**СТРАТЕГИЯ**

**Вып. 6**

Оглавление

[Как работает теория пяти конкурентных сил 1](#_Toc21689101)

[Хроника управленческих идей 33](#_Toc21689102)

[Урок создания экосистемы от Alibaba 38](#_Toc21689103)

[Как преодолеть бедность и неравенство 52](#_Toc21689104)

[Академия лженаук 64](#_Toc21689105)

[Увольте начальников 71](#_Toc21689106)

[Осторожно, ловушки «красных океанов»! 90](#_Toc21689107)

[15 проектов, которые изменили мир 100](#_Toc21689108)

[Если вы действительно хотите что-то делать, делайте это без денег 113](#_Toc21689109)

[Ошибки — неотъемлемая часть роста 118](#_Toc21689110)

[Путешествие будет приятным 119](#_Toc21689111)

[Не бояться и прививать в компании культуру нестандартного мышления 129](#_Toc21689112)

[Как заработать миллиард на идеях сотрудников 140](#_Toc21689113)

[Как совмещать буддизм и менеджмент 144](#_Toc21689114)

[Беспилотное будущее: зачем бизнесу новый вид транспорта 145](#_Toc21689115)

[Стратегия глазами художника 148](#_Toc21689116)

[**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)

# Как работает теория пяти конкурентных сил

Майкл Портер

Задача любого бизнес-стратега — придумать, как одолеть конкурентов. Но очень часто конкуренцию понимают слишком узко — как состязание с компаниями своей же отрасли. На самом деле в борьбе за прибыль приходится противостоять еще четырем рыночным силам: клиентам, поставщикам, потенциальным новым конкурентам и продуктам-заменителям. От расстановки всех пяти сил зависит структура конкретной отрасли и рыночная конъюнктура.

На первый взгляд разные сферы бизнеса заметно различаются. Но движущие силы, от которых зависит прибыльность, всегда одни и те же, говорим ли мы о мировой автомобильной промышленности, торговле предметами искусства или европейской отрасли медицинских услуг с ее жесткими регулирующими правилами. Чтобы понять, как действуют конкурентные силы и откуда берется прибыль в этих отраслях, нужно проанализировать структуру каждой с точки зрения пяти сил.

Давление этих сил велико в авиаперевозках, текстильной промышленности или гостиничном бизнесе: здесь никто не может похвастаться быстрой окупаемостью инвестиций. В других отраслях вроде производ­ства и продажи компьютерных программ, безалкогольных напитков и парфюмерно-косметических товаров влияние этих сил не столь заметно, а значит, больше возможности получить более высокую прибыль. И не важно, производите вы товары или услуги, молодая ваша отрасль или старая, регулируемая или нет. На краткосрочную доходность влияет множество факторов, от погоды до экономического цикла, но в средне- и долгосрочной перспективе ее определяют векторы конкурентных сил (см. врезку «Различная прибыльность отраслей») Разобравшись, как действует каждая конкурентная сила и какие факторы влияют на интенсивность воздействия, вы сможете оценить уровень ненышней и будущей конкуренции (а значит, и прибыльности) в своей сфере. Для стратега хороший расклад пяти конкурентных сил по отрасли в целом не менее важен, чем конкурентоспособность самой компании. Без понимания общей картины отрасли невозможно найти в ней правильное место для своего бизнеса. Как мы убедимся далее, противодействие конкурентным силам и их изменение в интересах компании — основа любой стратегии.

**Пять сил, формирующих конкуренцию**

В разных отраслях значимость каждой из сил неодинакова. На рынке воздушных судов коммерческой авиации основные факторы конкуренции — соперничество гигантов Airbus и Boeing и жесткий торг при заказе лайнеров, который ведут мировые авиакомпании. На бизнес кинопроката оказывают давление, с одной стороны, альтернативные виды досуга, а с другой — поставщики: кинопродюсеры и дистрибуторы, предоставляющие основной ресурс, то есть сами фильмы.

**РАЗЛИЧНАЯ ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОТРАСЛЕЙ**

Средняя рентабельность инвестиций различается от отрасли к отрасли. К примеру, в период с 1992-го по 2006 год в США она варьировалась от нуля (или даже отрицательных значений) до более чем 50%. Верхние строчки списка занимают такие отрасли, как производство безалкогольных напитков и программного обеспечения; их прибыльность за этот период почти в шесть раз превышала среднюю по отрасли авиаперевозок.

Наиболее мощная конкурентная сила (или силы) определяет прибыльность отрасли и поэтому становится главным вектором стратегии. Но не всегда просто понять, какая из пяти сил — главная.

