология фотокопирования, Xerox нацеливалась на крупные корпорации и держала высокие цены, чтобы обеспечить необходимое им качество. Школьные библиотеки и другие мелкие потребители довольствовались копиркой или мимеографами. Потом, в конце 1970-х, новые конкуренты выпустили в продажу дешевые персональные копировальные устройства для частных лиц и мелких организаций и появился новый рынок. Начав с относительно скромной победы, эти производители постепенно заняли выгодные позиции на массовом рынке фотокопировальных устройств, которым дорожила Xerox.

Подрывная инновация, по определению, начинается по одному из этих двух сценариев. Но история Uber разворачивалась иначе. Нельзя сказать, что Uber нашла неохваченный «бюджетный» сегмент: это означало бы, что компании такси предоставляли услугу, превышавшую потребности значительного количества клиентов: что у них было слишком много слишком чистых и слишком простых в использовании такси.

И в начале своей деятельности Uber не нацеливалась на не-потребителей, то есть на людей, для которых имеющиеся варианты настолько дороги, что они предпочитают ездить на общественном транспорте или на собственных машинах. Uber была основана в Сан-Франциско (где такси предостаточно), и ее клиентами стали в основном люди, уже привыкшие ­пользоваться­ такси. Можно сказать, что Uber повышала общий спрос, — это бывает, если вы создаете более удачное и менее дорогое решение для многочисленных потребителей. Но инноваторы-«подрывники» начинают с сегмента нетребовательных к качеству или обойденных вниманием потребителей, а уж затем выходят на массовый рынок. Uber развивалась в прямо противоположном направлении: сначала она обосновалась на массовом рынке, а уж потом занялась сегментами, на которые зрелые компании никогда не обращали внимания.

**Инноваторы-«подрывники» не пользуются популярностью у массового потребителя до тех пор, пока качество их продукции или услуг недотягивает до его стандартов.**Теория подрыва разграничивает инновации подрывные и так называемые поддерживающие. За счет последних хорошие товары становятся еще лучше в глазах нынешних клиентов ­зрелых компаний (пятое лезвие в бритве, более четкая «картинка» в телевизоре, лучше прием сигнала у мобильного телефона). Эти усовершенствования бывают результатом постепенных доработок или значительных технических достижений, но благодаря им компании могут продавать больше своим самым выгодным потребителям.

С другой стороны, большинство клиентов солидных компаний поначалу смотрят на подрывные инновации как на нечто незначительное. Обычно потребители не рвутся переходить на новую продукцию только потому, что она дешевле. Они ждут, когда качество достигнет нужного им уровня. Тогда они признают новый продукт и радуются его более низкой цене (именно так «подрывники» сбивают цены на рынке).

Стратегия Uber по большей части состоит из поддерживающих инноваций. Качество услуг Uber пассажиры редко оценивали ниже услуг уже существовавших такси; многие даже говорили, что работает Uber лучше. Чтобы заказать поездку, достаточно несколько раз коснуться пальцем экрана смартфона. Удобная форма оплаты, безналичный расчет. Пассажиры могут выставлять баллы качеству обслуживания, что заставляет высоко держать планку. Более того, Uber работает пунктуально и надежно, а ее расценки сопоставимы с расценками зрелых компаний такси (или ниже). И, как обычно бывает, если старожилы рынка видят угрозу для себя в поддерживающей инновации, остальные операторы такси вынуждены подтягиваться. Они тоже осваивают новейшие технологии вроде приложений для вызова такси и оспаривают законность некоторых услуг Uber.

**Почему так важно все ­«разложить по полочкам»**

Возможно, читатели все еще думают: «Какая разница, какими словами характеризовать Uber?!». Компания вызвала смятение в отрасли. Разве это не подрыв? Нет. Теорию надо применять правильно, иначе не понять ее сути. Скажем, мелких конкурентов, которые кормятся на периферии вашего бизнеса, наверняка можно не учитывать, если только они не развиваются по подрывной траектории: в таком случае для вас они являют собой потенциально смертельную угрозу. И они принципиально отличаются от ваших соперников, уже обхаживающих ваших потребителей, благодаря которым вы зарабатываете себе на хлеб с маслом.

Как показывает пример Uber, выявлять истинные подрывные инновации не так-то просто. Но даже топ-менеджеры, хорошо знающие теорию подрыва, забывают некоторые ее детали, когда принимают решения. Мы насчитали четыре важных момента, упущенных из виду или неправильно понятых.

**1. Подрыв — это процесс.** Термин «подрывная инновация» сбивает с толку, если его ­употребляют, когда говорят о продукте или услуге, применительно к конкретному моменту, а не об их эволюции. Первые мини-компьютеры были подрывом не только потому, что в начале своей истории быстро завоевали успех в дешевом сегменте рынка, и не потому, что потом их на многих рынках признали более совершенными по сравнению с мейнфреймами; подрыв произошел потому, что они развивались по определенной траектории: от периферии рынка к массовому рынку.

Почти каждая инновация, подрывная или не подрывная, начинается как небольшой эксперимент. Обычно компании-«подрывники» стараются угадать не только с продуктом, но и с бизнес-моделью. Когда это им удается, по мере их продвижения от периферии (рынка дешевых товаров или нового рынка) к массовому рынку они прежде всего отнимают долю рынка зрелых компаний, а затем сводят на нет их рентабельность. Это происходит не сразу, и старожилы, активизировав творческую мысль, могут придумать, как защитить свои позиции. Например, прошло больше 50 лет после того, как открылся первый универмаг-дискаунтер, а ведущие розничные сети все еще работают в формате традиционных универмагов. Полная замена, если она вообще происходит, может растянуться на десятки лет, поскольку дополнительная прибыль от сохранения старой модели еще хотя бы год — сильный аргумент, который разбивает в пух и прах идею одним махом ликвидировать активы.

Поскольку подрыв требует времени, старожилы рынка часто не замечают ведущих подрыв компаний. Например, когда появилась Netflix (1997 год), она не заинтересовала большую часть клиентов сети видеопроката Blockbuster, которые могли брать видеокассеты (обычно новинки) тогда, когда им вздумается. Netflix работала только через интернет, ­ и  у нее был большой запас фильмов, но заказы отправлялись почтой, и клиенту приходилось несколько дней ждать. Услуга заинтересовала лишь несколько групп потребителей: киноманов, для которых новинки были не главным, первых пользователей DVD-плееров и интернет-пользователей. Если бы Netflix не начала в конце концов обслуживать более широкую аудиторию, решение Blockbuster игнорировать этого конкурента не было бы стратегическим просчетом: эти две сети удовлетворяли разные потребности своих (разных) клиентов.

Но вот новые технологии позволили Netflix перейти на потоковое видео, и тогда компания заинтересовала и основных клиентов Blockbuster, поскольку теперь она предлагала более широкий выбор контента и иные принципы обслуживания: широкий ассортимент, заказ, низкие цены, высокое качество, удобная доставка. И на массовый рынок она попала классическим путем подрыва. Если бы Netflix, подобно Uber, начала с услуги, предназначенной для целевой аудитории крупного конкурента, Blockbuster наверняка решительно и, возможно, успешно отбила бы атаку. Но она не разглядела, по какой опасной для нее траектории двигалась Netflix, не сумела вовремя принять сильных ответных мер — и канула в Лету.

**2. Обычно бизнес-модели «подрывников» очень отличаются от моделей зрелых компаний.** Вот пример из сектора здравоохранения. Обычно терапевты, ведущие прием в кабинетах, ставят диагноз и назначают лечение, полагаясь на свой профессиональный опыт и результаты анализов. Мы называем эту модель «магазином решений». Но многие «кабинеты врача шаговой доступности» — они работают в местах, где бывает много народу, например в аптеках или супермаркетах, и в них можно быстро получить консультацию специалиста по несложным случаям, — идут путем подрыва, опираясь на бизнес-модель «процесса», как мы ее называем. Они диагностируют и лечат ограниченный перечень заболеваний, следуя клиническим стандартам, постепенно расширяя, впрочем, свой «ассортимент».

Классический пример подрыва с помощью инновационной бизнес-модели — iPhone компании Apple. Продукт, который Apple впервые выпустила в 2007 году, был результатом поддерживающей инновации на рынке смартфонов: он предназначался для тех же потребителей, за которых боролись старожилы рынка, и был более совершенным, чем продукция конкурентов; в этом, видимо, и был залог его тогдашнего успеха. Дальнейший рост бизнеса iPhone лучше объяснять подрывом — но не других смартфонов, а ноутбуков как главного средства доступа в интернет. Эффект был достигнут благодаря не только совершенствованию самого продукта, но и переходу на новую бизнес-модель. Создав жизнеспособную сеть, связывающую разработчиков приложений с пользователями телефона, Apple изменила правила игры. iPhone сформировал новый рынок доступа в интернет — ­ и в конце концов вытеснил ноутбук с его прежних позиций: ноутбук перестал быть устройством, с помощью которого выходил в интернет массовый пользователь.

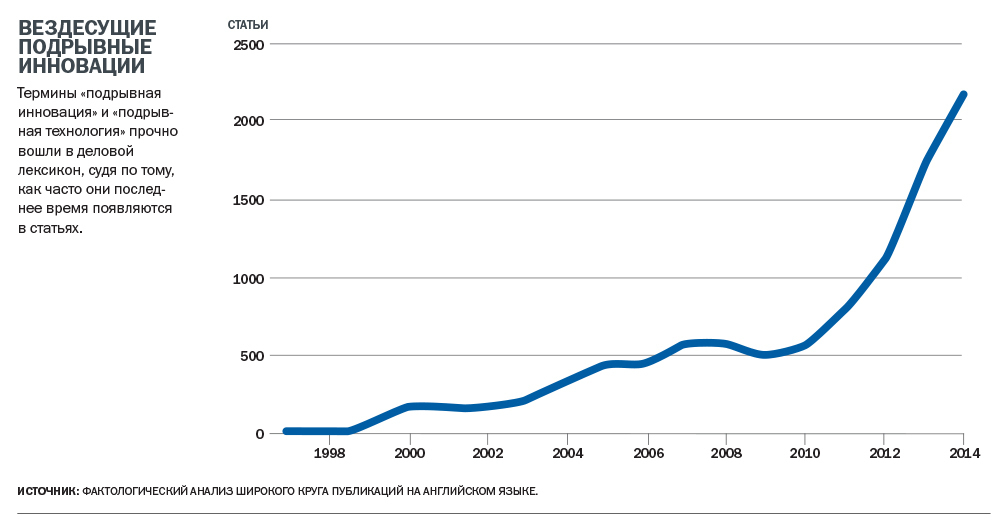
**3. Не все подрывные инновации удачны.** Третья типичная ошибка — видеть только достигнутые результаты и объявлять компанию подрывной только потому, что она преуспевает. Фактора успеха в формуле подрыва нет: не каждый подрыв увенчивается победой, и не каждый победивший новичок идет путем подрыва.

К примеру, в конце 1990-х годов этот путь выбрали многие интернет-магазины, но процветания добились единицы. Неудачи не свидетельствуют о несовершенстве теории подрыва; они просто указывают на границы ее применения. Теория почти ничего не говорит о том, как на первых порах закрепиться на рынке, разве что советует смотреть в оба и избегать открытой конкуренции со зрелыми компаниями.

Если каждый успех в бизнесе называть подрывом, то на компании, которые очень по-разному выбились в ряды лучших, будут смотреть как на воплощение общей стратегии успеха и источник ценной информации о такой стратегии. Это опасно: менеджеры начнут сочетать несочетаемое, и подобного рода попытки вряд ли дадут желаемый результат. Скажем, и Uber, и iPhone обязаны своим успехом модели единой платформы: Uber с помощью мобильного доступа в интернет связывает пассажиров с водителями, а iPhone — разработчиков приложений с пользователями телефонов. Но Uber, согласно природе поддерживающей инновации, сделала ставку на расширение собственной сети и функций, чтобы быть лучше обычных такси. А Apple пошла путем подрыва и создала свою экосистему разработчиков приложений, чтобы iPhone стал больше похож на персональный компьютер.

**4. Слоган «Подрывай или подорвут тебя» может сбить с толку.** Старожилам рынка надо реагировать на подрыв, если он происходит, но важно не горячиться и не закрывать все еще прибыльные предприятия. Вместо этого им нужно по-прежнему укреплять отношения со своими основными потребителями, финансируя поддерживающие инновации. Кроме того, можно создать новое подразделение, которое занималось бы только одним: искало бы многообещающие, с точки зрения роста, перспективы, которые открываются благодаря подрыву. Наши исследования показывают, что успех этого нового подразделения во многом обусловлен его независимостью от основного бизнеса. Это значит, что какое-то время зрелым компаниям придется управлять двумя совершенно разными предприятиями.

Возможно, отдельный подрывной бизнес будет, разрастаясь, уводить клиентов у основного. Но руководству не надо думать об этом заранее.



**Что можно увидеть сквозь п­ризму подрывных инноваций**

Технологии или продукты редко бывают по сути своей либо поддерживающими, либо подрывными. И если появляется подрывная технология, теория подрыва на этот случай не дает управленцам никаких инструкций — она помогает им сделать стратегический выбор: каким путем — поддерживающих или подрывных инноваций — им идти.

Теория подрыва предсказывает, что если новичок начнет в открытую конкурировать со зрелыми компаниями и предлагать потребителям более совершенные продукты или услуги, то старожилы, чтобы защитить свой бизнес, будут активнее заниматься инновациями. Они либо отразят атаку новичка, создав товары или услуги еще более высокого качества по сопоставимым ценам, либо кто-нибудь из них купит новичка. Данные подтверждают выводы теории о том, что новичков, предполагающих развивать поддерживающую стратегию на отдельно взятом предприятии, ничего хорошего не ждет. Проведенное Кристенсеном фундаментальное исследование отрасли дисководов показало, что успеха добиваются лишь 6% новичков.

В связи с этим высокие показатели Uber требуют объяснения. Согласно теории подрыва Uber — аномалия, и у нас нет универсальной трактовки столь необычных результатов. На наш взгляд, в случае Uber большую роль сыграла регулируемость бизнеса такси. Вход на рынок и цены жестко контролируются во многих административно-территориальных образованиях. Как следствие, компании такси редко изобретают что-нибудь новое. Отдельные водители тоже ничего особенного придумать не могут, разве что перебежать в Uber. Поэтому Uber занимает единственное в своем роде положение среди операторов такси: компания может предложить более высокое качество услуг, а конкурентам трудно тягаться с ней, и так будет, по крайней мере, в ближайшее время.

Пока мы рассуждали только о том, подрывает ли Uber бизнес такси. Лимузины или автомобили бизнес-класса — это другая история, и в ней Uber, похоже, играет подрывную роль. Есть опция UberSELECT для вызова машин повышенной комфортабельности, и эта услуга, как правило, дороже стандартной, но дешевле заказа лимузина в другой фирме. Более низкая цена объясняется некоторыми «изъянами». Пока услуга UberSELECT не предполагает одну функцию, обычную у основных игроков рынка: компания не принимает предварительных заказов. Соответственно, это предложение от Uber нацелено на нижний ценовой сегмент рынка аренды лимузинов: на потребителей, готовых ради экономии чуть-чуть пожертвовать удобством. Если Uber придумает, как догнать или перегнать старожилов рынка по уровню обслуживания, сохранив свою ценовую привлекательность, то у нее будут все шансы развернуться на массовом рынке аренды лимузинов и перейдет она туда классическим подрывным образом.

**Эволюция теории подрыва**

Изначально теория подрывной инновации сводилась лишь к утверждению корреляции. Эмпирические исследования показали, что зрелые компании побеждали новичков в поддерживающих инновациях, но проигрывали им в подрывных. Причину этой корреляции удалось выяснить не сразу, но мало-помалу все элементы теории сложились и проявилась целостная картина.

Стало ясно, что способность компании осуществлять изменения стратегической важности зависит прежде всего от интересов потребителей, обеспечивающих ее необходимыми для выживания ресурсами. Иными словами, старожилы рынка слушают (что весьма благоразумно) своих нынешних клиентов и потому сосредоточиваются на поддерживающих инновациях. Затем исследователи пришли к такому выводу: нацеленность зрелых компаний на своих нынешних потребителей формализуется во внутренних процессах, и, как следствие, даже топ-менеджерам трудно перебрасывать инвестиции на подрывные инновации. Как показали, в частности, опросы менеджеров зрелых компаний, производивших дисководы, при распределении ресурсов предпочтение отдается поддерживающим инновациям — высокорентабельным и предназначенным для больших рынков с хорошо известными потребителями, — тогда как подрывные инновации — ориентированные на маленькие рынки с мало изученными потребителями — само собой остаются без ресурсов.

Эти два вывода помогли объяснить, почему старожилы рынка так редко адекватно отвечают (если вообще отвечают) на появление подрывных инноваций, но они не объясняли, почему снова и снова новички в конце концов перемещались в верхние эшелоны рынка и начинали выживать оттуда старожилов. Оказывается, одни и те же силы заставляют старожилов игнорировать начинающийся подрыв, а «подрывников» — совершать подрыв.

Мы выяснили, что очень часто новые рынки или рынки дешевой продукции заселяются не одиночками из числа будущих «подрывников», а сразу несколькими более или менее схожими фирмами-новичками, которые выпускают товары более простые, удобные в эксплуатации или дешевые, чем у старожилов. Зрелые компании фактически раскрывают «зонтик цен», благодаря чему новички наращивают прибыль на исходном рынке. Но это временное явление: оставляя (осознанно, но ошибочно) исходный рынок, старожилы закрывают «ценовой зонтик», и среди новичков разворачивается ценовая борьба. Кто-то идет ко дну, но самые сообразительные, истинные «подрывники» совершенствуют свою продукцию и устремляются в верхние эшелоны рынка, на границе которых опять-таки начинают соперничать с солидными конкурентами, работающими с более высокими издержками. Эффект подрыва выталкивает любого конкурента — и новичка, и старожила — в верхние сегменты рынка.

Когда все это прояснилось, теория подрыва уже не могла ограничиваться только отслеживанием упомянутых корреляций — она стала выявлять причинно-следственные связи. Основные элементы этой теории были проверены и обоснованы исследованиями, которые проводились в разных отраслях: в розничной торговле, полиграфии, производстве компьютеров, мотоциклов, автомобилей, полупроводников, фотокамер и ПО для компьютерного дизайна, в кардиохирургии, финансах, связи, подготовке руководящих кадров и управленческом кон­салтинге.

**Аномалии тоже важны.** Далее, чтобы учесть некоторые отклонения или неожиданные сценарии, не объясненные поначалу теорией, в нее были внесены уточнения. Сначала, например, мы считали, что любая подрывная инновация появляется в самых дешевых сегментах зрелого рынка, но, похоже, иногда новички боролись за место под солнцем на абсолютно новых рынках. И мы стали рассматривать два варианта, о которых говорилось выше: освоение новых рынков и рынков дешевой продукции.