Бывает, что соперничество товаропроизводителей предельно жестко, но конкуренция между ними — не самый сильный из факторов, ограничивающих прибыльность. А в какой-то отрасли, где появление новых сильных игроков весьма сомнительно, доходность падает из-за дешевых товаров-заменителей — это ощутили на себе Kodak и Fuji, когда наступила эпоха цифровой фотографии. В такой ситуации одолеть альтернативный продукт — стратегический приоритет номер один.

У каждой отрасли свои экономические и технические особенности. Ими-то и определяются главные конкурентные силы. Дальше мы поговорим о том, как они действуют с точки зрения уже работающей в отрасли компании.

**Угроза появления нового игрока.** Входя в отрасль, новые участники вводят в игру новые активы. Они стремятся завоевать свою долю рынка и зачастую ради этой цели готовы потратить значительные ресурсы. Поглотив предприятие чужой отрасли ради диверсификации своего бизнеса, они могут дотировать выпуск нового для себя товара за счет старых. Так действовали, например, Pepsi, когда пришла на рынок бутилированной воды; Microsoft, когда выпустила собственный Web-браузер; и Apple, когда стала продавать музыку.

Угроза появления новичков ограничивает потенциальную прибыльность отрасли. Чем выше степень этой угрозы, тем меньше возможностей поднимать цены, и тем больше средств нужно инвестировать в свои предприятия, чтобы посторонним ваша отрасль не казалась легкой добычей. Например, в розничной торговле кофе входной барьер сравнительно невысок, поэтому Starbucks постоянно приходится активно модернизировать свои кофейни, что требует немалых денег.

Вероятность вторжения в отрасль новичков зависит и от входных барьеров, и от готовности старожилов дать отпор непрошеным гостям. Если барьеры невысоки и окопавшиеся на этом поле опытные бойцы не будут серьезно противодействовать пришельцам, то угроза вторжения вполне реальна и потенциальная прибыльность отрасли снижается: она зависит от серьезности угрозы вторжения новичков, а не самого их прихода.

Входные барьеры — это своего рода фора работающих в отрасли компаний перед новичками. Величину форы определяют семь факторов.

*1. Эффект масштаба при производстве.* Чем больше товара выпускает компания, тем дешевле обходится выпуск одной его единицы. Во-первых, по­стоянные затраты раскладываются на больший объем продукции, во-вторых, в крупном производстве можно применить более эффективные технологии, в-третьих, поставщики скорее дадут скидки более выгодному клиенту. Эффект масштаба сдерживает новичков: они понимают, что либо им придется построить большой бизнес (а для этого вытеснить какую-нибудь крупную компанию), либо мириться с более высокими затратами на производство.

Эффект масштаба может проявляться в любом звене производственно-сбытовой цепочки, а вот в каком он выражен особенно явно — зависит от отрасли. Компании — производители микропроцессоров вроде Intel защищены от вторжения новичков благодаря размаху своих исследований, производства чипов и маркетинговых программ для пользователя. Фирмы, предоставляющие продукты и услуги по уходу за газонами, например Scotts Miracle-Gro, укрепились на рынке в основном за счет отлаженной цепочки поставок и рекламы в СМИ, а курьерские службы — благодаря разветвленной логистике и развитым информационным технологиям.

*2. Эффект масштаба в области спроса.* Когда речь идет о действительно важном товаре, покупатели больше доверяют крупным фирмам. Вспомним расхожую поговорку: никого еще не уволили за то, что он что-то купил у IBM. Еще для покупателей может быть важно, что они становятся частью сети — сообщества клиентов компании. К примеру, те, кто хочет что-нибудь продать на аукционе, обычно выбирают eBay, поскольку этот ресурс обеспечивает выход на наибольшее число потенциальных торговых партнеров. Сетевой эффект (готовность покупателя приобрести продукт компании растет пропорционально увеличению числа ее клиентов) отбивает у потенциальных конкурентов желание выйти на устоявшийся рынок: покупатели не рвутся приобретать товары у новичка, значит, ему придется назначать заведомо низкие цены.

*3. Затраты на смену поставщика.* Эти постоянные затраты придется нести при переходе к новому поставщику. Необходимость в этом появится, если нужно будет изменить технические характеристики своего конечного продукта, технологический процесс или информационные­ системы, переобучить персонал. Чем выше эти затраты, тем сложнее будет компании-новичку получить клиентов. Система управления ресурсами (ERP) — продукт, отказаться от которого клиенту будет и трудно, и дорого. Установив, скажем, ERP компании SAP, фирма привязывается к нему накрепко, потому что в этой системе будут храниться все ее данные. А после того как фирма выстроит все внутренние процедуры под SAP, а персонал научится с ней работать, затраты на смену поставщика будут просто астрономическими.

*4. Объем начального капитала.* Крупные начальные инвестиции, особенно необратимые расходы на рекламу и научные исследования, — вот еще один барьер для входа в отрасль. Нужно найти капитал не только на основные средства производства, но и на кредитование потребителей, создание товарных запасов и покрытие всех расходов, связанных с разворачиванием бизнеса. Это препятствие оказывается особенно серьезным, если требуется понести необратимые затраты, например на рекламу или НИОКР. У крупных корпораций достаточно средств для вхождения практически в любую отрасль, а вот всем прочим необходимость иметь большой капитал может отбить охоту. Если же в какой-то сфере потребности в капитале минимальны — как, например, в налоговом консультировании или перевозках грузов на короткие расстояния, — то вероятность появления новичков чрезвычайно высока.

Но необходимость высоких первоначальных капиталовложений не всегда закрывает вход претендентам. Если прибыль в отрасли высока и в будущем не ожидается перемен к худшему, то при здоровом фондовом рынке инвесторы наверняка предоставят деньги новой компании. Скажем, начинающий авиаперевозчик может получить кредит на покупку дорогого самолета, ведь при перепродаже его высокая стоимость сохраняется. Это одна из причин, почему почти в каждом регионе США то и дело появляются новые авиакомпании.

*5. Преимущества зрелых компаний, не связанные с их величиной.* У компаний, укрепившихся в отрасли, — не важно, какого они размера, часто есть преимущества, недоступные потенциальным соперникам. Это могут быть запатентованные технологии и известные брэнды, приоритетный доступ к лучшему сырью, благоприятное географическое положение или опыт, позволивший наладить более эффективное производство. Новички пытаются все это как-то обойти. Скажем, дискаунтеры вроде Wal-Mart или Target обычно размещают свои магазины в отдельных зданиях, а не в больших торговых центрах, где уже окопались известные универмаги.

*6. Неравный доступ к каналам сбыта.* Новичку нужно наладить дистрибуцию своих товаров. Например, новый продукт питания должен занять место на полках супермаркета, потеснив аналоги конкурентов. Этого можно достичь за счет более низкой цены, рекламной кампании, организации и стимулирования продаж и т.д. Чем меньше каналов оптовой или розничной дистрибуции, чем сильнее в них влияние старожилов, тем труднее войти в отрасль. Иногда сложности с реализацией товара оказываются столь непреодолимыми, что новичку приходится как-то выкручиваться, даже создавать свои каналы дистрибуции. Так, бюджетные авиакомпании отказались от услуг турфирм (которые, как правило, предпочитают солидных авиаперевозчиков с более высокими тарифами) и организовали бронирование и продажу билетов на своих сайтах в интернете.

*7. Ограничительная политика государства.* Меры государственного регулирования могут и увеличивать, и уменьшать возможности для новичков. Какая-то государственная политика, к примеру правила лицензирования или запрет на иностранные инвестиции, ограничивает или даже полностью закрывает вход на некоторые рынки. Все понимают, что в авиаперевозках, розничной торговле спиртными напитками и службе такси госрегулирование весьма значимо для конкуренции. Затруднить приток новых конкурентов государство может и посредством системы патентов, экологических стандартов и требований к безопасности. В каких-то других отраслях оно, наоборот, облегчает вход — к примеру, если без оглядки на «стаж» компаний выделяет субсидии или финансирует научные исследования.

Чтобы правильно оценить свои защитные укрепления, нужно взглянуть на них глазами конкретного потенциального соперника: только что созданной компании, иностранной фирмы или известной корпорации из смежной отрасли. Вдобавок стратеги должны помнить, что пришельцы бывают весьма изобретательными и умеют находить лазейки в любой стене.

Ожидаемое противодействие. Решение новичка о том, стоит ли входить в отрасль, зависит от того, какой, по его мнению, будет реакция старожилов. Если его ждет энергичный отпор, он не пойдет в новый бизнес: все равно прибыльность вряд ли превысит ставку привлечения капитала. Действующие компании обычно стараются отпугнуть первого, кто посмеет сунуться в их вотчину, — чтобы другим было неповадно.

Претенденты скорее всего испугаются возможного отпора, если:

**—** у компаний отрасли есть мощные ресурсы для ответного удара — избыток денежных средств, недоиспользованные производственные мощности, незадействованные источники финансирования, надежные связи с дистрибуторами или клиентами;

**—** старожилы готовы пойти на снижение цен, потому что им очень важно сохранить свою долю рынка или потому что в отрасли переизбыток производственных мощностей;

**—** отрасль растет слишком медленно, чтобы «переварить» новых участников, и, скорее всего, финансовые показатели скоро начнут падать у всех на этом рынке.