«Подрывники», которые начинают с дешевых рынков, например сталелитейные мини-заводы или розничные магазины низких цен, появившись там, встраиваются в сущест­вующую сеть создания стоимости, после чего перемещаются в более дорогие сегменты (с их большими заводами и традиционными розничными сетями) и завоевывают их. А «подрывники», берущие старт на новых рынках, вписываются в совершенно новую сеть создания стоимости и нацеливаются на потребителей, которые раньше обходились без их продуктов. Вот, например, карманный транзистор и персональный компьютер: производители, соответственно, настольных радиоприемников и мини-компьютеров их в целом игнорировали, поскольку они предназначались для еще не-потребителей. После того, как теория обогатилась положением о двух вариантах исходного рынка, она стала точнее и полезнее.

Еще одно интересное отклонение — отрасли, которые по крайней мере до недавнего времени сопротивлялись производящим подрыв силам. В США одна из них — высшее образование. За многие годы, собственно за 100 с лишним лет, были созданы новые типы учебных заведений с разными принципами устройства и целями, рассчитанные на разные слои населения, включая не-потребителей. Университеты, получающие от федерального правительства участки земли для организации практического сельскохозяйственного образования, пединституты, двухгодичные колледжи и т. д. поначалу предназначались для тех, кому традиционное четырехгодичное образование было не по карману или просто не нужно.

Многие новички постепенно совершенствовались, подстегиваемые если не стремлением к прибыли, то желанием расти, завоевать репутацию, приносить пользу. Поэтому они вкладывали деньги в исследования, в строительство общежития и спортзалов, в формирование преподавательского состава и т. д., равняясь на элитные учебные заведения. Благодаря этим мерам отчасти выросло качество их работы — они сумели предложить студентам более разнообразную учебную программу и более комфортные условия проживания. Но относительное положение вузов мало изменилось: за некоторыми ­исключениями двадцатка лучших по-прежнему остается двадцаткой лучших, а следующие 50 так и следуют за ними.

Поскольку и старожилы, и новички играют по одним правилам, вряд ли стоит удивляться, что старожилам удается удерживать свои позиции. Чего не было вплоть до последнего времени, так это экспериментов с новыми моделями, которые привлекли бы не-потребителей высшего образования.

Теперь вопрос: правда ли, что новички без высоких издержек, характерных для старожилов, перемещаются в верхние эшелоны рынка, то есть идут на подрыв благодаря новой технологии или бизнес-модели? Очевидно, на этот вопрос следует ответить «да», и эта передовая технология — широко доступное онлайн-обучение. Фактически стоимость обучения падает, а доступность и качество растут. Новаторы захватывают массовый рынок с невероятной скоростью.

Подорвет ли онлайн-обучение модель зрелых компаний? И если да, то когда? Иными словами, совпадет ли траектория развития онлайн-обучения с потребностями массового рынка? Мы пришли к выводу, что крутизна любой траектории подрыва зависит от того, насколько быстро совершенствуется новая технология. В сталелитейной промышленности технология непрерывного литья развивалась довольно медленно, и мини-заводу Nucor потребовалось 40 лет, чтобы по доходам догнать одного из крупнейших производителей стали. А цифровые технологии, благодаря которым персональные компьютеры подорвали мини-компьютеры, совершенствовались гораздо быстрее: у Compaq всего за 12 лет в десять с лишним раз выросли доходы и компания сравнялась с лидером отрасли DEC.

Понимать, чем определяется скорость подрыва, полезно для прогнозирования исхода, но способы управления подрывом от этого никак не меняются. Быстрый подрыв ничем по сути не отличается от любых остальных — ни иными причинными механизмами, ни принципиально другим развитием событий.

Точно так же неправильно думать, будто стратегии некоторых прославленных новичков представляют собой некий особый вид подрыва. Чаще всего такие компании ошибочно относят к категории подрывных. Яркий тому пример — Tesla Motors. Может, и велико искушение назвать ее подрывной, но она начала свое восхождение на дорогом сегменте рынка автомобилей (тут покупатели готовы платить за машину $70 тысяч и больше), и этот сегмент небезынтересен для старожилов. Поэтому вполне закономерно, что выход Tesla на рынок привлек внимание ее зрелых конкурентов и заставил их раскошелиться. Если теория подрыва правильна, в будущем Tesla будет либо поглощена какой-нибудь очень крупной зрелой компанией, либо ей предстоит долгая и упорная борьба за влияние на рынке.

**Нам еще многое предстоит выяснить.** Мы решительно настроены расширять и оттачивать теорию подрыва, и впереди у нас еще много работы. Например, универсальных, эффективных для всех ответов на угрозы подрыва у нас пока нет. Как нам сейчас кажется, компаниям нужно создавать отдельные подразделения, которые опекались бы руководством, изучать новую подрывную модель и учиться работать по ней. Иногда это получается, иногда нет. Бывает, неудачный ответ на угрозу подрыва нельзя объяснить непониманием, отсутствием должного внимания руководства или недостаточными инвестициями. Проблемы, порожденные двойственной ипостасью — старожила и новичка одновременно, еще до конца не выяснены, и надежные способы их решения пока не найдены.

Теория подрыва не объясняет — и не будет объяснять — ничего такого, что касается самих инноваций или успеха в бизнесе вообще. Слишком уж много действует других сил, и каждая заслуживает подробного изучения. Объединить их и создать исчерпывающую теорию успеха в бизнесе — слишком большая задача, и мы в обозримом будущем вряд ли за нее возьмемся.

Но не все потеряно: эмпирические тесты показывают, что теория подрыва измеримо и существенно повышает точность наших прог­нозов относительно того, какие из молодых предприятий добьются успеха. Растут ряды исследователей и практиков, которые объединяют теорию подрыва с другими концепциями, а посему есть все основания полагать, что мы еще ближе подойдем к истине и еще лучше поймем, что помогает бизнесу преуспевать на ниве инноваций.

**Об авторах**

**Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — профессор Гарвардской школы бизнеса; его специальность — управление бизнесом. **Майкл Рейнор (Michael Raynor)** — директор Deloitte Consulting LLP. **Рори Макдоналд (Rory McDonald)**— доцент Гарвардской школы бизнеса.

# Как «температура» руководителя влияет на принятие решений

[Александр Гайдуков Менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/447103-aleksandr-gaidukov)

В зависимости от скорости принятия решений **Александр Гайдуков** выделяет три типа руководителей: «горячие», «теплые» и «холодные». А какова ваша «температура»?

«Я знал, что надо что-то делать, но действовал недостаточно быстро», – признается глава совета директоров **Google** **Эрик Шмидт**. Развитие бизнеса во многом зависит от скорости решения менеджментом поставленных перед ним задач. При этом качественная работа руководителя заключается в том, чтобы принимать правильные решения и действовать в выбранном направлении. Действия, в свою очередь, определят температуру руководителя.

**Степени нагрева**

Готовность компании ответить на вызовы рынка зависит от готовности **менеджмента** [принимать и реализовывать решения](https://www.e-xecutive.ru/management/worldtoplist/1948230-maksim-potashev-kak-stat-uspeshnym-nauchitsya-prinimat-resheniya). Всех руководителей, в зависимости от того, как быстро они готовы действовать, можно условно разделить на три типа.

**Первый тип – это «горячие» руководители**

Они считают задачу важной и готовы действовать.



*Типичное отношение к задаче «горячего» руководителя*

Температура руководителя определяется по его отношению к задаче, группе задач, цели или направлению деятельности.

Преимущества «горячего» руководителя:

* Решает задачи.
* В ситуации изменений может стать надежным проводником решений вышестоящего руководства.
* Изменяет текущее состояние компании.
* Увеличивает температуру в компании.
* Выполняет роль сердца – двигателя, создающего рабочее давление.

Температура компании определяется количеством [реализуемых управленческих решений](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/344686-mozhet-li-menedzher-prinimat-resheniya-ne-dumaya), принимаемых в единицу времени, и их масштабностью в рамках бизнеса. Чем больше решений и чем больше их масштаб, тем выше температура компании. Температура компании напрямую зависит от температуры руководителей.

Недостатки «горячего» руководителя:

* Может [принимать поспешные решения](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/347141-reshenie-prinyato).
* Большая вероятность конфликта с «теплыми» и «холодными» руководителями.

Хорошим историческим примером «горячего» руководителя может быть один из основателей всемирно известной японской корпорации **Sony** **Масару Ибука**. В конце 1940-х годов на тот момент маленькая компания находилась в достаточно сложном положении, нужны были решительные действия, чтобы составить конкуренцию американским компаниям на японском рынке. На одном из совещаний Масару Ибука кинул на стол книгу карманного формата и заявил: «Мы должны сделать видеомагнитофон, кассеты которого были бы не больше этой книжки и вмещали в себя, по крайней мере, один час записи». В результате именно такой продукт был разработан и представлен рынку, а спрос на него буквально зашкалил. Видеомагнитофоны Sony были значительно меньше и по размерам, и по весу, чем катушечные аналоги, производимые до того времени. При этом продлевалась жизнь видео, которое теперь можно было записать на кассету. А формат облегчал транспортировку и хранение.

Ярчайший пример «горячего» руководителя – **Христофор Колумб**. В течение 17 лет Христофор Колумб добивался финансирования своей экспедиции, ему отказывали, так как он основывался только на собственных расчетах мореплавателя. Но 3 августа 1492 года он добился финансирования у короля Испании. А 12 октября 1492 открыл Америку.

В 1997 году **Apple** запустила рекламную компанию «Думай иначе», рекламный ролик заканчивался словами «только люди, достаточно безумные, чтобы верить, что они могут изменить мир, – и меняют его». Рекламная кампания была настолько успешной, что породила культ последователей, работники компании Apple, и ее потребители увидели в этом обращении призыв к действиям, что привело к повышению температуры, изменившей предложение компании и увеличившей спрос на ее продукцию.

Впрочем, решение «горячего» руководителя действовать – это лишь первый шаг к реализации поставленной задачи. В истории немало примеров, когда компании, находясь в «горячем» состоянии, вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, [но в итоге оказывались в проигрыше](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1159328-ty-gotov-vzyat-otvetstvennost-na-sebya). Так, еще в 1961 году компания **Minnesota Mining and Manufacturing Co** разработала процесс цветного копирования. Но пионером здесь стала фирма **Xerox**, которая вывела на рынок первый удачный образец лишь спустя 14 лет, в 1975 году. О разработке же Minnesota Mining никто, кроме специалистов, даже не подозревал. Компания из Миннесоты начала двигаться в правильном направлении, но в какой-то момент температура в компании снизилась, поэтому инновационная идея не была выведена на рынок. Xerox действовал и получил дивиденды.

**Второй тип – это «холодные» руководители**

«Холодный» руководитель отказывается действовать по задаче. Он считает, что данную задачу не нужно реализовывать. «Холодный» руководитель готов на решительные меры, [направленные на отказ от действий](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1972588-devyat-vragov-vernyh-reshenii-i-vygodnyh-sdelok).



*Типичное отношение к задаче «холодного» руководителя*

Преимущества «холодного» руководителя:

* В ситуации перегрева компании снижает температуру.
* Изменяет текущее состояние компании.

Эффективен в тех случаях, когда охлаждение компании по какой-то задаче оправдано. Его взаимодействие с «горячим» или «теплым» руководителем будет плодотворным при условии, что его способность замораживать будет организационно ограничена.

Недостатки «холодного» руководителя:

* Снижает активность в компании.
* Охлаждает компанию.
* Конфликтует с «горячими» руководителями.

Крах финской корпорации **Nokia** в очередной раз доказал, что даже лидерам рынка необходимо постоянно создавать и поддерживать высокую температуру по ключевым направлениям развития компании. Выступая перед акционерами, председатель совета директоров Nokia **Йорма Оллила** признал это: «Nokia за много лет предсказывала, что интернет будет в кармане у каждого, однако не сумела разработать и предложить потребителям необходимые экосистемы и технологии».

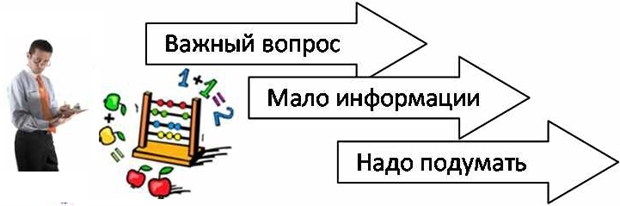
**Стив Джобс** прокомментировал потери от низкой температуры Xerox: «Они попросту упустили из-под носа величайшую победу в компьютерной сфере. Сегодня Xerox могла бы владеть всей компьютерной индустрией». Большое количество **инноваций**, разработанных в исследовательском центре Xerox, не были воплощены. Часть идей воплотили другие компании. Так Стив Джобс, вдохновенный увиденным в Xerox, нашел нужных людей и реализовал идеи в проекте по разработке Macintosh. «По существу, они были дилетантами, и понятия не имели о компьютерах и о том, что они могут», – дал жесткую оценку Джобс низкой готовности Xerox использовать собственные изобретения.

С другой стороны, «холодный» руководитель может быть очень полезным для компании. Бывший генеральный директор Apple **Джон Скалли** так сказал про Стива Джобса: «Методику Стива отличает от всех остальных то, что он всегда верил: самые важные решения, которые вы принимаете, – это не то, что вы делаете, а то, что вы решаете не делать».

В 1997 году Стив Джобс вновь возглавил Apple, которая переживала тяжелые времена: компания тратила ресурсы на пятьдесят продуктовых платформ и несметное количество в каждой из них. К концу 1998 года Стив Джобс сократил общее количество товарных предложений с 350 до 10. Через 10 лет, в 2008 году, Стив Джобс скажет журналу **Fortune** «Apple – 30-миллиардная компания, хотя у нас меньше 30 основных продуктов. Не знаю, делал ли кто-нибудь что-либо подобное раньше». Результат – всегда продукт «горячего» руководителя, но в процессе достижения результата руководитель должен уметь говорить «Нет», то есть быть и «холодным» руководителем.

**Третий тип – это «теплые» руководители**

«Теплые» руководители не действуют и не отказываются от действий. Они говорят, что [вопрос важен, и что еще надо подумать](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/349800-kak-prinimaut-resheniya-opytnye-rukovoditeli).



*Типичное отношение к задаче «теплого» руководителя*

Преимущества «теплого» руководителя:

* Мягко снижает температуру, защищает компанию от перегрева.
* Повышает температуры компании при переохлаждении.
* Поддерживает текущую ситуацию в компании.

Эффективен, когда перепады температуры в компании небольшие, при высоких температурах неэффективен. Выполняет роль мягкой настройки, может быть очень полезным в компании с устоявшейся температурой.

Недостатки «теплого» руководителя:

* Старается сохранить текущую ситуацию, новые идеи им будут восприняты, возможно, даже с восторгом, но изменений не будет.
* В ситуации изменений, часто, скрывает свое сопротивление.

Если его руководитель «горячий», то разногласия между ними постепенно будут накапливаться, атмосфера накаляться, вплоть до разрыва отношений.

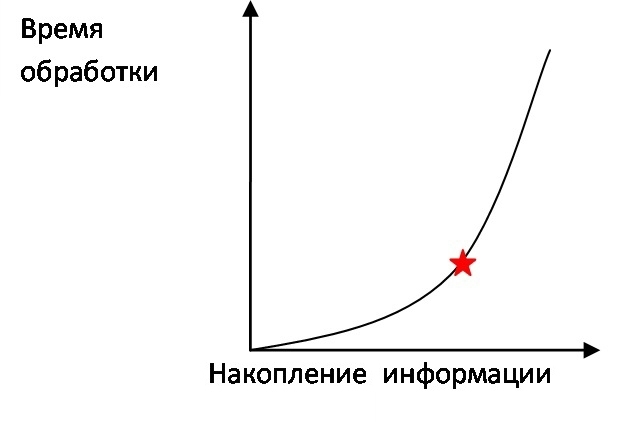
«Теплые» руководители действуют по принципу «семь раз отмерь, один раз отрежь». Всегда ли это оправданно? В условиях рыночной экономики от менеджера требуются, прежде всего, высокая скорость и качество мышления. Растрата ресурсов на сохранение вопроса в подвешенном состоянии нецелесообразна. Нерешительность менеджера, который не может или не хочет начать действовать либо поставить точку в обсуждении, вероятно, приведет к довольно серьезным последствиям. Например, в июне 2011 года в 20 поездах одной из крупных зарубежных железнодорожных компаний отказали кондиционеры. Пассажиры были вынуждены пересаживаться на запасные составы или уходить на другие виды транспорта. И это, как минимум, сказалось на репутации компании. При этом средства массовой информации сообщили, что о проблеме с кондиционерами было известно давно, и не только на уровне предположений. Годом раньше, в июле 2010 года, климатическое оборудование отказало сразу в 50 поездах. В течение года представители компании уверяли, что проблема будет решена. Однако вопрос завис. Температура в компании повысилась лишь после второго крупного происшествия – компания подписала договор о покупке 300 новых поездов.

**Примеры из практики**

У двух руководителей возникла идея развить новое направление в бизнесе компании. Когда они подошли к непосредственной проработке бизнес-плана, поняли, что знаний недостаточно, стали читать, изучать вопрос, столкнулись с огромным количеством информации. Один сделал вывод, что это очень сложно, новое дело таит слишком много опасностей (и он думает о них до сих пор). Другой идею стал воплощать, предпринял шаги, получил результаты, скорректировал действия и открыл новый для компании бизнес, – стал его развивать.

Первый к действиям так и не приступил, второй искал решение и действовал. Первый искал сложности, подвохи, стремился перестраховаться. Второй искал возможности и стремился использовать их, делая первые шаги. Первый увеличивал объем информации по вопросу, «надувал шарик», а второй, думая, действовал: уменьшал и упрощал имеющуюся информацию, как в игре тетрис, когда фигурки, правильно располагаясь, исчезают.

**Майкл Мескон** в книге «Основы менеджмента» пишет, что «решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информации и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными». «Здравый смысл подсказывает, что решения следует принимать достаточно быстро, чтобы желательное действие сохранило свое значение», – продолжает он. Важно уметь остановиться и перестать думать: делать или нет, и принять решение о действиях, приступив к их воплощению.



*Зависимость времени обработки информации от объема накопления*

Например, чтобы прогнозировать деятельность работы команды проекта, можно измерять ее температуру. «Холодная» команда заморозит проект, «теплая» – будет вести активную работу и, скорее всего, результат будет только на уровне команды. «Горячая» команда быстро предоставит результат, важно уделить внимание качеству и контролю. «Горячая» команда работает быстро, поэтому с ней нужно взаимодействовать максимально оперативно и точно.

**Измерение температуры руководителя**

Как невозможно движение без приложения силы, так невозможно развитие компании без «горячих» руководителей. Для измерения температуры руководителя по задаче необходимо сделать следующее:

1. Выбрать задачу, по которой необходимо провести измерение температуры.

2. По задаче определить характер действий руководителя: «делает» или «не делает».

3. Определить позицию руководителя по отношению к задаче: «Важная задача» или «Неважная задача».

4. Определить температуру руководителя по таблице. 1.