Входные барьеры и вероятный отпор — вот что важно для любой компании, нацеливающейся на новый рынок. Самое трудное для нее — преодолеть все препятствия и не свести на нет прибыль нового бизнеса.

**Влияние поставщиков.**В некоторых отраслях компании становятся заложниками своих поставщиков, когда те или задирают цены, или снижают качество. Влиятельные поставщики, в том числе рынок рабочей силы, могут выжимать всю прибыль из бизнеса, если он сам не в состоянии покрыть рост своих издержек за счет цены на конечные продукты. К примеру, Microsoft, подняв цены на операционные системы, снизила доходность производства персональных компьютеров. Изготовителям ПК приходится вести жесткую борьбу за клиентов, которые запросто могут перейти к конкуренту, и это не позволяет поднять цены соответственно увеличению стоимости «начинки» компьютеров.

Компании зависят от нескольких групп поставщиков. Группа обладает большим влиянием, если:

**—** она более концентрирована, чем отрасль, которой поставляет свой продукт; скажем, Microsoft, почти монополист в области операционных систем, успешно противостоит фрагментированной отрасли сборщиков ПК;

**—** ее бизнес не слишком зависит от вашей отрасли; поставщики, обслуживающие не одну отрасль, разумеется, хотят извлечь максимальную прибыль из каждой; но если большая часть поставок идет в какую-то одну отрасль и именно от нее поставщик получает основной доход, он в первую очередь заинтересован именно в этих клиентах: будет поддерживать их бизнес, лоббируя их интересы, устанавливая разумные цены и содействуя исследованиям и разработкам смежников;

**—** компании отрасли несут дополнительные расходы при смене поставщика; допустим, если они потратились на вспомогательное оборудование или на то, чтобы овладеть какой-то программой (скажем, информационной системой Bloomberg, которой пользуются специалисты по финансам), или разместили свое производство поблизости от предприятия — источника поставок; правда, подобные проблемы ждут и ваших поставщиков, что ограничивает их влияние;

**—**поставщики предлагают специализированные продукты; фармацевтические компании, производящие патентованные лекарственные препараты, оказывают на клиники, медицинские организации и других покупателей гораздо более сильное влияние, чем фармацевтические фирмы, которые выпускают лекарства-дженерики или старые препараты;

**—** нельзя ничем заменить поставки группы; союзы пилотов оказывают давление на авиакомпании в том числе и потому, что альтернативы хорошо обученному пилоту нет;

**—** группа поставщиков может интегрировать предприятия вашей отрасли; если ваша прибыль намного превышает прибыль поставщиков, то у них очень сильно искушение выйти на ваши рынки.

**Влияние покупателей.** Как и вышедшие из-под конт­роля поставщики, могущественные клиенты отнимают часть ваших доходов. Они заставляют вас снизить цены и улучшить качество, настаивают на дополнительном обслуживании и играют на вашем соперничестве с конкурентами. Клиенты превращаются в опасную силу, если все козыри у них на руках или, наоборот, если они сильно зависят от ваших цен и готовы добиваться их снижения, чего бы им это ни стоило.

Как и у поставщиков, у разных групп покупателей разные возможности диктовать свои условия. У группы клиентов есть сильные рычаги давления, если:

**—** она немногочисленна или каждый ее член покупает примерно столько продукции, сколько выпускает отдель­ный производитель; влияние крупных покупателей особенно сильно в отраслях с высокими постоянными затратами (производство телекоммуникационного оборудования и сыпучих химикатов, морское бурение): при высоких постоянных затратах и низких предельных издержках производители вынуждены снижать цены, чтобы полностью загружать свои мощности;

**—** продукты отрасли стандартны; когда покупатели уверены, что всегда найдут равноценного поставщика, они играют на конкуренции продавцов;

**—**затраты покупателя при смене поставщика не будут велики;

**—** есть реальная угроза, что покупатели захотят войти в отрасль, если бизнес поставщиков станет очень прибыльным; производители безалкогольных напитков и пива много лет сдерживали прибыль изготовителей упаковки, угрожая развернуть собственное производ­ство и время от времени переходя от слов к делу.