**Таблица. 1. Температура руководителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Делает | «Теплый\*» | «Горячий» |
| Не делает | «Холодный» | «Теплый» |
|  | «Неважная задача» | «Важная задача» |

При составлении шагов измерения температуры руководителя использовано допущение, что нет внешних препятствий для деятельности руководителя. Согласно таблице, руководитель может быть: «горячим», «теплым», «холодным» и «теплым\*» («теплый\*» – это руководитель, который действует, но считает, что задачу делать не нужно). Это возможно в силу различных обстоятельств, например, к действиям принуждает руководитель более высокого уровня, или есть обязательства, которые невозможно игнорировать.

Для прогнозирования результативности решения задач в компании можно построить матрицу распределения температуры по задачам. Для этого:

1. По одной оси записываем задачи.

2. По второй записываем руководителей, работающих с этими задачами.

3. Определяем температуру руководителей по каждой задаче.

4. Считаем среднюю температуру по каждой задаче, сравниваем с плановой.



**Выводы**

Почему Nokia, имея выигрышное виденье будущего, значительные ресурсы и долю рынка, оказалась не готова к переменам? Ответ очень прост, в нужный момент компания оказалась не готова действовать, так как температура компании по ключевому направлению развития оказалась низкой. Потребовалось время на разогрев, но потери оказались слишком большими.

Чтобы избежать таких падений, компания должна постоянно проводить диагностику температуры по важнейшим для нее направлениям. Высокая температура означает высокую готовность действовать по данному вопросу. Высокая готовность действовать означает, что руководители верят в то, что делают, считают это важным и готовы за это бороться. Чем выше температура руководителей, тем быстрее принимаются решения в компании, и этих решений больше. Часто компании для повышения температуры создают разные механизмы, например, межфункциональные команды, вводят KPI, проводят оценку. Не надо забывать, что руководитель может быть «горячим» по одним вопросам, «теплым» по другим и «холодным» по третьим. Хороший руководитель должен сам оценивать каждый свой шаг, четко понимать ситуацию, когда нужно время для размышлений, а когда пора действовать.

*Впервые статья была опубликована на Executive.ru 4 ноября 2012 года в рубрике «Творчество без купюр». Реанонсирована в контентном блоке в рамках*[*специального проекта редакции*](https://www.e-xecutive.ru/sections/news-community/news/1969586)



По аналогии с жизненным циклом организации (совокупности стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования), можно говорить и о жизненном цикле руководителя (ЖЦР). Причем ЖЦР относится и к текущей управленческой позиции данного начальника в данной компании, и к руководству, менеджменту, как сфере деятельности, в целом.

На интуитивно-бытовом уровне существование ЖЦР фактически признается любым руководителем, обладающим хотя бы минимальным запасом критического отношения к самому себе. Тем более, каждый знает достоверно, с чего начинается его жизненный цикл и чем он неизбежно заканчивается.

Обычные люди понимают, что нахождение на данном руководящем месте им дано не навсегда, и, согласно этому соображению, выстраивают свою политику. Конечно, это не относится к управленческим гениям, прирожденным вождям, типажам вроде т. Бывалова из к-ф «Волга-Волга» (директор балалаечной фабрики) или например, к членам тандемократии. Но это – своего рода люди выдающиеся, а мы говорим о рядовых руководителях, которые просто обязаны знать о том, что заканчивается все, что имеет начало, в т.ч., и их работа на очередной управленческой позиции.

На рисунке ниже показан общий цикл руководящей деятельности, который характерен для любого руководителя. Этот цикл состоит из этапов начального периода, роста, зрелости и упадка и характеризует весь карьерный путь, пройденный руководителем. На этом пути данный руководитель занимал различные начальствующие должности как в одной организации, так и в различных компаниях, в которых ему приходилось работать.



Сходным с жизненным циклом организации образом, выстраивается и ЖЦР, в котором также можно выделить несколько основных этапов и задач, которые стоят перед руководителем на новой должности (см. таблицу). В таблице показаны также предпосылки (вероятности) покидания текущей должности, по собственной воле или по принуждению. В дополнение к вероятностям (высокой, средней, низкой) покидания данной должности, можно говорить и об устойчивости положения руководителя на ней. Значение устойчивости, в зависимости от этапа ЖЦР, также может быть низким, средним и высоким.

**Этапы жизненного цикла руководителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап ЖЦР** | **Основная задача этапа** | **Вероятность ухода/устойчивость положения** |
| **Начальный период работы** | Успешно пройти испытательный срок и получить постоянный контракт на новую руководящую должность | Высокая / Низкая |
| **Период роста руководителя** | Максимально вложиться в достижение поставленных целей, рост компании (подразделения, проекта) и собственный рост | Средняя / Средняя |
| **Период зрелости руководителя** | Собирать урожай, развиваться, проявлять себя, руководить свободно и счастливо, но контролировать обстановку и помнить, что пройдет и это | Низкая / Высокая |
| **Период упадка руководителя** | Своевременно распознать и осознать факты наступления упадка и а) перестроиться на данном посту, б) начать новый ЖЦР на новом посту, в) уйти самому, г) дожидаться увольнения | Высокая / Низкая |

Сопоставление жизненных циклов организации и руководителя может многое прояснить в особенностях и условиях развития карьеры руководителя. Можно показывать чудеса персонального менеджмента, самоотверженности, преданности делу и т.д., но если данная организация находится на стадии упадка, это не отразится позитивно на положении руководителя. И наоборот, сравнительно скромных способностей руководитель, в считанные годы может проскочить иерархическую лестницу должностей, если организация находится на подъеме и потребности в кадрах управленцев достаточно велики.

Также могут возникать и парадоксальные ситуации, когда из клонящейся к упадку компании начинается бегство менеджмента, а на освобождающиеся места могут назначаться остающиеся руководители, делающие должностные карьеры (в т.ч., для записи в резюме) по принципу «верх по лестнице, ведущей вниз».

В ниже следующей таблице приведены риски удержания начальником текущей должности и возможности для дальнейших карьерных устремлений руководителя, при наложении этапов жизненного цикла руководителя на жизненные циклы организации.

Риски и возможности приведены здесь для варианта некого усредненного руководителя и для такой же абстрактной типовой организации, находящейся в определенной внешней усредненной обстановке.

**Этапы жизненного цикла организации и руководителя**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап ЖЦО/ ЖЦР** | **Начальный  период организации** | **Рост  организации** | **Стабилизация, зрелость организации** | **Упадок организации** |
| **Начальный  период  работы** | Высокие риски, Средние возможности | Средние риски, Большие возможности | Средние риски, Средние возможности | Высокие риски, Средние возможности |
| **Период  роста  рук-ля** | Средние риски, Средние возможности | Низкие риски, Большие возможности | Низкие риски, Большие возможности | Высокие риски, Средние возможности |
| **Период  зрелости  рук-ля** | Средние риски, Большие возможности | Низкие риски, Большие возможности | Низкие риски, Большие возможности | Высокие риски, Большие возможности |
| **Период  упадка  рук-ля** | Высокие риски,  Низкие возможности | Средние риски,  Низкие возможности | Средние  риски,  Средние возможности | Высокие риски,  Низкие возможности |

Эту таблицу можно настроить для себя, ориентируясь на реалии собственной должности и организации-работодателя. Анализ приведенных комбинаций с учетом личностных характеристик, предпочтений и траекторию жизненного цикла руководителя, в увязке с конкретными особенностями занимаемой должности и этапами жизненного цикла компании, в которой он работает, может быть полезен для выработки рациональной стратегии поведения менеджера на карьерной лестнице, особенно в начальный период руководителя.

**Цели и планы начального периода**

Безусловно, у вас есть великие цели и большие планы на то, что вы должны свершить на новой должности. Однако сейчас необходимо, в рамках этих крупных замыслов, установить цели и спланировать свою деятельность именно на начальный период, на свои условные 100 дней, которые могут длиться от нескольких недель до нескольких месяцев, в зависимости от ситуации. Цели начального периода руководителя на новой должности можно сформулировать скромно, коротко и ясно: удержаться, уточнить обстановку и подготовиться.

1. **Удержаться**на должности в начальный период означает проработать испытательный срок и подписать постоянный контракт с работодателем, если это требуется. Это главная цель. Здесь не все просто, автоматического контракта может и не быть, а ваши ошибки или недовольство вашей работой могут привести к тому, что постоянный контракт и не будет вам предложен. Учитывайте, что встречаются такие работодатели, которые на период испытательного срока специально нанимают людей на пониженную зарплату, выживают из них, что можно, а потом увольняют, как не прошедших испытательный срок и приглашают другого сотрудника.
2. **Уточнить обстановку** на новой должности (особенно, в новой организации), это значит получить такую информацию, которой раньше не могло у вас быть, о положении дел, о людях, ваших сотрудниках, коллегах, руководстве, об исполняемых функциях на вашей должности, об особенностях бизнеса и т.д. Эти сведения помогут оценить обстановку уже с вашего нового места и соответственно, более качественно спланировать и выстраивать свою дальнейшую работу.
3. **Подготовиться** к дальнейшей полномасштабной и активной работе, которая должна развернуться после подписания постоянного контракта, имея для этого необходимые формальные полномочия, уточнить свои планы, подготовить и создать свою команду для реализации своих планов, получить добро от руководства и нейтрализовать возможное сопротивление.

**Рекомендации руководителю**

Для достижения указанных выше целей и успешного прохождения начального периода работы руководителя на новой должности, приведем ряд рекомендаций.

**Принять дела**

Если предусмотрен обряд приема-передачи дел, то начните с них, хотя надежды на эту процедуру, как правило, не оправдываются, тем более, вы уже на месте, за которое отвечаете и назад пути нет. Бывает, что приемка дел состоит из пары встреч с предыдущим руководителем, возможно, с вызовом и коротким обсуждением ситуации у вышестоящего начальника. Да и сам документ о приеме дел (если такой предусмотрен) формально подводит черту под вашими сомнениями и колебаниями, все уже позади, Рубикон перейден, теперь только вперед.   
Понятно, что такая форма не приемлема для финансовых дел или материальных ценностей, тут надо быть очень внимательным и все по возможности формализовать и принимать на основании документов (баланс, остатки, счета, инвентаризация…).

**Представиться сотрудникам**

После прихода на новую должность руководителю следует провести первую встречу с сотрудниками, не затягивая это мероприятие и заранее предупредив об этом подчиненных, даже если вы доросли до начальника на этом же предприятии, а не пришли со стороны. Обычно вышестоящее руководство формально покажет вас сотрудникам в первый день (кроме сообщения, как вас зовут, и начальство на вас и на подчиненных надеется, большего от такого представления и ждать нельзя).   
Сидящий безвылазно в кабинете новый начальник, вызывающий через секретаря к себе сотрудников и время от времени спускающий вниз директивы, или сильно презирает или боится своих подчиненных, что непременно будет замечено и обсуждаться.   
Поэтому разговор с коллективом по вашей инициативе будет полезен для создания хорошей базы дальнейшей совместной работы. На такой встрече целесообразно выступить с кратким сообщением, рассказать о себе, о жизненном пути как руководителя, специалиста и человека (про семейное положение – обязательно), в общем виде изложить свои подходы к работе на этой должности. Уместно заявить, что ваша цель не ломать и перестраивать, а развивать и совершенствовать деятельность компании (подразделения), при активном участии и в интересах сотрудников тоже.   
Ну и про то, что встречают по одежке, а провожают по уму, не следует забывать при подготовке такой встречи.

**Иметь свой план**

Не следует считать, что планировать бессмысленно, пока не займешь искомый пост, надеяться, что на месте видно будет, что, когда и как делать. Ваши цели на новой должности и планы действий должны быть определены еще до того, как вас назначат. Вы должны разработать отдельный план для начального периода деятельности, в рамках своих больших планов работы в данной компании (подразделении).   
План желательно иметь написанным на бумаге, память может подвести, и вы будете двигаться под давлением обстоятельств, считая, что это и есть ваш план, забыв, с чем и зачем стремились на новый пост. Ваш личный план как рабочий документ должен быть всегда под рукой, поддерживаться в актуальном состоянии, и его следует постоянно приводить в соответствие с вашим пониманием обстановки, путем систематического контроля исполнения и корректировки по получаемым результатам.   
Такой план поможет вам успешно пройти начальной период, после чего, с формальным утверждением на новой должности, вы можете приступить к реализации ваших больших планов.

**Руководить – делать работу руками (мозгами) подчиненных**

Если вы не поняли или надолго забыли, что ваша работа – делать свою работу руками подчиненных, то это обстоятельство станет очень скоро источником больших проблем. Не работать за подчиненных, а организовывать и обеспечивать их эффективную работу – первое условие.   
Которое иногда может быть нарушено – и это вполне допустимо – когда вам придется продемонстрировать, в качестве образца, например, собственные технические компетенции или показать класс исполнительской работы, так, чтобы было понятно вашим сотрудникам, что начальник – подготовленный человек в деле, которым руководит.   
И начальный период работы наиболее подходит для такого урока. А соблазн исполнить за подчиненных их должностные обязанности существует, особенно в условиях дефицита времени, когда необходимо срочно выдать какой-то важный документ или иной результат, при вашем недоверии (возможно, необоснованном) к сотрудникам. Кроме того, систематическая тяга руководителя к исполнительской работе может также свидетельствовать о попытке компенсировать этим свои менеджерские недостатки и недоработки. Тут принцип один – каждый должен делать свою работу, значит, начальник должен руководить.

**Считать сотрудников людьми, а не ресурсами**

Когда у вас под началом оказывается какое-то число подчиненных (что и происходит со вступлением в новую должность), возникает соблазн использовать сотрудников как ресурсы, сходные с техническими, материальными, финансовыми и другими видами ресурсов. Что-то вроде, если холодно, то включим дополнительный калорифер (направим еще одного сотрудника на какую-то работу).   
Этому немало поспособствует применение к месту и не к месту таких терминов и наименований, как HR, кадры, рабочая сила, функционеры, и т.д. Но люди – не калориферы, даже если речь идет о работах типа копать траншею от забора и до обеда, и не могут быть полностью взаимозаменяемыми.   
Помните, что такой подход к людям может подвести вас, поэтому лучше оперировать словами типа «сотрудники», «коллеги», «товарищи по работе», открывающими людскую сторону вашего штатного состава, позволяющую и вашим подчиненным разглядеть в вас не только вождя, босса, но и человека со своими сильными и слабыми сторонами. И этому боссу следует уметь распознавать в каждом подчиненном индивидуальность, личность и соответственно принимать управленческие решения в отношении сотрудников.

**Узнать людей**

Познакомиться – а лучше изучить ваших сотрудников, запомнить имена – отчества, просмотреть кадровую информацию, определить, насколько это возможно в начальный период и понять интересы сотрудника. Лучше встретиться, выслушать и учесть его оценку положения дел, предложения по совершенствованию работ (которые есть у каждого, но не каждый их выскажет, надо еще уметь разговорить человека).   
Но не только знать, а эффективно взаимодействовать, установив деловые отношения с подчиненными и коллегами. Из них, имеющихся в распоряжении людей, придется делать команду, способную на решение поставленных вами задач. При этом надо помнить, что на каждый роток не накинешь платок, что всем хорош не будешь, что у вас есть и кнут, но есть и пряник, и т.д.   
Поэтому придется не только гладить по головке, но и вступать в противоречия с сотрудниками, получать от них негативную реакцию на ваши действия, но не забывать, что узнать людей можно только щедро нагружая их работой и спрашивая за ее исполнение. Следует знать, что ваша задача – не понравиться всем, а вести по трудной дороге ваш коллектив, к достижению поставленных целей.

**Понять структуру**

В начальный период необходимо детально разобраться в структуре вашего предприятия (подразделения). Следует проанализировать отношения между подразделениями, найти неформальные связи, увидеть индивидуальные и групповые цели, и все это сделать с учетом контекста исполнения возложенных задач. Постараться не попасть в ситуацию, когда за деревьями не видно леса.   
При этом не замыкаться только исследованием своей, подчиненной структуры, но и найти свое местоположение в системе отношений с другими структурами окружающей вас иерархии. Просматривать свои новые обязанности (а также права и полномочия) на уровень вверх, до своего непосредственного руководителя (не вредно и до начальника вашего начальника). Вникнуть и осознать корпоративную культуру, знать традиции, писанные и неписаные правила и требования, существующие в компании (подразделении), освоить новую терминологию.   
Непонимание, незнание или игнорирование структурных, системных вопросов приводит, так или иначе, к возникновению больших проблем в работе, причем зачастую, как кажется, к неожиданному и необъяснимому их проявлению.

**Преодолеть отчуждение**

Очевидная, но не всегда осознаваемая, понимаемая и принимаемая проблема – отчуждение нового начальника от его подчиненных, водораздел, существующий в определенной мере всегда, но с большими предпосылками к расширению, иногда вследствие высокомерия руководителя, а иногда и по инициативе снизу. Кто-то сам намеревался стать начальником, кто-то не склонен менять свои привычки из-за новых требований нового вождя, кто-то всегда против всего, и т.д., найдутся причины для взаимного недоверия и создания дистанции между начальником и сотрудниками, во вред работе.   
Новый пост автоматически не гарантирует руководителю ни уважения, ни признания, ни тем более, любви со стороны коллектива, по крайней мере, в начальный период работы. Преодолеть отчуждение и добиться хотя бы лояльности сотрудников необходимо, и стремиться к этому следует с первых дней работы, сознательно поставив себе такую цель.   
Безусловно, не за счет каких-то заигрываний или манипуляций с подчиненными, на что легко можно согласиться ради достижения краткосрочных целей, а путем создания режима прозрачности и предсказуемости в вашей управленческой деятельности, а также за счет личного примера честной и профессиональной работы.

**Завершить переходной процесс**

Начальный период – это своего рода переходной процесс в организации (подразделении), аналогичный физическим процессам при включении электронных приборов: нарастает напряжение, превышает некий средний уровень, затем идет спад вниз, серия таких колебаний и – наступает стабилизация. Конечно, приборов для измерения переходных процессов в организационных структурах, наверное, нет, но возможен качественный анализ.   
Желательно, чтобы момент вашего вхождения на новую должность не вызывал разрушительных переходных процессов, чтобы возглавляемая вами структура не пошла вразнос (прибор не перегорел), даже если использовать подход новой метлы, что по-новому метет.

Для иллюстрации можно использовать, например, следующую схему: пришел новый руководитель, установил планку целевых требований слишком высоко – начался ропот сотрудников, их противодействие и падение эффективности; начальник понял ситуацию, снизил требования (временно), возможно даже ниже целевых значений, подчиненные адаптировались; начальник перевел требования на целевой уровень и коллектив заработал устойчиво.   
Руководителю надо знать природу и уметь пережить период переходных процессов в компании и подразделении.

**Доверять, но проверять**

Первое впечатление о новом начальнике надолго сохраняется в коллективе сотрудников и его сложно в дальнейшем изменить. Поэтому не нужно внушать и нагонять страх и ужас на подчиненных, часто это бывает следствием собственной боязни и несостоятельности нового руководителя, страхи породят трудно устраняемую ответную ложь, искажающую происходящее во вред управлению.   
Не пугать людей, а привлекать и делать из них союзников, пусть с различной степенью лояльности, не работать в одиночку, полагаясь на авторитет должности, когда сила вашего личного авторитета еще очень незначительна. В рамках совместной деятельности, лучше начинать с доверия, с открытости, с постепенного делегирования полномочий сотрудникам, с готовности не искать виноватых, а обсуждать проблемы и находить совместно решения.   
Неотъемлемая составляющая, спутник менеджерского доверия – систематическая проверка исполнения, без чего эффективного руководства просто не существует. После чего, при необходимости, будет оправдан и кнут в руках начальника.