Группа покупателей чувствительна к цене, если:

**—** стоимость приобретаемого продукта составляет значительную долю ее совокупных издержек или бюджета на закупки — тогда покупатели жестко торгуются, как, например, при выборе ипотеки; если же затраты на покупку продукта отрасли составляют малую толику их общих расходов, они не столь чувствительны к цене;

**—**прибыль группы невелика, и это заставляет входящие в нее компании сокращать издержки на закупки; напротив, высокодоходные компании-покупатели менее чувствительны к цене (если затраты на определенный товар не составляют большую долю их издержек);

**—** качество продукции отрасли мало отражается на качестве продуктов покупателя; там же, где качество конечного продукта сильно зависит от качества поставок цена обычно не имеет первостепенного значения: когда производители кинофильмов покупают профессиональные кинокамеры, они не стоят за ценой и выбирают самое современное и надежное оборудование;

**—** продукция отрасли не сулит ощутимой экономии клиенту; если покупка может многократно окупиться, тогда важна не столько цена, сколько качество; примером служат банковские и бухгалтерские услуги (ошибки аудиторов стоят очень дорого) или геофизические исследования нефтяных скважин (при проведении буровых работ точность разведки экономит тысячи долларов).

Почти все рассмотренные факторы влияния покупателей в равной мере относятся и к корпоративным покупателям, и к конечным потребителям. Как и для промышленных клиентов, для индивидуального потребителя цена важна, если он покупает достаточно дорогой стандартный продукт, качество которого не играет решающей роли. Главное отличие клиента-человека от клиента-фирмы в том, что потребности фирмы в каком-то товаре заранее точно просчитаны, а вот сколько чего приобретет каждый из нас, никто не знает, даже мы.

Промежуточных клиентов (скажем, сборочные производства или дистрибуторов) можно рассматривать под тем же углом зрения, но с одной оговоркой. Дистрибуторы порой оказывают влияние на решения потребителей о покупке, благодаря чему получают еще один рычаг влияния на производителей. Это происходит в сфере бытовой электроники, розничной продажи ювелирных изделий и сбыта сельскохозяйственной техники.

Производители стараются снизить влияние промежуточных покупателей: договариваются с дистрибуторами об эксклюзивном партнерстве или рекламируют свою продукцию конечному пользователю. Чтобы обуздать аппетиты производителей готовых продуктов, компании — производители компонентов стремятся завоевать лояльность конечных потребителей. К примеру, так действуют производители велосипедных рам или заменителей сахара. Химический концерн DuPont укрепился на рынке изготовителей ковровых покрытий, рекламируя свое грязестойкое химволокно Stainmaster не только изготовителям ковров, но и конечным потребителям. Многие стали заказывать ковры Stainmaster, хотя на самом деле это марка волокна, а не покрытия.

**АНАЛИЗ ОТРАСЛИ НА ПРАКТИКЕ**

**Качественный анализ отрасли требует внимательного изучения структурных основ прибыльности. Прежде всего нужно определить горизонт прогнозирования.** При анализе отрасли необходимо отличать временные, или циклические, изменения от структурных. Хороший способ задать горизонт прогнозирования — посмотреть, сколько времени занимает полный бизнес-цикл в отрасли. Для большинства отраслей от трех до пяти лет, хотя в отраслях с длинным подготовительным периодом, таких как горнодобывающая промышленность, период для адекватного анализа составляет десять и более лет. Рассчитать надо среднюю прибыльность за весь этот период, а не в какой-то отдельный год.  
  
**Суть анализа отрасли — не в том, чтобы наклеить ярлык: «привлекательная» или «непривлекательная», — а в том, чтобы понять, что лежит в основе конкуренции и каковы первопричины прибыльности.** Аналитик должен уделять как можно больше внимания количественному анализу отрасли, не довольствуясь лишь списком качественных факторов. Многие элементы пяти сил можно рассчитать: какой процент затрат покупателя приходится на продукт отрасли (чтобы определить их чувствительность к цене); какой процент выручки идет на оборудование или поддержание эффективной работы логистической сети (чтобы оценить барьеры входа); каковы расходы покупателя в случае перехода к другому поставщику (чтобы понять, какую приманку новичок или соперник должны предложить клиенту).  
  
**Конкурентные силы влияют на цены, затраты и объем инвестиций, а значит, находят непосредственное отражение в отчетах о доходах и расходах и балансовых сводках компаний отрасли.** Структура отрасли определяет соотношение доходов и издержек. Так, интенсивное соперничество обычно ведет к снижению цен или росту затрат на маркетинг, НИОКР и послепродажную поддержку. В обоих случаях неизбежно снижение прибыли. Насколько значительным оно будет? Влиятельные поставщики могут увеличить затраты на оплату труда, материалы и комплектующие. До какого уровня? Давление покупателей ведет к снижению цены или росту издержек, если фирма намерена удовлетворить их запросы. Насколько сильно вырастут издержки? Низкие барьеры входа и продукты-заменители сдерживают уровень цен. До какой отметки? Изучая эти и подобные экономические связи, стратег узнает все необходимое о конкуренции в отрасли.  
  
**Хороший анализ отрасли — не просто перечисление плюсов и минусов, но и широкий взгляд на ее системную основу.** Какие силы определяют сегодняшнюю прибыльность или ограничивают ее? Как изменение одной конкурентной силы может повлиять на остальные? Многие стратегические озарения обязаны своим появлением на свет умению правильно ответить на эти вопросы.

**Угроза со стороны товара-заменителя.** Продукт-заменитель выполняет такую же или похожую функ­цию, что и продукт вашей отрасли, но иначе. Скажем, вместо того чтобы ехать в командировку, проводят видеоконферецию, вместо алюминия применяют пластик, а вместо экспресс-почты обходятся электронной. Иногда новинка угрожает не вашему продукту, а продукту вашего клиента. Когда жители переселяются из соб­ственных пригородных домов в многоквартирные дома, под угрозой оказываются продукты и услуги, связанные с уходом за газонами. Другой пример — компьютерные и информационные системы, которые прежде покупали турагентства: теперь все чаще люди сами приобретают билеты на Web-сайтах авиакомпаний.

Заменители есть всегда, но они не всегда очевидны, потому что порой совсем непохожи на продукт вашей отрасли: человек, который ищет подарок, может выбирать между галстуком и набором инструментов. Кто-то вообще ничего не купит, или вместо новой приобретет неновую вещь, или сделает что-нибудь сам.

Альтернативные продукты или услуги ограничивают доходность отрасли. Если отрасль не затмит своими товарами продукты-заменители, улучшив их потребительские свойства, избрав новую стратегию маркетинга или каким-то еще способом, то это отразится на ее прибыльности — и даже на потенциале роста.

Заменители не только мешают вам зарабатывать сейчас, но не дадут собрать богатый урожай в будущем. На развивающихся рынках спрос на услуги проводной связи замер, когда многие, обзаведясь мобильными телефонами, перестали пользоваться стационарными.

Угроза со стороны продукта-заменителя велика, если:

**—** у него хорошее соотношение цены — производительности; чем оно лучше, тем меньше шансов увеличить прибыль от традиционного продукта; скажем, компании, предоставляющие услуги традиционной международной и междугородной телефонной связи, начали нести убытки, когда появились предлагающие недорогую интернет-телефонию фирмы Vonage и Skype; а прокатчики видео пострадали от услуги «видео по запросу», которую теперь можно получить на кабельном или спутниковом телевидении, и от развития онлайновых сервисов вроде Netflix и видеосайтов вроде YouTube;

**—** переход на альтернативный продукт обходится покупателю недорого; например, при замене оригинального патентованного лекарства препаратом-дженериком расходы покупателя обычно невысоки, поэтому так быстро растет спрос на дженерики (и падают цены на них).

Стратегам надо пристально следить за отраслями, в которых могут появиться продукты-заменители. Усовершенствование пластмасс позволило производителям выпускать из нее, а не из стали многие автомобильные детали. Технологические изменения или обострение конкуренции в сферах вроде бы далеких от вас могут оказать огромное влияние на прибыль вашей отрасли. Но иной раз угроза со стороны альтернативного продукта идет отрасли на пользу, заставляя ее искать новые возможности для развития.

**Соперничество с прямыми конкурентами.**В ход идет все — ценовые войны, скидки, новый ассортимент, рекламные кампании и повышение качества услуг и т.д. До какой степени эти меры снизят потенциальную прибыльность отрасли, зависит, во-первых, от накала борьбы между компаниями, и во-вторых, от того, из-за чего она ведется.

Борьба становится ожесточенной, если:

**—** соперников много или компании-конкуренты примерно равны друг другу по размеру и влиятельности; в такой ситуации фирмы часто браконьерствуют на чужих территориях; когда нет явного лидера, конкуренция принимает хаотичный характер — правила устанавливать некому;

**—** отрасль растет медленно, и компании начинают борьбу за передел рынка;

**—** уходу компаний с рынка препятствуют специализация активов и приверженность руководства определенному виду бизнеса — при низкой или даже отрицательной рентабельности инвестиции они все равно остаются в отрасли; избыточные производственные мощности работают в полную силу, и прибыльность благополучных компаний падает по вине их более слабых соперников;

**—** конкуренты стремятся лидировать и при этом заметно отличаются друг от друга подходом к делу, историей и целями; они держатся за свой бизнес по разным причинам, в том числе неэкономическим; к примеру, для государственных компаний важно сохранить свои рабочие места, подразделения крупных компаний борются за имидж или возможность выпускать полную линейку продуктов; иногда сталкивается самолюбие руководителей фирм, и их соперничество больно бьет по прибыльности всей отрасли — особенно часто это происходит в таких сферах, как СМИ и высокие технологии;

**—** компании плохо понимают действия друг друга, потому что их руководители не поддерживают контакт, у них разные подходы или цели.