**Быть предсказуемым**

Импровизации, управленческие новации, модные менеджерские методы, различные «хотелки» от начальника, даже если они внешне смотрятся на пользу делу, хороши в меру, сотрудники от них быстро устают, перестают на них реагировать, а доверие к руководителю будет подорвано.   
При обучении вождению хороший инструктор обычно предупреждает ученика, чтобы его поведение на дороге было предсказуемым и понятным другим участникам движения. Так и хороший начальник – при движении в новой должности ведет себя подобным же образом: заблаговременно подает сигналы поворотов, перестраивается, тормозит и ускоряется, не создавая неожиданной угрозы сотрудникам.   
Соблазн быстрее управиться, добиться своего и избыточное доверие методологиям HR и технической стороне менеджмента, провоцируют начальника в начальный период работы воспользоваться всей своей новой мощью, например, при проведении изменений в подведомственной структуре, исполняя их с позиции силы.   
Введите в свою практику гласный и открытый институт управления – служебные совещания, на которых ставьте и обсуждайте актуальные вопросы и вырабатывайте совместно с участниками по ним решения, а не генерируйте эти решения в результате единоличных размышлений или сепаратного обсуждения (заговора) с несколькими приближенными, любителями бегать и информировать руководство.   
В любом случае ответственность остается на руководителе, и волевые решения из практики управления не исчезнут, но лучше избегать создавать сюрпризы для подчиненных, а для эффективного руководства рекомендуется вовлекать в процесс подготовки решений ваших сотрудников.

**Взаимодействовать с руководством**

Деловые отношения с вышестоящим руководством могут установиться и сами по себе, например, на основе хороших результатов вашей работы, но лучше придать этому процессу осознанный, регулярный и контролируемый характер.   
Речь не идет о лести и подхалимаже, сопутствующие признаки которых нетрудно обнаружить слишком часто на всех уровнях иерархии, только на этих средствах далеко не уедешь (хотя некоторым удается неплохо). Следует понимать, что от начальства никуда не уйти, даже если персона вашего непосредственного руководителя вам откровенно неприятна.   
Надо работать с начальством, докладывать о возникающих трудностях, не бояться обращаться за советами по той или иной проблеме, уточнять задачи, которые ставит руководство, и обсуждать методы их реализации, своевременно информировать о назревающих трудностях, при необходимости просить помощи и т.д. Соблюдая, конечно меру, не надоедая по пустякам руководству и по возможности, согласовав периодичность подобных встреч, если верх сам не предложит свой регламент.   
При этом надо сказать прямо, необходимо работать на своего руководителя, но так, чтобы и он отдавал себе отчет, что вы на него работаете не за страх (по должностным обязанностям), а за совесть.   
Лучше это делать, понимая, какие задачи ваш начальник решает для своего начальника, т.е., просматривать управленческую вертикаль на ступень дальше. Это дело тонкое, избыточные походы к руководству и любопытство не приветствуется, но на начальном периоде допустимо лишний раз посоветоваться с верхом, чтобы из-за неведения или неверного толкования не допустить серьезных промахов.

**Организовать свою повседневную деятельность**

К повседневной деятельности (ПД) обычно относят текущую активность руководства по управлению компанией (подразделением), обычно проистекающую из должностных обязанностей сотрудников. ПД включает такие действия, как встречи, доклады, переговоры, совещания, телефонные звонки, работу с документами и т.д.   
Наши повседневные обязанности обычно считают рутиной, текучкой, источником потерь и пожирателями времени, что может нам не нравиться, но исключить их из графика своей работы невозможно. Поэтому необходимо повысить эффективность ПД за счет лучшей организации, устранения потерь, планирования, автоматизации, регламентации, делегирования, тайм-менеджмента, других методов.   
Опасно, если ПД будет чрезмерно перегружать руководителя в начальный период его работы, соответственно поглощать время и надежды, отодвигать лучшие планы и начинания, погружать в рутину, не давать развернуться вашему творческому началу и т.д. А потом и породит необходимые аргументы для самоуспокоения, что другого результата при такой текучке невозможно добиться.   
Поэтому важно при любой повседневной нагрузке резервировать для себя личное время, желательно в районе часа, для осмысления происходящего, самоконтроля и персонального развития руководителя.

**Создать команду**

То, что вы стали начальником многих людей, еще не значит, что у вас есть команда, способная не только играть, но и выигрывать, ее еще предстоит создать. Начинать надо с личного примера, с девиза «делай как я», а не с обычно встречающего у начальства «делай, как я сказал», путем привлечения и убеждения в своей правоте ряда ключевых сотрудников.   
Со временем определится ваш «ближний» круг, ядро руководителей и специалистов, с которыми вы будете планировать работы, реализовывать намеченное, оценивать ситуацию, определять дальнейшие задачи и контролировать ход их решения. Скрепить и скоординировать деятельность команды можно, привлекая сотрудников ближнего круга к разработке и воплощению теперь уже общей программы вашей команды. Люди к вам потянутся, если у вас будет предсказуемая собственная линия поведения, без шараханий из стороны в сторону.   
Надо помнить также, что на одних призывах и личных примерах далеко не уедешь, следует уже в начальный период вашей работы продумать, обсудить и предложить команде (сотрудникам) мотивационные принципы вашего руководства. При этом, надо понимать, что когда руководитель создаст свою команду, способную решать поставленные задачи, его самого начнут привлекать в команду уже на другом уровне его начальники.

**Установить приоритеты**

На начальном периоде работы руководителя, в условиях постоянного дефицита времени, неполной информации, пробелов в понимании обстановки, неуверенности в сотрудниках и других видах неопределенностей, важно хотя бы определить вашу колею, общие принципы и цели вашей работы и следовать им, насколько это возможно, руководствуясь ими при принятии решений.   
Для чего может быть использован следующий примерный перечень направлений работ, из которого можно выстроить, скомбинировать и конкретизировать ваш собственный список приоритетов:

* Работать на себя, на семью, накапливать компетенции, делать карьеру
* Работать на свой коллектив, свою команду, своих подчиненных
* Работать на своего непосредственного начальника, реально помогать ему
* Работать на начальника своего начальника, видеть, чего хотят наверху
* Работать на компанию в целом, как на работодателя
* Работать на общество, на окружающих людей
* Работать на государство, на весь мир….

**Добиться первых успехов**

Начальный период работы следует завершать каким-то значимым для масштабов возглавляемой структуры успехом. Это может быть вывод компании или подразделения из кризиса (часто по этой причине приходит новый начальник), получение выгодного контракта, утверждение нового направления работ и т.д. При этом не следует удивляться, что считается успехом для одних сотрудников, может рассматриваться как провал другими сотрудниками.   
Критерии успеха новый руководитель, в зависимости от специфики и сферы деятельности компании, должен сформулировать в самом начале своей работы и добиваться этой цели следует совместно с командой, расценивать свой успех как итог командной работы. И соответственно, закрепить завоеванные позиции, свою способность руководить у выше стоящих начальников, теперь уже по фактическим результатам, которые принес этот успех.

**Заключение**

Начальный период деятельности руководителя на новой должности, его «первые 100 дней», представляет собой объективно сложный этап работы для многих начинающих, да и опытных начальников. При этом, на различных должностных позициях, в компаниях различных форм собственности и отраслевой принадлежности, новый руководитель сталкивается со сходными проблемами, преодолевать которые часто приходится путем проб и ошибок.

Материал данной публикации содержит обзор затруднений, сопровождающих начальный период работы руководителя и соответствующие рекомендации, которые, при критическом их применении, могут помочь в решении конкретных задач, стоящих перед руководителем в начальный период его работы на новой должности.

# Как распрощаться с бесперспективным проектом

[Скотт Энтони](http://hbr-russia.ru/blogs/727/) 20.08.2015

Закрыть проект нелегко, тем более если вы ведете инновационный проект и ваша команда все еще страстно в него верит. Но и такой момент случается на пути инноватора, и, если удастся пройти его правильно, итоги будут позитивными для всех участников.

Представьте себе примерно такой разговор:

— Нужно поговорить, — приступает к делу она.

Чем этот разговор кончится, известно заранее, прикидываете вы, однако приклеиваете на лицо улыбку и отвечаете:

— Конечно. О чем же?

— Похоже, мы зашли в тупик, — говорит она. — Когда мы начинали, все казалось идеальным. Но теперь мы только и говорим, что о проблемах.

— Нам просто нужно больше времени, — парируете вы. — Мы прорвемся и выйдем из этого более сильными, чем прежде. Ты же помнишь, почему мы все это затеяли, с чего началось?

— Разумеется, — отвечает она. — Эта история — наша история. Когда я впервые услышала твое предложение, у меня мурашки по коже побежали, я поверила всей душой и сохранила веру тогда, шесть месяцев назад, когда ты попросил меня ждать и верить. И три месяца спустя — снова. Но настала пора взглянуть в лицо реальности. Мечта, в которую мы оба верили, — всего лишь иллюзия. Статистика не лжет. Подумай, сколько всего мы оба могли бы сделать вместо этого. У нас были славные времена, и я нисколько о них не сожалею.

— Но, — твердо завершает она, — время пришло.

И начинается процесс сворачивания проекта.

Инвестору стартапов не так тяжело, как его команде. Проект заканчивается сам собой, если заканчиваются деньги. Разумеется, инвесторам приходится проводить непростые переговоры о том, что пора сменить направление деятельности или заменить кого-то в штате, но никаких сомнений нет, когда пора ставить точку.

Читайте материал по теме: [Рассчитайте, сколько вам следует вложить в инновации](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p15246/)

А внутри крупной организации ритм другой: стоит один раз санкционировать идею, и она живет своей жизнью. А поскольку срыв задания оборачивается неприятностями для всех, то все и упорствуют в продвижении того или иного гиблого дела.

Всякий раз, когда вы беретесь внедрять инновационный проект, нужно считаться с возможностью так и не достигнуть поставленных коммерческих целей. Чем новее идея, тем больше в ней предпосылок, которые могут сбыться, а могут и нет. Инструменты и техники, сложившиеся в последнее десятилетие, помогают оценивать эти предпосылки, к тому же существенно сократились расходы на тесты, поэтому теперь вы можете гораздо быстрее и эффективнее учиться на собственных ошибках, и все же то, что теоретически кажется хорошей идеей, может оказаться вовсе не столь прекрасным на практике. Клиенты редко поступают так, как от них ждут. Подтвержденные в лаборатории преимущества могут оказаться непригодными при попытке их масштабировать.

Экономическая модель — само совершенство в виде табличке — на практике обернется уродством.

Не всякой идее суждено величие. И когда становится ясно, что с этой идеей вам не прорваться, не стоит продлевать мучения, напрасно лишая свою компанию сил и энергии, а организацию — денег и ресурсов.

Команде, внедряющей идею, трудно объективно отнестись в такой ситуации. В инновационном угаре реальную статистику толком не разглядишь. Каждому родителю известно, с каким пристрастием мы относимся тому, чему сами дали жизнь. И даже те, кто принимает решение, зачастую поддаются излучаемому командой энтузиазму.

Читайте материал по теме: [Как запустить двигатель инноваций за 90 дней](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/a15220/)

Та не названная по имени руководительница, которая участвовала в вышеприведенном диалоге, сумела вполне правильно покончить с неудавшимся проектом. Возьмите на заметку три ключевых реплики:

1. **«Статистика не лжет»**. Гораздо легче расстаться с идеей, если вы с самого начала определили, как должен выглядеть успех и установили четкие правила, как и насколько долго вы готовы экспериментировать с неизвестными величинами. Пускаясь на эксперимент, мы не знаем наверняка, что получится, но у нас есть НАДЕЖДА — гипотеза, цель, предположение и план исполнения, который позволяет нам испробовать и оценить эти предположения. При наличии такого плана вам будет несложно провести, если придется, откровенный разговор о проекте.
2. **«Сколько всего мы оба могли бы сделать вместо этого»**. Цена упущенной возможности — вполне реальный убыток. Руководители никогда не рассматривают идеи изолированно, потому что сама по себе любая идея стоит того, чтобы ей заниматься. Но нужно понимать, что у компании имеются другие, более привлекательные проекты, на которые и следует направить ресурсы и усилия самой команды.
3. **«У нас были славные времена, и я нисколько о них не сожалею»**. При всякой попытке воплотить в жизнь инновацию, напоминает нам Рита Гюнтер Макграт, могут произойти две хорошие вещи. Вы можете добиться каких-то операционных или коммерческих преимуществ — или же вы научитесь тому, что поможет обрести такое преимущество в будущем. Вы приобретете знания о рынке или о технологии, или о том, как в вашей компании реализуется инновационный процесс. Может быть, коллектив узнает, как проводить определенный вид экспериментов, где искать нужных специалистов или с кем вообще не стоит связываться. Возьмите этот новый опыт на заметку и признайте его как ценное приобретение.

Убивать проект нелегко, но с этим дело обстоит, как и со всем прочим в человеческих отношениях: если осуществить этот процесс конструктивно, всем будет только польза. И это нужный шаг, который позволит вам направить время и внимание на новые идеи. Пусть страх конфронтации не помешает вам достичь этих позитивных итогов.

# Помните, что большинство идей — посредственные

11 сентября 2017

[Людмила Чумак](https://rb.ru/author/chumak/) Редактор рубрик «Возможности», «Календарь» и «Образование»

Алан Кей, пионер в области пользовательского интерфейса, провел две лекции в [Startup School от Y Combinator](https://rb.ru/startupschool/), где рассказал о том, как создавать продукты. меняющие будущее, как ум человека влияет на его работу и почему появляются стартапы.

Приводим тезисы его выступления.

Основные принципы

* Надо найти такую идею, которой стоит посвятить всю свою жизнь, если будет необходимо. Это и называется судьбой — найти для себя большую задачу.
* Необходимо работать не над тем, что тебя прославит, не над тем, чтобы заработать деньги, а над тем, что является актуальной задачей или проблемой для человечества.
* Финансируйте людей, а не проекты. Если вы собираетесь сделать что-то важное, вам будут нужны лучшие умы.
* Не стоит мелочиться, если вашей целью является качество. Даже несмотря на то, что людей можно уговорить пользоваться чем угодно.

Изобретение будущего

* Все знают, кто такой Уэйн Грецки — это лучший игрок в хоккей. Его однажды спросили, почему он так много бьет по воротам. И он ответил: «Удар, которого не было, — это тоже промах. В ста процентов случаев». Так что он не осторожничал. Он забил больше голов, чем кто-либо в истории. И тот факт, что процент его промахов был тоже велик, уже не имеет значения. Еще его спросили, чем он лучше других игроков. И он сказал: «Хороший игрок следует за шайбой, отличный игрок следует туда, где шайба будет».
* Вы можете поиграть в изобретение будущего. Для этого надо мысленно перенестись на 30 лет вперед, а затем спросить себя (о каком-то изобретении или вещи) — можно ли утверждать, что через 30 лет без этого будет невозможно жить? Затем сдвинуться обратно по времени — не на 30, а на 15 лет вперед, на 10. Это может стать одним из способов сбежать из настоящего. Возьмите проблеск идеи, унесите его так далеко, чтобы не переживать, как вы туда попадете, и потом просто верните его назад. Вместо того, чтобы изобретать из настоящего, вам следует изобрести будущее из будущего. Вы живете будущим и приносите будущее назад.

О стартапах и крупных компаниях

* Если вы хотите заработать деньги, не заморачивайтесь с отдельными стартапами. Создайте целую индустрию, так вы заработаете триллионы вместо миллиардов.
* В крупных компаниях не слишком любят людей, которые делают все по-другому, идут иным путем. Это заставляет средний и высший управленческий состав чувствовать себя очень некомфортно. Последняя в мире вещь, которой они хотели бы заниматься — это зарабатывать триллионы. На самом деле, они хотят заработать несколько миллионов комфортным путем.
* Если бы крупные компании были достаточно рациональными, то маленькие компании просто не появлялись бы. Не было бы стартапов, потому что у крупных компаний в разы больше ресурсов для создания новых вещей. У них есть масса денег, но только потому, что они отказываются уходить в новый бизнес и менять свой старый, который уже приносит доход, у вас, ребята, есть шанс.

О Xerox PARC

* Xerox PARC  (Xerox Palo Alto Research Center) — научно-исследовательский центр, основанный в 1970 году. В Xerox PARC были разработаны технологии, которые до сих пор активно используются. Однако маркетинговая политика компании, которая хотела заниматься, в первую очередь, копировальной техникой, привела к тому, что разработки центра принесли успех другим фирмам, таким как Adobe, [Apple](https://rb.ru/tag/apple)и [Microsoft](https://rb.ru/tag/microsoft/). В центре, в частности, были созданы компьютерная мышь, лазерный принтер, графический интерфейс, текстовый редактор, Ethernet.
* Мало кто знает, что интернет сначала должен был называться Межгалактическая вычислительная сеть. У Джозефа Ликлайдера, который его фактически изобрел, как-то спросили, почему он так его назвал. Он ответил: «Все мыслят минимальными масштабами, а я хочу сеть, которая покроет как минимум всю планету, поэтому я назвал ее Межгалактической». Масштаб уменьшился, но в конечном итоге мы получили то, что сейчас называется интернет.

Об идеях, знаниях и интеллекте

* Самое важное — осуществлять прогресс здесь и сейчас. Знания или перспективная точка зрения — это как 80 баллов IQ сразу. Если у вас есть научные знания, допустим, вы знаете математику — вы гораздо умнее, чем самый умный человек эпохи античности, например, Архимед. Человек, который знает математический анализ и имеет IQ 110-120, может создать такие вещи, о которых величайшие умы прошлого и не подозревали.
* Самая большая проблема большинства людей вашего уровня и людей, переходящих на уровень выше, в том, что вы всегда самые умные люди в вашем классе. Но это значит, что вы всего лишь самый умный человек из 30 или 100. Если бы вам случилось оказаться в комнате с сотней самых умных людей планеты, и вы бы были самым умным среди них, вы один все равно не были бы умнее остальных 99 человек, работающих вместе. Так что просто быть умным недостаточно. В этом самая банальная ловушка — ловушка IQ.
* Исправление багов сложнее, чем программирование, так что не используйте весь свой ум, чтобы просто написать программу. Люди достаточно умны, чтобы написать программу, но забывают, что исправить баги сложнее. И это общее правило.
* Качество результатов взаимосвязано с качеством инвесторов. Это самый простой способ кратко сформулировать весь опыт прошлого. В каждом поколении есть действительно толковые люди. Будут у вас хорошие результаты или нет, зависит от того, в каком контексте находится идея и кто ее поддерживает.
* Наиболее удачными оказались проекты, в которых люди не строили иллюзий по поводу своих знаний и того, что они могут сделать.
* Нужно, чтобы ваши гениальные идеи были структурированы, чтобы люди, которые в них ничего не понимают, что-то от них могли получить. Надо понимать, что большая часть идей — посредственные, если не плохие. Это касается и тех людей, у которых бывают хорошие идеи. Но даже если идея окажется успешной, ее все равно еще придется шлифовать.
* Даже если вы не запомните ничего другого из этого курса, помните, что естественное состояние человечества — быть сумасшедшими. Потому что сумасшествие — это отсутствие подходящих моделей, чтобы объяснить окружающее.
* Я знаю, что можно сделать лучше, а ваша задача — узнать, что именно можно сделать лучше и сделать это. Ваша задача не соглашаться со мной, вы должны очнуться. Придумать способы критиковать то, что сейчас считается нормой. Только так можно выбраться из коробки.

Об убеждениях общества

* Мы не сможем научиться видеть, пока не осознаем и не признаем, что мы слепы. Самая большая проблема многих людей — они не понимают, что слепы, поскольку думают, что могут видеть. Это приводит к большим проблемам в мире. Важно понять, что существует большая разница между тем, как разные люди воспринимают идеи.
* Еще один комплекс процессов — все, что связано с нашей системой убеждений. Прежде, чем мы осознаем что-то, оно проходит через систему убеждений, и мы интерпретируем это, исходя из нее.
* Традиционные культуры полагают, что их восприятие и есть реальность. Поэтому они крайне резко — вплоть до вооруженных конфликтов — реагируют на мнение других людей, которое отличается от их собственного.
* Есть вещи, которые люди всегда хотели. Их можно назвать некой разновидностью легальных наркотиков. Люди, которые хотят заработать денег, основав свой бизнес, с помощью технологий часто создают что-то вроде усилителя этих вещей. Создайте что-то, что делает людей хуже, и они будут это покупать.
* Один из моментов, которым сегодня обеспокоены люди, изобретающие технологии, заключается в том, что технологии стало легко придумывать. Это меняет систему образования. Представьте, если бы пещерные люди получили ядерное оружие. Сейчас речь идет об информационном оружии, и во многих отношениях такое оружие мне представляется более опасным, поскольку может с легкостью вернуть нашу цивилизацию на уровень развития каменного века.
* У меня есть степень по молекулярной биологии, поэтому я вам говорю, и любой биолог скажет, что суть процесса эволюции не в оптимизации. Вся суть в том, чтобы приспособиться к какой-либо нише в окружающей среде. И если среда не подходит, то тогда процессы эволюции не позволят развиться чему-то поразительному. Это работает именно так.

# 8 вопросов, на которые должен уметь отвечать каждый стартап

17 октября 2017 [Алексей Зеньков](https://rb.ru/author/zenkov/) Редактор

Бизнес-ангел и партнер фонда GSV Capital Ли Цзян [назвал](https://medium.com/@gsvpioneer/8-questions-i-ask-every-startup-f051116ddf83) главные вопросы, которые задает предпринимателям при оценке старатпов.

Когда я был ребенком, бабушка с дедушкой постоянно дарили мне книги. Моя любимая серия называлась 十万个为什么, что примерно можно перевести как «Сто тысяч "почему"».

Поэтому на встречах со стартаперами я спрашиваю их «почему так происходит?», «почему принято делать именно так?» и бесчисленное множество других «почему». Я так и остался ребенком, который действует взрослым на нервы, потому что задает слишком много вопросов.

При привлечении средств вам придется ответить на множество вопросов, но я решил ограничить этот список до нескольких наиболее важных и фундаментальных вопросов, ответить на которые должен уметь любой, кто пытается привлечь венчурный капитал.

20 самых [успешных предпринимателей в фудтехе](https://rb.ru/foodtech/)

1. Почему вы решили создавать эту компанию?

Некоторые сводят это к сочетаемости основателя и ниши на рынке, или основателя и решаемой проблемы. Люди хотят увидеть предпринимателя, который достаточно заряжен и опытен, чтобы привести свой стартап к результату.

Однако мне кажется, что все еще проще. Я обожаю встречать людей, которые занимаются делом всей своей жизни и без этого не смогли бы существовать. Я не могу представить, что Райан Петерсен ([Ryan Petersen](https://medium.com/@typesfast)) занимается чем-то кроме [развития международной логистической сети](https://www.flexport.com/), что Лиза Феттерман ([Lisa Q. Fetterman](https://medium.com/@lisaqfetterman)) не [готовит для людей вкусную и здоровую пищу](https://www.nomiku.com/), что Иба Масуд ([Iba Masood](https://medium.com/@IbaM)) не [помогает талантливым людям добиваться равных правил игры и создавать конкурентоспособные продукты](https://tara.ai/).

Самый надежный способ понять, что нужно запускать стартап – это осознать, что вы не можете представить себя на любом другом месте.

2. Почему люди хотят именно это, а не любой другой продукт?

Каждый стартап проходит три фазы:

1. тяжелая;
2. очень тяжелая;
3. почти непреодолимая.

Таким образом, недостаточно просто на 10% улучшить то, что уже есть. Стартап должен либо создавать новую парадигму, либо на порядок улучшать существующую. Причем улучшать нужно то, что важно для клиентов и за что они готовы платить.

3. Почему именно сейчас лучше всего создавать этот стартап?

Крупнейшая в мире сталелитейная компания была создана лишь однажды, крупнейшие автопроизводители появились в одно время (пока в это не вмешался [**Илон Маск**](https://rb.ru/tag/musk)), крупнейший поисковый сервис тоже стал таковым лишь однажды. В истории случались моменты, когда [**технологии**](https://rb.ru/tag/technology) и запросы клиентов совпадали, и создавались благоприятные условия для зарождения новой монополии.

Но не верьте мне на слово. Билл Гросс (Bill Gross) из IdeaLab, основавший более 100 стартапов, проанализировал главные факторы успешности стартапа, и время [оказалось самым важным из них](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed), опередив по значимости команду, финансирование, идею и бизнес-модель.

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/mgkf.png)

4. Почему это по силам именно вашей команде?

На смену сотням автопроизводителей Северной Америки пришло всего три, и то же самое произошло с авиалиниями, интернет-порталами и другими компаниями. Тремя крупнейшими соцсетями мира владеет [**Facebook**](https://rb.ru/tag/facebook).

Как особенности вашей команды – ее креативность, цепкость, изобретательность, опыт и осведомленность – помогут вашей компании стать такой же доминантой в своей категории?

5. Почему этой проблемой не занимаются все остальные?

Это типичный вопрос Питера Тиля. Слишком очевидные идеи быстро привлекают слишком много внимания. Лучшие платформы обычно создаются вопреки чудовищным сомнениям, ведь мало кто согласен рисковать. У крупных компаний намного больше ресурсов, чтобы развивать возможности, которые кажутся очевидными.

В чем ваше уникальное видение, с которым сейчас согласятся лишь единицы? Если все остальные считают, что вы неправы, вам намного проще будет построить платформу без жесткой конкуренции, которая присуща всем очевидным идеям.

Большинство людей уверены, что ответить на эти восемь вопросов из моей статьи легко. Но по-моему, сделать это чрезвычайно сложно, иначе большинство партнеров венчурных фирм (работающих с серией А и дальше) не заключали бы всего по 1-3 сделки в год после нескольких сотен встреч.

6. Почему эта платформа со временем станет только сильнее?

Если продукт не обладает сетевым эффектом, то это знак низкого входного барьера, что повышает риск со стороны новых компаний и крупных технологических компаний, скопировавших продукт.

Наверное, именно поэтому люди перестали делать новые калькуляторы, а игровым стартапам все сложнее привлекать институциональный капитал.

Этот вопрос можно сформулировать по-другому: «Почему именно вы станете доминировать на рынке?» Как вы собираетесь расширять свой оборонительный ров, как выразился бы Уоррен Баффетт?

7. Почему вы сможете сделать это лучше, чем более крупная технологическая компания?

Google, Facebook, Amazon, Microsoft и многие другие технологические гиганты делают все, чтобы избежать судьбы Kodak. Все они борются за лидерство в каждой из новых категорий рынка.

Что поможет вашему стартапу найти правильный сегмент рынка, чтобы вырасти и развить преимущество по сравнению с более могущественными организациями. Стартапы обладают преимуществом в скорости и концентрации усилий, но им нужно направить эти усилия в правильное русло, чтобы обыграть [**Джеффа Безоса**](https://rb.ru/tag/bezos)и других титанов.

8. Почему я должен инвестировать в ваш стартап?

Возможно, этот вопрос покажется самым простым. Венчурный инвестор вложится лишь в один из 100-500 просмотренных им стартапов.

Почему именно вы дадите инвестору возможность получить колоссальную прибыль на фоне всех остальных предложений?

# Проверьте, нет ли в вашей компании «синдрома подводной лодки»

13 июня 2018 [Светлана Зыкова](https://rb.ru/author/zykova/) Главный редактор Rusbase

В книге [«Результатники и процессники»](https://www.alpinabook.ru/catalog/Business/447379/)предприниматель и управленец Артем Ганноченко разбирает ситуацию, которая часто тормозит бизнес компаний — «синдром подводной лодки». Есть хорошая новость: его можно вовремя распознать.

Все организации с чего-то начинают — кто-то с работы на коленке в своей собственной фирме, где выполняет роли всех сотрудников одновременно, кто-то с инвестиций и подбора сотрудников. В любом случае появляются помощники, рядовые сотрудники и замы. Часто на этапах бурного развития руководителями становятся не квалифицированные профессионалы, а родственники или друзья, которые работают в организации с самого начала, и не важно, что они до этого были грузчиками или водителями.

Так начинается процесс становления большинства организаций.

Будучи наемным руководителем, я работал в нескольких таких компаниях, причем достаточно именитых и ведущих свою деятельность не только в рамках страны. Ключевые позиции там занимали отнюдь не профессионалы. В одной из них руководил региональным подразделением бывший кладовщик, другим — брат учредителя. Несомненно, оба были замечательными людьми, но компетенций и знаний им явно не хватало. Вместо точных действий, работы с подчиненными, анализа работы своих региональных подразделений и контроля над ними они разводили руками, мол, ничего вокруг не работает и в этом виноваты все окружающие.

В другой компании ключевые позиции тоже занимали лучшие друзья и родственники. Так, исполнительным директором работала сестра учредителя с образованием бухгалтера. Бюрократия там зашкаливала, в то время как продажи падали. В моем представлении все эти сотрудники оказались не на своем месте.

Вдобавок планирование деятельности походило на определение направления ветра и генерацию случайных цифр. В это время организация уже имела торговые точки в каждом регионе, а по объему продаж находилась на четвертом месте в стране. Учредитель работал 18 часов в день, без выходных. Старался контролировать все процессы, всегда быть в курсе дела. К каждому находил отдельный подход, постоянно всех тормошил, подталкивал неработавшие процессы, затем разруливал конфликты. Разумеется, никуда не успевал, поскольку все решения принимал только он, так как положиться на кого-то из своих «топ-менеджеров» не мог.

Вместо того чтобы произвести небольшую операцию, которая уже через несколько дней стала бы приносить результаты, сотрудник, независимо от должности, должен был согласовывать свои действия с учредителем.

Принятие пустяковых решений затягивалось на месяцы. Учредитель — как истинный предприниматель — по возвращении из длительных командировок в поисках новых идей собирал у своего кабинета массу [сотрудников](https://rb.ru/tag/hr). Независимо от должностей и важности решаемых задач они выстраивались практически в живые очереди и, получив от учредителя новое задание, шли на свои места, не доделав старое. И снова ждали приезда учредителя. Решения не принимались, нереализованные проекты накапливались с каждым приездом учредителя.

В первые дни работы я был очень удивлен активностью сотрудников. Все что-то делали, бегали и суетились. Занимаясь своим заданием, я не вникал в окружающую суету. Работал над отделом активных продавцов продуктивно, задерживаясь с учредителем до глубокой ночи. Кстати, многие сотрудники тоже засиживались на рабочих местах.

Но наступил день, когда учредитель уехал в командировку. Суета пропала, замедлился и темп передвижения сотрудников по [офису](https://rb.ru/tag/office). Все замерло. А рабочий день сотрудников заканчивался теперь за 10–15 минут до прописанного в регламенте. Задержавшись после работы на 30 минут в офисе, я внезапно понял, что нахожусь в нем один. При этом не знаю пароля от сигнализации, да и ключ от офиса мне еще не сделали. В общем, испытывал ощущения Робинзона Крузо вперемешку с героем фильма «Один дома». Открытие было скверным, и я начал обзванивать всех по очереди, чтобы понять, как покинуть офис. Вывод был прост: дисциплина и организованность просто отсутствовала.

При работе с показателями компании выяснилось, что уже второй год подряд при росте валового оборота компании на 37% прибыль не только не росла, но и сократилась. Дебиторская задолженность оказалась на критическом уровне, запасы неликвидной продукции на складах увеличивались, а кассовый разрыв стал обыденным каждодневным делом, отчего кредиторская задолженность только росла. Поставщики начали сокращать отсрочки платежа, скидки и кредитные лимиты. Положение становилось угрожающим.

Основная проблема заключалась в отсутствии квалифицированных сотрудников. Компания выросла, но ей продолжали управлять так, как управляют своими фирмами мелкие индивидуальные предприниматели. При росте компании методики и способы управления должны модернизироваться, становиться профессиональными, основанными на знаниях и анализе.

Методы, которые способствовали развитию и росту компании до определенного момента, не могут действовать всегда. Если же продолжать утверждать: «То, что позволяло нам развиваться до настоящего момента, нужно продолжать и дальше», это будет подобно смерти для компании, и чем она больше, тем быстрее рухнет. С ростом компании требования к персоналу должны увеличиваться, более того, идти с опережением, основываясь на профессионализме, опыте, знаниях и навыках.

Здесь «варвары» проникли в мир «легионеров» и шли напролом вопреки здравой логике. Убытки росли, а хаос служил прикрытием неэффективной работы и ошибок. Хаос был выгоден «варварам».

Вторая проблема заключалась в отсутствии отточенных бизнес-процессов. Все сотрудники действовали согласно своему житейскому опыту и здравому смыслу. Там, где искрило, заматывали изоляцией, там, где горело, тушили, ошибки повторяли и даже грабли не меняли.

Разумеется, если компания и собственник, осознав возникновение проблем, обратятся к консультантам, те, покачав головами, произнесут: «Ай-яй-яй, как же вы раньше жили без нас и наших процессов». Запускаются долгоиграющие проекты по описанию и налаживанию процессов, создаются отделы, покупаются дополнительные программы, все это внедряется долго и болезненно. Кстати, и в этой компании для описания процессов неоднократно нанимали консультантов, создавали отделы, подбирали для них сотрудников, а те прорабатывали процессы на филиалах в отделах продаж и на производствах, но проекты не приносили результатов, и начиналось все заново с новыми консультантами, вот только «личный состав подводной лодки» оставался тем же самым.

Через некоторое время нам понадобилось написать техническое задание к переходу в 1С. Мы взяли подготовленные консультантами процессы, передали их [программистам](https://rb.ru/tag/software), после чего исправляли их уже в работающей программе. Процессы были настолько далеки от реально выполняемых функций сотрудников, что внедрение 1С пришлось отложить на месяц.

Третью проблему, вытекающую из второй, опять создали сотрудники, но теперь не в отношении своего профессионализма, а в отношении результативности. Как ни странно, сотрудники не приносили результатов, а ведь были очень образованными людьми, с большими знаниями и навыками ораторов. Убеждали меня в правильности своих суждений и работающего механизма применяемых сверхсовременных методов. Все их доводы были взвешенными и правильными, но к нужному результату не приводили. А ведь сотрудники — это ресурс, который управляет ресурсами. Получалось, что ресурсами управляют некомпетентные сотрудники, которые не приносят положительного результата.

# Как роботизация может помочь бизнесу

**26 июля 2019**|**Юрий Бондарь**

Об использовании роботизации или RPA (Robotic process automation — ***прим. ред.***), как еще называют эту технологию, активно заговорили примерно год назад. Этот тренд прослеживается и в промышленном производстве, и в офисной работе. Аналитики Gartner посчитали, что RPA быстро растет: объем рынка со временем будет только увеличиваться, в 2019 году он составит $1,3 млрд, а к 2022 году увеличится до $2,4 млрд. Чем роботизация отличается от автоматизации, зачем она нужна и какую пользу может принести компании в различных бизнес-процессах? Давайте разберемся.

**Выявить и устранить**

С годами любая компания обрастает множеством процессов, и они оттачиваются до автоматизма. Считается, что, если выполнять одно и то же действие из раза в раз, оно, скорее всего, будет доведено до идеала. Но это не так. Любые текущие процессы необходимо время от времени изучать и стараться сделать более оптимальными. Для этого их нужно оцифровать и перевести все действия сотрудников в так называемые «логи» — некие следы, которые они оставляют, работая в информационных системах. Анализируя «логи», можно понять, как устроен реальный процесс, где появляются узкие места и ненужное дублирование информации, сколько может стоить каждый процесс и многое другое. Фактически все огрехи вылезают наружу. Становится понятно, где и что нужно поменять. Если процесс стандартный, поддающийся определенному алгоритму действий, его можно отдать машине. Вот тут и начинается настоящая роботизация, ведь большинство RPA-программ работают на уровне графического интерфейса, имитируя действия человека и, согласно подсчетам McKinsey, способны на 20-35% снизить затраты и на 50-60% уменьшить длительность самого процесса.

Но есть еще одна причина, по которой российские компании все больше задумываются об использовании RPA. За годы активной автоматизации бизнес установил себе уже столько различных корпоративных систем, что связать их воедино и создать «умное» предприятие, управляемое данными, становится очень непросто. RPA как раз и может стать тем звеном, коннектором, который по ниточкам свяжет всю цепочку воедино, уберет неочевидные разрывы и создаст общий сквозной процесс. Например, вам надо завести данные в одну финансовую систему, а через три дня понадобится переложить их в другую. А в конце месяца еще и продублировать в третьей и учесть все это квартальной отчетности. Робот сделает это быстрее, так как может иметь связь сразу с тремя приложениями и автоматически заберет данные из одной в другую или распределит их по нужным системам в зависимости от прописанного алгоритма.

**Робот–финансист**

Финансы — традиционно одна из самых прогрессивных отраслей для технологий. Роботизация здесь может помочь с целым рядом задач. Например, с загрузкой проводок и банковских выписок в систему, а также с вводом входящих документов от поставщиков и покупателей. Робот в этом случае извлечет информацию из документа-счета, зайдет в учетную систему и внесет туда выбранные данные: название контрагента, сумму, дату и т. д.

Кроме того, роботизировать финансовый процесс можно в части выверки документов, когда необходимо получить консолидированную отчетность по филиалам. Допустим, у холдинга есть несколько юридических лиц и надо посмотреть на общую финансовую картину. У каждого филиала свой отчет, в отличном от другого формате. Роботу даются четкие правила, по которым он сводит все данные и взаиморасчеты, а также выявляет расхождения. В результате получается беспристрастная общая «картина мира». Поможет робот и со сравнением банковских выписок с собственными данными в компании. Ранее такой процесс осуществлялся всегда вручную с помощью сложных электронных таблиц.