Чтобы правильно оценить давление соперников, важно понять не только его степень, но и области приложения их усилий. Если все бьют по одним и тем же болевым точкам, то прибыльность пострадает особенно заметно.

Хуже всего, если борьба ведется в основном из-за цены, ведь тогда часть прибыли производителей достается конечным потребителям. Конкуренты обычно быстро замечают снижение цены и наносят ответный удар. Когда ценовая война затягивается, люди перестают обращать внимание на особенности товаров разных компаний, зато следят, кто сбавил цену сильнее.

Ценовые войны чаще всего начинаются, если:

**—** продукция соперников почти неразличима, то есть покупатель не понесет особых расходов, перейдя с одной на другую; значит, чтобы заполучить новых клиентов, достаточно сбросить цену; известный пример — многолетнее ценовое соперничество авиакомпаний;

**—** постоянные затраты в отрасли высокие, а предельные издержки несущественны; чтобы заманить новых клиентов, компании назначают цены, едва покрывающие предельные издержки, разумеется, при этом компаниям нужно компенсировать свои постоянные затраты из каких-то других источников; многие производители исходных материалов, скажем алюминия, сталкиваются с этой проблемой, особенно когда спрос не растет; компаниям, занимающимся доставкой грузов, тоже приходится нелегко — они должны обслуживать заявленные маршруты независимо от объема перевозок;

**—** производственные мощности выросли скачкообразно, скажем, введен в эксплуатацию новый комбинат; если нужно быстро увеличить объем выпускаемой продукции, например поливинилхлорида, строят целый завод — баланс спроса и предложения нарушается и время от времени случаются продолжительные кризисы перепроизводства, а значит, падают цены;

**—** продукт быстро «портится»; при коротком сроке годности соблазнительно сбавить цену и продать товар, пока он еще не потерял окончательно своей стоимости; скоропортящихся продуктов на самом деле больше, чем считается, между помидорами и компьютерами нет особой разницы — первые начинают гнить, а вторые устаревают; недолог и век информации, ведь она моментально распространяется или становится неактуальной, тем самым теряя свою ценность; услуги, например гостиничные, тоже невосполнимы — в том смысле, что если номер не занят сегодня, то завтрашняя ситуация никак не изменит этого факта.

Соперничество в неценовых областях — технических характеристиках продукта, качестве обслуживания, продвижении брэнда, сроках доставки заказов — вряд ли снизит прибыльность, потому что благодаря ему увеличивается ценность продукта или услуги и можно удерживать высокую продажную стоимость; более того, конкуренция в рекламе или в технических параметрах товара положительно сказывается на всей отрасли — она оправдывает более высокие, по сравнению с заменителями, цены и поднимает входные барьеры; случается, правда, что неценовое соперничество обостряется до такой степени, что начинает подрывать прибыльность отрасли, но это происходит не так часто, как при ценовых войнах.

Важно учитывать не только в каких областях идет соревнование, но и сколько конкурирующих компаний сосредоточили усилия на определенном направлении. Когда все или многие соперники стремятся к одному и тому же или соревнуются по одним и тем же параметрам, бизнес превращается в игру с нулевой суммой. Прибыль одной фирмы оборачивается убытком для другой, и общая доходность отрасли снижается.

В целом при ценовой борьбе вероятность войти в игру с нулевой суммой выше, чем при неценовой, но этого можно избежать, если компаниям удастся так сегментировать свой рынок, чтобы их самые дешевые товары были адресованы разным клиентам.

Конкуренция может поднять среднюю прибыльность отрасли, но для этого каждая компания должна работать на свой сегмент потребителей, предлагать им особые цены, продукты, услуги, технические характеристики и брэнды. Такое соперничество не только держит прибыль на высоком уровне, но еще и развивает всю отрасль, поскольку учитывает интересы самых разных групп потребителей, причем чем выше их разнообразие, тем это выгоднее отрасли. Если стратег четко понимает, из-за чего идет борьба между конкурентами, он иногда может перейти в другую область, где выше вероятность позитивного исхода.

**Структура отрасли**

Как уже говорилось, структура отрасли, то есть расстановка пяти сил, определяет ее долгосрочную прибыльность, поскольку от этих сил зависит, как распределится создаваемая стоимость: что остается компаниям, что отходит их клиентам и поставщикам, как на ценах сказывается угроза вторжения новичков и появление товаров-заменителей. Рассматривая пять сил, стратег должен учитывать все векторы воздействия, а не какой-то один, видеть всю конфигурацию с ее структурными особенностями, а не сиюминутные факторы. Многие судят о структуре отрасли на основании ее явных характеристик. Посмотрим, где легче всего ошибиться.

**Темпы роста отрасли.**Считается, что высокую прибыль обеспечивают быстроразвивающиеся отрасли. И правда, в условиях быстрого роста соперникам не до ожесточенных баталий, ведь каждый может рассчитывать на приличный кусок пирога. Ситуацией могут воспользоваться поставщики, и тогда они начнут диктовать свои условия, а если нет внушительных входных барьеров, в отрасль ринутся толпы новых конкурентов. Но даже и без них существенный рост не гарантирует высокой доходности, если в вопросах цены берут верх клиенты или если появились продукты или услуги-заменители. Действительно, в последние годы некоторые отрасли, скажем производство и продажа персональных компьютеров, резко увеличившись в размерах, одновременно перешли в класс наименее доходных.

**Технологии и инновации.**Передовые технологии и инновации сами по себе не делают структуру отрасли более привлекательной. Традиционные виды бизнеса часто оказываются куда прибыльнее высококонкурентных «передовых», такие как разработка ПО или интернет-приложений. Главное, чтобы покупатели не были слишком зациклены на цене и вас надежно защищали входные барьеры (за счет эффекта масштаба или затрат, сопряженных со сменой поставщика).

**Вмешательство государства.**Нельзя априорно сказать, хорошо или плохо регулирование отрасли, поэтому мы не выделяем этот фактор как отдельную конкурентную силу. Чтобы понять, в какую сторону власти двигают конъюнктуру, надо понять, как та или иная их мера отражается на известных нам пяти силах. Например, наличие патентов у зрелых компаний повышает входной барьер — и потенциальную прибыльность. И наоборот, если правительство поддерживает профсоюзы, давление рынка труда может возрасти и доходность отрасли уменьшится. Или если принятая в стране процедура банкротства позволяет убыточной компании, не уходя из отрасли, проводить длительную реорганизацию, то образуется избыток мощностей и конкурентная борьба ужесточается.

**Дополняющие товары и услуги.**В некоторых отраслях продукт или услуга используется вместе с продуктом другой отрасли. Если при совместном употреблении двух продуктов полезная ценность намного выше, чем сумма двух ценностей, такие продукты называют дополняющими. Например, программные и аппаратные средства компьютеров пригодятся вместе, а друг без друга они бесполезны.

В последнее время стали много говорить о дополняющих товарах, особенно большое значение им придают в высокотехнологичных отраслях. Но такие товары существуют повсюду. К примеру, ценность автомобиля увеличивается, если владелец знает, что всегда сможет его заправить, починить по дороге и застраховать.

Дополняющие продукты весьма важны, ведь от них тоже зависит общий спрос на продукт отрасли. Тем не менее их нельзя рассматривать как силу, определяющую прибыльность отрасли, поскольку они могут и улучшить, и ухудшить конъюнктуру. Как государст­венное вмешательство и новые технологии, этот фактор не сказывается на прибыльности напрямую, а лишь усиливает или ослабляет действие основных пяти конкурентных сил.

В стратегических расчетах, когда надо определить степень влияния дополняющих товаров на прибыльность, приходится учитывать, как они отражаются на всех пяти силах. Скажем, они могут и повысить, и понизить входной барьер. Например, прикладные программы (ПП) и операционная система (ОС) дополняют друг друга. Когда Microsoft, разработчик ОС, создала инструментарий для написания программ-приложений, входной барьер в отрасль ПП понизился и, соответственно, снизилась ее доходность. А в каких-то отраслях, скажем в производстве игровых приставок, напротив, необходимость обеспечить свой товар подходящим дополнением может стать добавочным препятствием для новичков.

Дополняющие продукты иногда сильно влияют и на товары-заменители. Например, машинам на альтернативном топливе нужны свои заправочные станции. Их не так много, и это сдерживает распространение небензиновых двигателей. А бывает наоборот: скажем, появление iTunes фирмы Apple ускорило вытеснение CD-плееров более компактными MP3-плеерами.

Дополняющие продукты либо снижают накал конкурентной борьбы (если клиенту дорого стоит смена по­ставщика), либо обостряют ее (если из-за них стираются различия между продуктами конкурентов). Что касается силы, с