**HR–робот**

Сотрудникам отделов управления персоналом часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга запросами от коллег, поэтому использовать роботизацию очень удобно. Один из самых типовых и распространенных примеров — справка 2-НДФЛ. Обычно она выписывается автоматически из учетной корпоративной системы, но финальный вариант все равно проверяется сотрудником. А если это большая компания, в которой работает более 50 тыс. человек? Тут в день может быть несколько десятков, а то и сотни обращений по одному и тому же вопросу. В таком случае существует риск затянуть процесс на несколько дней. А робот очень быстро сформирует справку, проверит наличие сумм в нужных графах, отправит документ на печать и пришлет на почту сотруднику письмо о том, что его запрос выполнен.

Еще один пример использования RPA в HR — роботизированный подбор персонала, при котором на позицию рассматриваются кандидаты с определенным набором навыков или опытом работы. Робот сам находит кандидатов в разных источниках, просматривает резюме и раскладывает их по отдельным папкам. После этого рекрутер выбирает кандидатов для интервью. Похожий сценарий можно использовать и при приеме человека на работу. Наиболее тщательные проверки проходят кандидаты, устраивающиеся в финансовые структуры. Бывает, что служба безопасности готовит отчет по кандидату несколько недель, потому что проверяется множество источников: социальные сети, базы правоохранительных и регулирующих органов и др. Для оптимизации времени и уменьшения ручного труда такой процесс можно роботизировать. Человек в данном случае будет выполнять либо корректирующую функцию, либо принимать окончательное решение.

**Робот–закупщик**

Закупки — один из тех процессов, где подсчитать выгоду от применения технологий, пожалуй, проще всего. Экономя время при закупке, снижая цену аукциона и выбирая проверенных поставщиков, можно принести существенную прибыль компании. И роботизация здесь как раз будет надежным помощником.

Какой бы из сценариев и бизнес-процессов вы бы ни выбрали для роботизации, основные выгоды все равно очевидны. Это повышение эффективности процессов при сокращении времени на их выполнение, увеличение качества и сокращение количества ошибок, возможность работы 24/7 и соответствие корпоративными политикам компании. Впрочем, не стоит забывать, что робот выполняет стандартные действия на уровне пользовательского интерфейса в системе, но ответственность за его работу, настройку и результат все равно несет человек. И здесь как раз и должен произойти тот самый симбиоз разума и искусственного интеллекта, который при грамотной настройке способен принести ощутимую пользу вашему бизнесу.

**Об авторе. Юрий Бондарь** — заместитель генерального директора компании SAP CIS.

# Как составить дорожную карту развития бизнеса

Велена Аграновская Руководитель, Москва

Компания теряет прибыль? Составьте план реформ и начните движение к результатам на основе Corporate Roadmap. Узнайте, как устроен этот управленческий инструмент.

Любая компания, бизнес которой строится не на коленке, испытывает потребность в грамотных механизмах планирования. Сorporate Roadmap (корпоративная дорожная карта) – подобный практический инструмент стратегического корпоративного планирования. К сожалению, из-за недостаточной известности, в российском бизнесе он мало распространен.

Что представляет собой дорожная карта? Это опорный документ работы менеджмента. В нем структурно и последовательно описываются шаги, запланированные на длительный период времени. Обычно это год, три, четыре или пять лет. Дорожная карта бизнеса – один из инструментов управления в компании или группе компаний. Он применим в организациях, имеющих больше 200-300 сотрудников, обладающих двумя и более уровнями управленческой иерархии. Внимание к нему привлекает высокая эффективность, прозрачность и наглядность, а также четкость критериев для контроля и мотивирования как отдельных сотрудников, так и отдельных структур компании или холдинга.

Сущность Corporate Roadmap

Дорожная карта – комплекс мер по реализации достижения запланированного результата, с четким определением и аудитом точки отсчета движения. Это инструментарий для выявления пробелов в тех или иных процессах и самонастройки системы управления в процессе применения.

Чтобы решить поставленные задачи, можно воспользоваться двумя моделями. Первая модель позволяет отталкиваться от принятой практики, по мере достижения результатов, шаг за шагом. Она используется, когда показатели предыдущего периода радужны, и в компании применялись другие инструменты планирования. Вторая модель представляет собой внедрение нового механизма целиком. Он необходим в стартапах, в антикризисном управлении, при смене технологий в отрасли.

Corporate Roadmap стимулирует те направления в управлении, которые дадут максимальный эффект для достижения долгосрочных целей. Направления в управлении компании стимулируются на всех уровнях иерархии от топ-менеджмента до линейных руководителей.

Дорожная карта очень хорошо выстраивает процессы и уравновешивает распределение внимания между решением краткосрочных и долгосрочных задач. По сути, данный документ связывает стратегические и операционные задачи в единый механизм. Она позволяет находить решения, передающие цели и видения владельцев и акционеров, на все уровни компании, стимулировать исследования и контролировать развитие событий в нужном направлении.

Инструменты Corporate Roadmap взаимосвязаны и включают в себя:

Развитие ключевых технологий и компетенций.

Управление риском и ограничения.

Инструментарий стратегического маркетинга.

Политическое управление людскими ресурсами.

Обоснование и грамотное использование инвестиций.

Выработку и механизм реализации решений, приводящих к успеху компании.

Поддержку стратегических процессов.

Пошаговое планирование разработки дорожной карты

В дорожной карте содержатся сведения, которые носят опорный характер для мониторинга и управления процессом, а также индикаторы успешности движения по маршруту и инструменты работы с отклонениями (компенсациями).

Разработку карты можно разделить на два крупных этапа:

Постановка цели и прояснение реальной картины мира.

Задание движения к цели с понятными итогами и ответственностью за результат: что случиться или не случиться при достижении или не достижении цели, в каких областях, с кем, насколько значительными будут результаты.

Ставим цели и проясняем ситуацию в компании

Шаг первый. В терминах KPI определяются флагманские цели компании (прежде всего, в области маркетинга), связанные с новым видением будущего. Цели устанавливают акционеры и менеджмент и затем корректируют их по мере проведения аудита и проработки на основе инструментария Corporate Roadmap. На этом же этапе устанавливаются дополнительные (побочные) цели.

Шаг второй. Аудит, в ходе которого происходит выбор маркетингового и управленческого инструментария для достижения целей компании. В этот момент желательно оценить возможности, которые есть у компании, и определить, какие новые инструменты целесообразно внедрить в управленческую практику, чтобы ими воспользоваться. Важно также оценить работу всех управленческих звеньев, включая мотивацию менеджеров и переориентацию их на более эффективные методы. Аудит может включать в себя и оценку взаимодействия со сторонними организациями, но эта работа также невозможна без оценки внутренних процессов компании.

Анализ проводится в разных областях: маркетинговые осцилляторы, коммерческая аналитика, производственные возможности, финансовая и инвестиционная оценка. В процессе аудита и согласовании полученных выводов участвуют руководители основных бизнес-дивизионов, направлений и отделов.

После завершения аудита получаем: первые выводы, перечень белых пятен, перечень гипотез и четких целевых результатов. Собственники компании или сразу получают процессы, обеспечивающую необходимую им бизнес-эффективность, или информацию, которая позволяет подготовить существующие процессы к выводу на более высокий уровень. Аудит позволяет не пропустить важные этапы внедрения разработанного комплекса мер, без которых заявленные цели не будут достигнуты в полной мере.

Шаг третий. Применение рекомендуемого инструментария. Инструменты Corporate Roadmap применяются исходя из задач, выявленных во время аудита. Задача этого этапа – получить ответ на вопрос, за счет каких подходов будут достигнуты поставленные цели. Какие самые успешные практики позволят нам это сделать? Анализ успешных стратегий не только поможет найти новые идеи, но и позволит определить, необходим ли для их реализации реинжениринг бизнес-процессов.

Третий этап охватывает широкий ряд вопросов и областей:

Внедрение планирования по разделам, установка контрольных точек, автоматизация.

Изменения технологических процессов.

Управленческий рычаг в зоне контрольных точек и выявленных белых пятен.

Привлечение и вовлечение людских ресурсов.

Внедрение эффективных процессов быстрого применения поступающих данных.

В результате мы определяем ведущую тройку «цели – задачи – подходы» и формулируем концепцию, которая будет реализована.

Задаем движение к целям

Шаг первый. Определяем стартовую позицию. Для этого отталкиваемся от результатов аудита. Стартовая позиция – это отправная точка маршрута улучшений и база для дальнейших успехов. В нее входит наличие или отсутствие необходимого и достаточного перечня управленческого, производственного, финансового и маркетингового «вооружения». В результате проработки мы получаем блок документа Corporate Roadmap, описывающий ситуацию сейчас «как есть» – описание, которое разделяется всеми участниками реализации.

Шаг второй. Определяем этапы действий в различных областях с индикаторами. Данный раздел может содержать несколько сценариев. В каждом сценарии (кейсе) описывается структура этапов, их последовательность. Каждый этап отвечает на вопрос что будет сделано и для чего. Каждый этап может быть детализирован по областям ответственности. Например:

Продуктовое планирование (портфельное).

Планирование возможностей и определение внедрений в управленческую практику.

Планирование захвата сегментов (панель).

Инвестиционные расчеты.

В конце проработки данного блока мы получаем от ответственных лиц подтверждение маршрута, по которому будет происходить движение; при необходимости – с разбивкой по кейсам и зонам ответственности (подпланы).

Шаг третий. Реализация. На этом этапе описывается план реализации дорожной карты. Это основной интерактивный блок, за который должен отвечать или выбранное должностное лицо (персонально) или отдел (коллегиально). Мотивация и демотивация, полномочия, – все должно быть подробно расписано и утверждено. Задача этапа – разработать систему взаимосвязанных действий.

План мероприятий, предусмотренных дорожной картой, может быть составлен в виде таблицы со следующими полями:

Номер этапа / подэтапа.

Основное направление деятельности.

Кейс.

Даты начала и окончания (план / факт).

Ожидаемые результаты.

Значимые контрольные результаты этапа.

Информирование о результате (кого, когда).

Ответственный.

По сути, это план-график реализации дорожной карты, который позволяет контролировать процесс и привязывает сроки результатов к заданным моментам времени с внедрением оперативного реагирования (стратегическое фокусирование). Очень важно, чтобы были предусмотрены действия по мониторингу указанных индикаторов, контролю результатов и сроков.

Разрабатывая дорожную карту необходимо учитывать содержание взаимосвязанных документов. Это позволит соотнести предусмотренные ей действия с другими планируемыми действиями, чтобы избежать пересечений, конфликта ресурсов, дублирования, противоречий и других конфузов. Какие документы в первую очередь следует просмотреть на предмет выявления противоречий? Прежде всего основные документы компании: годовой отчет компании и инвестиционные проекты. Важно также изучить базовые документы: документы маркетингового и производственного планирования, данные НИОКР и разработок, анализ возможностей по профилям. И необходимо не забыть про дополнительные документы, отражающие состояние существующих проектов и программ. Учет связанных документов происходит в конце этапа «Реализация».

Документ, понятный уборщице

Удалось ли в итоге создать работающий инструментарий? Можно ли проект Corporate Roadmap оформлять в окончательный документ? Для того, чтобы это понять, используем простой чек-лист:

Минимум административного ресурса, максимум практического результата.

Доходчивость, простота, наглядность, четкость и прозрачность итогового документа. Он должен быть понятен любому сотруднику компании от уборщицы до топ-менеджера.

Быстрое движение к цели. Переходит с этапа на этап происходит легко, сроки контролируются, поступают отчеты о достижениях и устранению пробелов.

# Ошибки реформаторов

Джон Коттер

Реформирование компании — это, пожалуй, главный экзамен для руководителя: никакой бизнес долго не проживет, если он не обновляется. Но глубокие изменения часто встречают мощное сопротивление, и прежде всего — со стороны консервативно настроенных руководителей.  
Пожалуй, никто не понимает тонкостей организационной перестройки лучше Джона Коттера, преподававшего теорию лидерства в Гарвардской школе бизнеса. И хотя статья была впервые опубликована весной 1995 года, она нисколько не устарела. В реформах слишком многое завязано на людей, а людям, как известно, свойственно ошибаться. И никогда не бывает лишним еще раз предостеречь руководителей от самых распространенных ошибок.

**Джон Коттер** (John P. Kotter) — бывший профессор Гарвардской школы бизнеса, в которой преподавал теорию лидерства.

Последние десять лет я наблюдал за работой более чем 100 компаний — за тем, как они пытаются вырваться вперед и затмить конкурентов. Компании эти были самыми разными — большими (Ford) и маленькими (Landmark Communications), американскими (General Motors) и европейскими (British Airways), одни переживали не лучшие времена (Eastern Airlines), другие пребывали в отличной финансовой форме (Bristol-Myers Squibb).

Реформы проводились под разными знаменами: управление качеством, модернизация бизнес-процессов, оптимизация величины компании, реструктуризация, изменение корпоративной культуры. Но почти всегда главная цель была одна — в корне изменить методы работы компании, чтобы она могла преуспевать в новых рыночных условиях.

Одни реформы оказались очень удачными, другие потерпели оглушительное фиаско. В большинстве случаев на шкале успех — провал преобразования занимают место где-то между двумя крайностями, но все-таки ближе к провалу. Выводы нашего исследования могут пригодиться всем организациям, которым в ближайшее десятилетие придется работать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Обобщив опыт удавшихся реформ, я понял, что любая перестройка должна состоять из нескольких последовательных, довольно долгих этапов. Пропустив любой из них, вы лишь создадите иллюзию ускорения, но никогда не достигнете желаемого результата. Еще один вывод: серьезные ошибки, допущенные на любом этапе, могут нанести смертельный удар реформе: лишить ее импульса и свести на нет давшиеся нелегким трудом достижения. А поскольку мало кто может похвастаться богатым опытом перестройки организаций, то даже самые способные управленцы, взявшись за эту непростую задачу, часто совершают хотя бы одну грубую ошибку.

**ОШИБКА №1: Реформа не воспринята как необходимость**

Удачная перестройка организации начинается с тщательного анализа ее положения на рынке; компанию сравнивают с основными конкурентами, изучают перспективы развития ее технологий и финансовые показатели. Например, насколько после истечения срока действия жизненно важного патента сократятся доходы? Будет ли по-прежнему в ближайшие пять лет сокращаться рентабельность основного бизнеса? Есть ли такие развивающиеся рынки, на которые пока никто не обращает внимания? Затем нужно понять, как лучше всего донести полученную информацию до максимально широкого круга людей, — это очень важно: маховик реформы не заработает в полную силу, пока ее не поддержит большинство сотрудников. Если люди не заинтересованы в преобразованиях, все усилия пойдут насмарку.

Никаких секретов я не открываю. Тем не менее почти 50% компаний, за которыми я наблюдал, не прошли именно первый этап. Почему? Иногда руководители не понимают, как трудно людям отказаться от заведенных порядков и как непросто подвигнуть их на это. Иногда начальники переоценивают уже достигнутые успехи. Или им не хватает терпения: «Мы только и делаем, что говорим, пора наконец браться за дело!» Бывает, руководители боятся, что давно работающие сотрудники воспримут реформу в штыки, что нововведения выбьют людей из колеи, что ситуация выйдет из-под контроля, что краткосрочные планы будут сорваны, акции подешевеют, а идеологов преобразований обвинят в том, что они ввергли компанию в кризис.

Паралич управления в организации часто происходит из-за того, что у нее много управленцев, но не хватает настоящих руководителей. Как известно, первая задача управления — свести к минимуму риски и поддерживать нормальную работу существующей системы. Но ведь реформы, по определению, предполагают создание новой системы, а эта задача по плечу только подлинному лидеру. Обычно первый этап преобразований не приносит результатов, пока ключевую позицию не займет такой человек — либо выдвинувшийся из рядов организации, либо пришедший со стороны.

Зачастую реформы начинаются, и начинаются бодро, с приходом нового сильного руководителя, который видит, что необходимость преобразований давно назрела. Если цель реформы — изменить предприятие в целом, главнокомандующим становится гендиректор. Если речь идет только об одном подразделении, первую скрипку играет его глава. Поэтому, пока эти посты не займут новые люди, прирожденные лидеры и поборники реформ, первый этап будет проходить очень трудно.

В это время плохие финансовые результаты могут оказаться и благом, и злом. Благом — потому, что сотрудники не могут не видеть, как компания теряет деньги. Хотя в этой ситуации у руководства слишком мало пространства для маневра. При хороших финансовых показателях, наоборот, убедить людей в неотложности изменений гораздо труднее, но возможностей для ее осуществления больше.

Впрочем, финансовое состояние компании — не самый важный фактор. Все изученные мной удачные реформы стартовали с того, что по инициативе одного или нескольких человек начиналось откровенное обсуждение не всегда приятных фактов, таких как появление новых конкурентов, снижение рентабельности, сокращение рыночной доли и прибыли, медленные темпы увеличения доходов и другие свидетельства пошатнувшегося положения компании.

Гонцов, приносящих плохие вести, казнили во все времена. Наверное, поэтому, особенно если высшее руководство не признает необходимость реформ, неприятные новости перепоручают сообщать людям со стороны: финансовым аналитикам, клиентам или консультантам. Все это делается ради того, чтобы, как выразился бывший гендиректор одной крупной европейской компании, показать, что «сохранять сложившийся порядок вещей в неизменности куда опаснее, нежели сделать прыжок в неизвестность».

Иногда (так было в случае самых удачных реформ) руководители специально создают кризисную ситуацию. Гендиректор одной корпорации намеренно сделал так, чтобы она понесла крупнейшие за свою историю убытки и почувствовала сильное давление Уолл-стрит. Руководитель подразделения другой компании впервые за время ее существования провел исследование удовлетворенности клиентов, прекрасно сознавая, что результаты будут ужасающими, а после предал их огласке. На первый взгляд кажется, что так легко перегнуть палку. Но благодушие куда опаснее: если не подчеркнуть безотлагательность перемен, реформа зайдет в тупик и будущее компании окажется под угрозой.

Как понять, что критическая масса сотрудников, осознающих необходимость перемен, набрана? Судя по опыту удачных реформ, не менее 75% руководителей должны считать, что жить по-старому уже нельзя. Если сторонников преобразований меньше, реформа будет буксовать на каждом шагу.

**ОШИБКА №2: Нет сильной коалиции**

Реформы часто начинают один-два человека. При благоприятном развитии событий у руководства появляется все больше и больше единомышленников. Но, если с самого начала его не поддержит основная масса сотрудников, реформа обречена на провал.

Известно, что серьезных перемен не достичь без горячей заинтересованности первых лиц компании. Но и этого мало. Судя по примерам удачных реформ, зачинщиком обычно оказывается председатель совета директоров, президент или глава основного подразделения. Постепенно к ним присоединяются от пяти до 50 человек, и все вместе они начинают думать, что делать, чтобы работать лучше. Опыт изученных мной компаний свидетельствует: не все топ-менеджеры с самого начала входят в эти инициативные группы, ведь не бывает так, чтобы вдруг все, как по свистку, встретили на ура идею реформы. Но обычно коалиция приверженцев обновления обладает немалым влиянием: она объединяет высокопоставленных, весьма информированных и опытных сотрудников, с отличной репутацией и широкими связями.

Какой бы ни была организация — большой или не очень, в первый год своего существования эта коалиция обычно состоит из трех-пяти человек, и это нормально. Но к третьему этапу реформы в крупных компаниях ее ряды должны увеличиться до 20—50 человек. Костяк группы всегда формируется из руководителей высшего звена — хотя иногда к ним присоединяются, например, члены совета директоров, представитель основного клиента или даже влиятельный профсоюзный лидер.

К коалиции идеологов реформы принадлежат не только руководители высшего звена, поэтому эта группа не может действовать по принятым в компании правилам иерархического соподчинения. Из-за этого, конечно, будут возникать разного рода накладки, но жестко соблюдать субординацию во время преобразований невозможно. Ведь если бы прежняя система функционировала безупречно, то в реформе не было бы и нужды. А раз она есть, значит, придется изменить привычные правила иерархии при взаимодействии.

Коалиция реформаторов складывается только тогда, когда руководители всех уровней остро чувствуют: жить по-прежнему больше нельзя. Но как-то еще нужно свести всех этих людей вместе, помочь им выработать общий взгляд на проблемы компании, ее перспективы и потенциал, установить более или менее доверительные отношения друг с другом и наладить общение. Проще всего сделать это на выездных двух-трехдневных конференциях. Изучаемые мною компании несколько месяцев подряд устраивали такие регулярные встречи для небольших групп — от пяти до 35 человек.

Обычно второй этап реформы буксует, если в компании недооценивают значимость сильной коалиции сторонников реформы. Это же происходит и в том случае, если на самом верху компании не принято управлять коллегиально. Тогда возглавлять реформу поручают начальнику отдела персонала, или контроля за качеством, или стратегического планирования, вместо того чтобы доверить эту важнейшую миссию людям, непосредственно связанным с производством. Каким бы способным ни был начальник любой из вспомогательных служб, как бы ни был он предан идее обновления, коалиция без сильного руководителя основного подразделения никогда не обретет нужного влияния.

Если реформу не возглавляет сильная коалиция, то кое-что сделать, конечно, удастся. Но рано или поздно оппозиция сплотит свои ряды и все достигнутое сойдет на нет.

**ОШИБКА №3: Нет четкой концепции развития компании**

Руководители компаний, в которых реформы дошли до победного конца, точно знали, чего хотят для своей компании, а потому могли нарисовать клиентам, акционерам и сотрудникам понятную и весьма заманчивую картину. А такая картина всегда красноречивее цифр, которыми пестрят планы на ближайшие пять лет. Она дает представление о том, в каком направлении должна двигаться организация. Часто первый набросок делает один человек — детали еще не проработаны, намечен лишь общий контур. Затем подключается коалиция, и спустя три-пять месяцев, а то и год размышлений, мечтаний и споров картина приобретает более или менее законченный вид. По ходу дела проясняется, как реализовывать задуманное.

В наброске концепции развития средней по величине европейской фирмы было вдвое меньше идей, нежели в окончательном варианте. Цель стать глобальной компанией и занять лидирующие позиции на некоторых направлениях бизнеса была сформулирована с самого начала. Но пункт, согласно которому нужно отказываться от любых видов деятельности, если они не приносят достаточно прибыли — еще одна из основных идей этого документа, — появился в тексте лишь спустя месяцы споров.

Без четкой концепции реформа быстро выродится — целостная программа распадется на отдельные не состыкованные, а то и прямо противоречащие друг другу проекты, а значит, организация пойдет по неправильному пути или вообще упрется в тупик. И тогда вряд ли удастся сложить воедино разные усилия: реорганизацию работы бухгалтерии, комплексную аттестацию сотрудников, жесткий контроль качества продукции и программу улучшения обслуживания потребителей.

Сколько бы ни составлялось планов и программ, сколько бы ни спускалось сверху директив в поддержку реформы, без общей концепции ничего не получится. В одной компании напечатали толстую книжку с подробным, скучнейшим описанием плана реформы. Там детально излагался порядок действий, цели, методы, указывались сроки. Но ни слова не было сказано о том, зачем все это нужно. Неудивительно, что большинство сотрудников, с которыми я говорил, либо ничего не поняли, либо восприняли затею руководства в штыки. Никакие буклеты никого никогда не сплотят и уж тем более — не убедят в необходимости перемен. Наоборот, так легко добиться противоположного эффекта.

В самых откровенно провальных случаях даже руководство весьма смутно представляло себе, куда надо двигаться. Как-то я попросил топ-менеджера небольшой компании рассказать, как он понимает цели будущей реформы. Мне пришлось выслушать довольно путаную получасовую лекцию. Где-то под нагромождением слов можно было разглядеть несущие элементы концепции развития, но, чтобы до них докопаться, нужно было бы расчистить многочисленные завалы.

Есть золотое правило: если за пять минут собеседник не понял вашу концепцию и ему не стало интересно, значит, вы ее еще не довели до ума, а следовательно, второй этап не пройден.

**ОШИБКА №4: Людям плохо объяснили цели реформы**

О грядущей реформе людям сообщают обычно тремя способами. Первый: руководство придумывает концепцию реформы и затем представляет ее на общем собрании или рассылает сотрудникам одно информационное письмо по электронной почте. Задействуя только 0,0001% корпоративных средств коммуникации, топ-менеджеры с удивлением обнаруживают, что лишь единицы поняли что к чему. Второй способ: гендиректор часто выступает перед сотрудниками, но до большинства ему так и не удается достучаться (и это тоже предсказуемо, ведь он использует всего 0,0005% коммуникационных мощностей). Наконец, третий вариант: люди получают больше информации, руководители часто встречаются с персоналом, но поведение некоторых топ-менеджеров, особенно тех, что всегда на виду, противоречит провозглашаемому с высокой трибуны. Результат очевиден: люди не верят начальникам.

Чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, реформу должны поддерживать сотни, а то и тысячи сотрудников, даже если им приходится ради нее чем-то поступиться. Когда люди не верят в перемены к лучшему, они ничем жертвовать не станут, даже если им не нравятся многие нынешние порядки. Чтобы завладеть умами и сердцами людей, с ними нужно говорить — много и откровенно.

Четвертый этап будет особенно трудным, если предстоит сокращение штата: в этом случае добиться от людей понимания очень непросто. Вот почему нужно выделить самые многообещающие направления, подчеркнуть в планах перспективы роста и обещать справедливое отношение ко всем увольняемым.

Руководители, умеющие убеждать других, при каждом удобном случае напоминают о предстоящей реформе. Обсуждая ту или иную деловую задачу, они не преминут уточнить, как впишутся предлагаемые решения в будущие преобразования. Оценивая подчиненных, они учитывают, соответствует ли работа каждого целям перестройки. Анализируя ежеквартальные показатели подразделения, они говорят не только о цифрах, но и о вкладе сотрудников в реформу. И отвечая на вопросы людей из основных бизнес-единиц во время регулярных встреч с ними, всегда стараются затронуть тему обновления.

Руководители, которые умеют агитировать, стараются донести свои идеи до каждого. Вместо скучных корпоративных бюллетеней, которые никто никогда не читает, они излагают свои соображения по поводу предстоящих перемен в интересных статьях, а утомительные ежеквартальные собрания руководства превращают в живое обсуждение будущего. Они начинают по-новому готовить управленцев: вместо традиционных курсов повышения квалификации утверждают программы, посвященные реальным проблемам компании и ее перспективам. Основной принцип прост: пользуйтесь каждым случаем, чтобы поговорить, даже в самой неформальной обстановке, с сотрудниками о реформе.

Но, пожалуй, еще важнее то, что большинство руководителей компаний, успешно осуществивших реформы, по ходу дела учились разговаривать с людьми. Они сознательно стремились стать воплощением новой корпоративной культуры, а добиться этого не так-то просто. Например, менеджер завода, которому за 40 лет работы особенно не приходилось думать о потребителях, не может в одночасье измениться так, чтобы в первую очередь учитывать их нужды. Но однажды такая метаморфоза произошла на моих глазах. В каком-то смысле она была неслучайной. Во-первых, человек осознал неотложность перемен. Во-вторых, он входил в коалицию реформаторов. Наконец, в компании был хорошо отлажен обмен информацией, и все в организации так или иначе обсуждали, чего ждут от руководителя, поэтому он, несомненно, учитывал это, так же, как замечания коллег и подчиненных.

Люди воспринимают не только слова — поступки начальников порой говорят им куда больше. И ничто так сильно не подрывает саму идею реформы, как несовпадение слов и поступков руководителей.

**ОШИБКА №5: Не устранены препятствия на пути нового**

Со временем в реформу вовлекается все больше людей. Они все смелее пробуют новые методы работы, высказывают новые идеи, проявляют инициативу. Чем многочисленнее ряды ее активных сторонников, тем лучше. Главное — чтобы все они лили воду на мельницу преобразований.

Часто идеологи реформы помогают людям перестроиться, просто объясняя им суть преобразований и прочерчивая новый курс. Но этого недостаточно — новому нужно расчистить путь. Бывает так: человек душой поддерживает реформу и искренне хочет способствовать ей, но что-то ему мешает. Порой оказывается, что все дело в нем самом — тогда руководитель должен объяснить это подчиненному и убедить его в том, что никаких реальных препятствий нет. Но чаще всего эти преграды не выдуманы.

Иногда новому препятствует сама организационная структура: должностные функции иногда определены так жестко и узко, что сотрудники не могут сделать ни шага в сторону — даже если этот шаг сулит повышение производительности и отвечает потребностям клиентов. Порой по вине существующих в компании принципов оплаты труда или оценки качества работы люди оказываются перед очень непростым выбором — вносить вклад в реформу или ставить на первое место личные интересы. Но, наверное, самое большое зло — это начальники, которые не хотят меняться и требуют от подчиненных того, что противоречит духу и букве реформы.

Одна компания благополучно прошла все четыре вышеописанных этапа. Но постепенно реформа заглохла, потому что руководителю крупнейшего подразделения удалось зарубить большинство новых инициатив. На словах он был за преобразования, однако сам не стал работать иначе и уж тем более не требовал этого от подчиненных. Он не приветствовал оригинальные идеи, на которые так рассчитывали реформаторы. В его подразделении никак не изменилась кадровая политика, хотя она явно не соответствовала новой концепции. Полагаю, все это объясняется несколькими причинами. Руководитель не считал, что компании нужны кардинальные перемены. Он боялся, что лично ему реформа ничего хорошего не принесет. Наконец, он не был уверен в себе — в том, что сможет одновременно внедрять новые методы работы и обеспечивать запланированную прибыль.

Но ведь никто из тех, кто вроде бы поддерживал реформы, практически ничего не сделал, чтобы остановить его. И на то тоже было несколько причин. Во-первых, компания раньше не сталкивалась с подобными проблемами. Во-вторых, многие побаивались этого руководителя. В-третьих, гендиректор не хотел терять ценного сотрудника. Результат оказался плачевным. Менеджеры низшего звена и рядовые сотрудники поняли, что руководство на самом деле не верит в реформу. Люди потеряли к ней интерес, и этим все закончилось.

На первых этапах реформы ни у одной компании нет ни сил, ни ресурсов, ни времени, чтобы устранить все препятствия. Но самые крупные убирать нужно обязательно. Если речь идет о человеке, то обойтись с ним следует справедливо и в полном соответствии с новой концепцией. Главное — действовать так, чтобы укрепить моральный дух сотрудников и их веру в обновление.

**ОШИБКА №6: Маленькие победы не считаются важными**

Масштабная реформа требует времени, и если не ставить перед людьми небольших и быстро достижимых целей, то надолго их не хватит. Многие перегорят или пополнят ряды противников преобразований, если в течение года или двух не будет наглядных побед и убедительных доказательств того, что усилия не напрасны, что запланированные результаты достижимы.

Если дела идут хорошо, то спустя год или два после начала реформы вы увидите, что некоторые показатели начали расти и чистая прибыль больше не снижается. Вы удачно запустите несколько новых продуктов, увеличится ваша доля рынка, вырастет производительность или повысится показатель удовлетворенности клиентов. В любом случае это должны быть бесспорные достижения, а не субъективные выводы, которые легко оспорят противники реформы.

Нельзя рассчитывать, что небольшие победы произойдут сами по себе, нужно целенаправленно готовиться к ним. Во всех случаях удачных реформ руководители создают условия для повышения показателей: составляют план на год, добиваются его выполнения, повышением по службе и премиями отмечают тех, кто этому способствовал. К примеру, спустя год и восемь месяцев после начала преобразований коалиция реформаторов одной американской промышленной компании успешно запустила новый продукт. Около полугода ушло на выбор самого продукта, ведь нужно было учесть множество критериев: легкость разработки, скорость вывода на рынок, заметные преимущества перед представленными на рынке товарами. Дело поручили небольшой группе сторонников реформы, которые, чтобы не мешать остальным, работали вне привычной структуры отделов. Почти все пункты были выполнены, и эта победа укрепила веру людей в программу обновления.

Менеджеры часто жалуются, что от них ждут быстрых промежуточных результатов, но я убежден, что именно это обеспечивает общий успех реформы. Если ждать приходится слишком долго, ощущение жизненной необходимости преобразований притупляется. Мелкие, но наглядные достижения держат организацию в тонусе и заставляют реформаторов тщательно анализировать свою деятельность. Это, в свою очередь, помогает им точнее формулировать и корректировать новую концепцию.

**ОШИБКА №7: Руководители раньше времени бьют в литавры**

После нескольких лет напряженной работы, при первых признаках выздоровления, руководство может поддаться искушению объявить победу. Конечно, нельзя закрывать глаза на очевидные достижения, но торжествовать пока рано — иначе последствия могут быть катастрофическими. Должно пройти пять-десять лет, прежде чем новые методы прочно укоренятся.

Во всех изученных мною реформах, кроме двух случаев, через два-три года после их начала преобразования были признаны удавшимися и высокооплачиваемые консультанты получили вознаграждение. Однако спустя еще два года все постепенно вернулось на круги своя. Сегодня в двух из этих компаний вообще трудно обнаружить следы былых преобразований.

За последние 20 лет я не раз становился свидетелем подобного развития событий, шла ли речь о повышении качества, реорганизации или еще о каких-то масштабных переменах. Итог был предопределен тем, что на первых этапах реформы так до конца и не была осознана ее безотлагательность, не была четко сформулирована концепция преобразований и коалиция их сторонников не укрепила свои ряды. Но окончательно реформу добило объявление о победе — тут все убедились, что правда все-таки за консерваторами.

Праздновать спешат и реформаторы, и консерваторы. При первых же признаках прогресса у реформаторов начинается «головокружение от успеха». Оппоненты быстро присоединяются к торжеству — ведь раз битва выиграна, значит, войскам пора по домам. Убедить уставших солдат в победе нетрудно — им этого только и надо. А «вернувшись домой», они уже не рвутся снова в бой. Вскоре реформа затухает, и все идет по-старому.

Руководители компаний, преуспевших в деле обновления, не кричат громко о мелких успехах, но с умом пользуются ими. Они понимают, что с каждым шагом, приближающим организацию к цели, завоевывают доверие сотрудников и это доверие нужно использовать для решения еще более трудных проблем. Теперь в центре их внимания — системы и структуры, еще не охваченные реформой или не вписывающиеся в ее концепцию. Они следят за тем, кого в компании продвигают по службе, кого берут на работу, как повышают квалификацию сотрудники. Они дают добро на новые и все более масштабные преобразования, учитывая, что на них уйдет несколько лет, а не месяцев.

Вместе с руководителями одной компании, которой удалось удачно изменить свою оргструктуру, мы попробовали по десятибалльной шкале оценить масштаб изменений, происходивших в ней за семь лет реформ. Первому году поставили два балла, второму — четыре, третьему — три, четвертому — семь, пятому — восемь, шестому — четыре и седьмому — два. Как видим, пик достижений пришелся на пятый год, то есть три года спустя после первых очевидных побед.

**ОШИБКА №8: Реформа не затронула корпоративную культуру**

Если сотрудники говорят «теперь у нас принято так», если новые принципы работы вошли в плоть и кровь компании, значит, перемены укоренились. Иначе о новых методах забудут, как только руководство перестанет говорить о необходимости изменений.

Чтобы корпоративная культура бесповоротно изменилась, нужно учесть два момента. Во-первых, надо показать людям, что хорошие показатели взялись не с потолка — это результат новых принципов работы и отношения к делу. Тут очень важно, чтобы сотрудники увидели причину и следствие и не сделали неправильных выводов. Например, если показатели улучшились, пока начальником подразделения был обаятельный Гарри, то подчиненные могут объяснить успех его особым стилем управления, а не тем, что они сами стали иначе работать с клиентами. А чтобы люди поняли истинную причину, с ними нужно разговаривать. Руководство одной компании на каждом важном собрании рассказывало об улучшающихся показателях и о том, за счет чего это произошло; об изменениях и, как результат, увеличении прибыли из номера в номер писала и корпоративная газета. Эти информационные усилия окупились сторицей.

Второй фактор: нужно вырастить новое поколение руководителей высшего звена — людей, искренне преданных идее обновления, и на это выделить достаточно времени. Если не будут сформулированы новые правила продвижения по служебной лестнице, перемены вряд ли окажутся долговечными. Одно неверное назначение на высокую должность может перечеркнуть десять лет напряженной работы. Если совет директоров не участвует в реформе, то такие ошибки неминуемы. По меньшей мере в трех компаниях из тех, за преобразованиями которых я наблюдал, перестройку начали руководители, дорабатывающие последние дни перед пенсией. Их преемники не были противниками нового, но не были и активными сторонниками реформы. Члены совета директоров плохо понимали ее суть, а потому не видели, что утвержденные ими кандидаты — не лучший выбор.

Только в одной из этих компаний уходящий в отставку руководитель пытался, хотя и безуспешно, убедить совет назначить на его место человека хоть и менее опытного, но смело мыслящего. В двух других генеральные директора не спорили с советом — они думали, что реформу уже не обратить вспять. Но они ошибались: спустя два года признаки обновления в обеих компаниях стали понемногу ослабевать.

Бывают и другие ошибки, но перечисленные восемь — самые опасные. Я понимаю, что в небольшой статье все несколько упрощается. На деле даже в самых удачных реформах много неразберихи и неожиданностей. Поэтому и необходима точно выверенная концепция обновления, чтобы направлять нужным курсом подчиненных и чтобы делать как можно меньше ошибок. А чем меньше ошибок, тем ближе победа.

# Горькая правда о культуре инноваций

|**22 марта 2019**|**Гэри Пизано**

Когда культура компании способствует инновациям, это положительно влияет не только на прибыль. Такую культуру ценят и руководители, и рядовые сотрудники.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**  
Все знают, что для процветания инноваций нужно создать такую среду, где можно не бояться ошибок и смело высказывать свое мнение, где все готовы к экспериментам и активному сотрудничеству и где нет закостенелой иерархии. Но на самом деле этого недостаточно.  
   
**Чего не хватает**  
Все перечисленные факторы должны быть уравновешены более сложными и менее приятными: нетерпимостью к некомпетентности, жесткой дисциплиной, беспощадной откровенностью, высоким уровнем личной ответственности и сильным лидерством.  
  
**Роль лидера**  
Культура инноваций порождает противоречия, которые требуют искусного управления. Неопределенность и творческий беспорядок нужно компенсировать решительностью и прозрачностью. Людям, неспособным адаптироваться к новым условиям, придется уйти: легких путей здесь нет.

Проводя семинары в организациях по всему миру, я задавал сотням менеджеров один и тот же вопрос: «Хотели бы вы работать в компании, поощряющей инновации?» Не припомню ни одного отрицательного ответа. Это понятно: об инновационных культурах обычно говорят в восторженных тонах. Затем я просил собеседника описать такую культуру и слышал в ответ стандартный перечень характеристик, словно взятый из учебника по менеджменту: терпимость к неудачам, готовность к экспериментам, психологическая безопасность, взаимопо­мощь, плоская структура. Исследования подтверждают: все это действительно способствует инновациям.

И все же, хотя большинство руководителей хотели бы выстроить культуру инноваций и в целом понимают, что она должна в себя включать, ее очень трудно создать и поддерживать. Это кажется странным: почему то, чего все хотят и что все ценят, так трудно внедрить?

На мой взгляд, причина в недопонимании самой сути культуры инноваций. Ее положительные свойства — лишь одна сторона медали. Есть и другая — более непростая и менее безоблачная. Терпимость к ошибкам требует нетерпимости к некомпетентности. Готовность к экспериментам требует строгой дисциплины. Психологическая безопасность невозможна без умения принимать правду — какой бы она ни была. Взаимопомощь должна быть уравновешена личной ответственностью, а плоская структура — сильным лидерством. Да, культура инноваций противоречива, и если вы не научитесь справляться с этими противоречиями, все попытки создать ее будут тщетны.

**1. Терпимость к ошибкам и нетерпимость к некомпетентности**

Поскольку инновации предполагают освоение незнакомой и порой ненадежной территории, «первопроходцам» крайне важно иметь право на ошибку. Многие известные инноваторы не обошлись без серьезных промахов: помните MobileMe от Apple, Google Glass, Amazon Fire Phone?

Но, несмотря на терпимость к неудачам, инновационные компании не терпят некомпетентности. Они нанимают лучших из лучших и требуют от них высочайшего качества работы. В такой организации можно воплощать рискованные идеи и не достигать успеха, но здесь нет места посредственности, небрежности, браку и плохому управлению. Тех, кто не оправдывает надежд, либо увольняют, либо переводят на более подходящие для них должности. Все знают, что Стив Джобс безжалостно избавлялся от всех «слабых звеньев». В Amazon регулярно составляют рейтинг сотрудников, и те, кто оказывается в нижней его части, должны уйти. Google гордится своей культурой, ориентированной на людей, но устроиться туда крайне сложно (каждый год примерно на 5 тыс. вакансий претендуют свыше 2 млн человек), а из-за строгой системы управления эффективностью сотрудники, не справляющиеся с обязанностями, то и дело переводятся на другие должности. В Pixar заменяют режиссеров, неспособных завершить проект в заданный срок.

Безусловно, компании могут и должны устанавливать высокие стандарты качества, но, увы, слишком многие организации до них не дотягивают. Расскажу об одной фармкомпании, с которой я недавно работал. Мне сообщили, что один из ее отделов НИОКР уже более 10 лет не предлагал новых препаратов. Несмотря на это, топ-менеджеры не заменили ни руководство, ни работников отдела. Более того: в компании действовала эгалитарная система оплаты труда, и сотрудники отдела получали примерно столько же, сколько их гораздо более продуктивные коллеги. Один топ-менеджер фирмы сообщил мне, что за низкую эффективность ученых здесь увольняют редко — разве что в случае неэтичного поведения. На мой вопрос о причинах он ответил: «Наша компания — это большая семья. Нам не так уж легко кого-то уволить».

Но надо смотреть правде в глаза: терпимость к ошибкам возможна лишь там, где люди исключительно компетентны. Попытки создать новую технологическую или бизнес-модель всегда осложняются неопределенностью. Зачастую вы даже не знаете, чего именно вы не знаете, а учиться приходится в процессе работы. В этих условиях «ошибки» подсказывают, куда двигаться дальше. Но ошибки могут возникать и из-за непродуманного плана, слишком поверхностного анализа, отсутствия открытости, плохого управления… Руководство Google может позволить сотрудникам рисковать и ошибаться только потому, что знает: эти люди очень компетентны.

Сформировать культуру, ориентированную одновременно на обучение на ошибках и достижение высоких показателей, будет весьма сложно, если у вашей организации еще не было подобного опыта. С чего же начать? Прежде всего, важно четко отделить продуктивные ошибки от непродуктивных: первые дают ценную информацию, компенсирующую потери от них. Ошибка может быть полезной, только если она чему-то учит: ценность неудачи не в ней самой, а в полученных благодаря ей знаниях. Если вы создали простой прототип, а он не сработал из-за ранее неизвестной технической проблемы, такая ошибка ценна: новые знания пригодятся при разработке следующих моделей. Но если вы потратили на разработку продукта $500 млн, запустили его, а он оказался плохо спроектированным — это не ценная ошибка, а провал.

Чтобы выстроить культуру компетентности, нужно донести до коллектива стандарты качества работы. Если люди не понимают, чего от них ждут, неприятные кадровые решения будут истолкованы ими как капризы руководства или, что еще хуже, как наказание за промахи. Менеджеры каждого уровня должны регулярно и четко проговаривать требования. Возможно, придется также поднять планку при найме, даже если это на время замедлит рост компании.

Особенно трудно увольнять или переводить на другую работу тех, кто перестал соответствовать требованиям не по своей вине. Технологический сдвиг или смена бизнес-модели может обесценить умения тех, кто прежде был полезен компании: вспомним, какая переоценка навыков произошла во многих отраслях при переходе на цифровые технологии. Торговый представитель, ставший суперзвездой благодаря невероятному обаянию, вдруг оказывается менее ценным для фирмы, чем незаметный разработчик, чьи алгоритмы точнее выявляют будущих покупателей. В ряде случаев людей можно переучить, но не тогда, когда для работы требуется определенный уровень профессиональной квалификации (например, степень по прикладной математике). Не увольнять тех, чьи навыки безнадежно устарели, гуманно, но порой губительно для компании.

Найти и сохранить здоровый баланс между терпимостью к продуктивным ошибкам и нетерпимостью к некомпетентности непросто. Это хорошо показано в статье об Amazon, опубликованной в The New York Times в 2015 году. Проведя более 100 интервью с нынешними и бывшими сотрудниками, авторы сочли культуру компании «травмирующей»: невероятные требования к эффективности буквально доводят людей до слез. Найти золотую середину трудно отчасти из-за того, что корни ошибок не всегда очевидны. Почему продукт провалился — из-за непрофессионализма разработчика или из-за проблемы, которую невозможно было предвидеть? А если дело в непрофессионализме, какие нужно принять меры? Промахи совершают все, но в какой момент терпимость к ошибкам переходит в попустительство? И в какой момент высокие стандарты превращаются в невыносимые условия, лишающие людей самоуважения?

**2. Готовность к экспериментам и строгая дисциплина**

Организации, поощряющие эксперименты, чувствуют себя уверенно в условиях неопределенности. Они не делают вид, будто наперед знают ответы на все вопросы или могут подробно объяснить, как совершают открытия. Они экспериментируют ради обучения, а не просто чтобы создать и сразу вывести на рынок ходовой товар.

Однако готовность к экспериментам — это не метания третьесортного абстракциониста, бессмысленно пачкающего холст. Чтобы у людей не было искушения оправдывать все свои огрехи экспериментированием, нужна рабочая дисциплина. В культурах, где она есть, проводят лишь те эксперименты, которые могут дать ценные знания, и тщательно планируют их, чтобы оправдать издержки и извлечь максимум пользы. В самом начале устанавливаются четкие критерии, позволяющие решить, как быть дальше: продолжать опыты, что-то изменить или отказаться от идеи; при этом учитываются полученные данные. Иногда приходится признать, что исходная гипотеза была ложной и что казавшийся перспективным проект нужно отменить или существенно переработать. Чем последовательнее вы отказываетесь от неудачных проектов, тем меньше рискуете, начиная новые.

Хороший пример культуры, объединяющей готовность к экспериментам со строгой дисциплиной, можно наблюдать в компании Flagship Pioneering из Кембриджа (Массачусетс), которая создает новые предприятия на основе последних научных прорывов. Flagship Pioneering не интересуется бизнес-планами независимых предпринимателей: находить идеи для новых проектов ей помогает собственная команда ученых. В компании действует формальная исследовательская процедура: небольшие группы ученых под руководством одного из партнеров фирмы рассматривают важные социально-экономические вопросы (например, проблему обеспечения питанием отдельных групп населения). Они изучают специальную литературу и привлекают к генерированию идей широкий круг внешних научных консультантов. Поначалу никаких ограничений не ставится: рассматриваются любые идеи — даже кажущиеся нереалистичными и непрактичными. Основатель и гендиректор Нубар Афеян объясняет: «В начале исследования мы не спрашиваем “Это надежный вариант?” или “Есть ли данные в поддержку этой идеи?” Мы не ищем академические труды, подтверждающие ту или иную гипотезу. Мы задаемся другими вопросами — “А вдруг это сработает?” и “Если идея верная, то принесет ли она пользу?”» Затем группы должны сформулировать проверяемые гипотезы для создания новых предприятий.

Эксперименты — ключевой этап исследовательского процесса в Flagship Pioneering: именно на этой стадии идеи отбраковываются, переформулируются и развиваются. Но эти эксперименты принципиально отличаются от тех, что я часто вижу в других фирмах. Во-первых, здесь их проводят не ради подтверждения первоначальных гипотез. Напротив, это «эксперименты-убийцы», нацеленные на выявление недостатков идеи. Во-вторых, в отличие от многих крупных фирм, активно инвестирующих в новые предприятия (ошибочно полагающих, будто обилие ресурсов повысит скорость и креативность), Flagship Pioneering редко тратит на «эксперименты- убийцы» более $1 млн и шести месяцев работы. Такой бережливый подход не только позволяет быстрее прорабатывать идеи, но и не дает ученым психологически привязываться к бесперспективным проектам. Благодаря ему группы фокусируются на ключевых технических вопросах и быстро получают на них ответы. Цель — как можно раньше определить, куда идти не стоит, и быстро переключиться на более перспективные направления.

В-третьих, полученные в ходе экспериментов данные — это святое. Если проверка гипотезы показала ее несостоятельность, группа должна или отказаться от нее, или переформулировать с учетом новых данных. Во многих организациях неожиданный результат воспринимают как неприятность. Люди часто испытывают соблазн подтасовать данные, счесть неприятный итог случайным и продолжить проект. В Flagship Pioneering это непри-­емлемо.

Наконец, в-четвертых, сотрудникам Flagship Pioneering выгодно соблюдать дисциплину. Решив продолжить заведомо проигрышный проект, они не получат за него денег — напротив, это лишит их возможности выиграть от реализации чего-то перспективного. А теперь вспомним, что происходит в большинстве компаний. Если ваш проект отменяют, это ужасно: вы можете лишиться статуса или вообще потерять работу. Ради карьеры приходится поддерживать на плаву каждый проект. В Flagship Pioneering карьера человека зависит от того, сможет ли он запустить успешное предприятие. (Признаюсь: я вхожу в совет директоров Flagship Pioneering, но здесь привожу сведения из учебного примера Гарвардской школы бизнеса, который я изучал.)

Эксперименты и дисциплина — это сложное сочетание. Как лидер вы призываете людей рассматривать самые смелые идеи и даете им время на формулировку гипотез. Если слишком рано начать требовать от них данных, подтверждающих или опровергающих гипотезу, это остановит полет мысли, необходимый для созидания. Конечно, даже тщательно спланированные и правильно проведенные эксперименты не всегда дают однозначный результат. Чтобы решить, какие идеи продвигать дальше, какие переформулировать, а какие отмести, нужен как научный, так и деловой анализ. Но важно, чтобы и высшее руководство подавало пример строгой дисциплины — например, закрывая собственные неудачные проекты или выражая готовность изменить свое мнение о гипотезе под влиянием результатов эксперимента.

**3. Психологическая безопасность и ­безжалостная откровенность**

ДЛя Психологической безопасности нужна атмосфера, где никто не боится открыто говорить о проблемах. Многолетние исследования профессора Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон показывают: психологическая безопасность не только позволяет компании избежать катастрофических ошибок, но и способствует обучению и инновациям. Например, когда мы с Эдмондсон и экспертом по здравоохранению Ричардом Бомером изучали процесс освоения кардиохирургическими коллективами новейших малоинвазивных технологий, оказалось, что быстрее всего он шел там, где медсестры не боялись сообщать о проблемах. Если люди опасаются высказывать критические замечания, открыто сомневаться в правоте босса, оспаривать чужие идеи и предлагать свои, инноваций в такой среде можно не ждать.

# Бизнес-модель и прибыль

[Сергей Белоусов](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26) — основатель и исполнительный директор компании Parallels

10.02.2011

Напомню, что вся серия постов предназначена для стартапов, которые хотят создать работающий бизнес из своей идеи, а эти советы могут помочь сориентироваться. Сразу хочу сказать, даже если стартапу не нужно внешнее финансирование, вы все равно должны оценивать себя так, как оценивал бы вас венчурный инвестор. Если проект инвестиционно привлекателен, то, значит, стартапу самому стоит им заниматься. А инвестиционная привлекательность сильно связана с объемом прибыли вашего проекта.

У любого технологического предпринимателя основная задача — создать большой бизнес. Маленький технологический бизнес долго не просуществует — таковы законы жанра. В этой области очень высока конкуренция и слишком велики финансовые и временные затраты на разработку новых продуктов и адаптацию к постоянно меняющейся технологической среде.

Большой бизнес — это бизнес, у которого много прибыли. Если у вас нет модели, в которую вы верите и которая потенциально может создать большое количество прибыли, то идея, скорее всего, не достойна внимания. Грубо говоря, интересной идеей в области технологий является та, которая может привести к обороту в миллиард долларов. Если вы решаете проблему, которая может привести к обороту в миллиард, с прибылью в несколько сот миллионов долларов, то этим стоит заниматься.

Мне как представителю Runa Capital очень часто приходится встречаться с командами, которые приходят и говорят о какой-то продвинутой технологии. Смысл таких разговоров чаще всего сводится к попыткам продемонстрировать продвинутость своей разработки, а не к попытке оценить, какому количеству конечных потребителей или бизнесов, если мы говорим о b2b-рынке, эта технология нужна. А ведь это очень важно.

Зачастую собираются создать какой-то продукт, который на самом деле нужен только маленькому проценту людей или маленькому проценту бизнесов. Если эта вещь абсолютно универсальная и она нужна абсолютно всем, то это здорово. Если вещь нужна небольшой группе пользователей — это подозрительно, например, только юристам в Ханты-Мансийске или в России.

Бывает и по-другому. Люди, наоборот, изначально пытаются предложить какое-то решение, которое нужно очень большому количеству потребителей. Но они не оценивают и не планируют другой параметр: сколько за него можно собирать денег. Здесь очень важны поправочные коэффициенты — сколько людей готовы за это платить.

Достаточно часто приходится слышать, что, мол, а как же Twitter, он ведь не собирает никаких денег, а все-равно стоит больше чем 3 миллиарда долларов? Тут на самом деле есть некоторое недопонимание. Когда оценивают стоимость такого бизнеса, как Twitter, то есть бизнеса, который пока не приносит значительной прибыли, используют метод дисконтированного денежного потока — Discounted Cash-flow Model (DCF). Вкратце смысл этого метода таков: придумывают какую-то модель, как стартап может монетизировать своих пользователей. В случае Twitter для подобной модели достаточно предположить, что, проект, например, будет продавать рекламу или премиум-сервисы. И исходя из такой бизнес-модели и считают DCF. То есть берут и считают, сколько денег можно было бы зарабатывать с пользователя в случае, если бы проект на самом деле приносил прибыль. Это важно — сколько можно заработать. Первое — сколько можно получить пользователей или покупателей, и второе — сколько с них можно собирать денег. Такая модель должна быть, и она должна быть реалистична.

Но есть и третий аспект проблемы, который заключается в том, что собирать деньги с пользователей — недостаточно. Надо их собирать так, чтобы на этом зарабатывать. Затраты по работе с пользователями складываются из двух вещей — сколько потратили, чтоб их привлечь, и сколько стоит их удержать. И нужно обязательно понять, сможете ли вы не просто собирать много денег и поддерживать много пользователей, но и сможете ли вы зарабатывать на этом деньги. Есть куча бизнесов, в которых вам придется делиться своими деньгами с партнерами, с каналом. Также есть бизнес-модели, в которых значительная часть расходов сопряжена с поддержанием инфраструктуры или технической поддержкой. И в этих бизнес-моделях тот факт, что у вас очень много пользователей и то, что у вас с каждого пользователя собираются какие-то деньги, может быть недостаточным для того, чтобы ваш бизнес был привлекательным для вас и потенциальных инвесторов.

К тому же вовсе не очевидно, что даже в том случае, если будут выполнены все три условия (много пользователей, много оборота и много прибыли), то ваш стартап обязательно будет успешным. Как правило, в итоге получается у вас не совсем то, что вы хотели с самого начала. Но чем амбициознее цели по привлечению пользователей вы ставите, тем больше вы себе оставляете пространства для маневра.

Возвращаюсь к тому, с чего я начал свой пост. У стартапа должно быть много пользователей, много оборота и много прибыли. Интересной для стартапа идеей можно считать ту, которая принесет ему миллиард долларов. Это отлично. Разработкой такой идеи стоит заниматься. Можно ли считать потенциально привлекательным проект, который будет приносить сто миллионов долларов? Да, теоретически им стоит заниматься. Если же команда нацелена на оборот в десять миллионов, то, скорее всего, этим заниматься не стоит.

Повторюсь: масштаб важен не сам по себе. Просто если не планировать изначально то, что у вас будет много пользователей, много выручки и прибыли, у вас будет недостаточно времени, недостаточно возможностей, чтобы исправлять неминуемые ошибки и, несмотря на эти ошибки, все равно достигнуть положительного результата. У вас не будет достаточного запаса прочности.

Если отмотать время назад, то я понимаю, сам не всегда следовал этим правилам. Скорее, мне везло, и я интуитивно выбирал бизнесы, которые соответствовали этим критериям. При этом я не очень правильно их для себя оценивал и презентовал и поэтому очень долго не мог найти инвестора и финансировал свои проекты сам. Потому что я не понимал, что для того чтобы мне получить финансирование, мне нужно объяснить, каким образом я смогу построить компанию с оборотом миллиард долларов и 300 миллионами долларов прибыли, делая то, что я собираюсь делать. Мне нужно было понять, где я смогу найти достаточное количество денег и почему я смогу собирать эту прибыль. Это давно известно: если не можешь сам себе что-то ясно и четко объяснить, то вряд ли сможешь донести это до других.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |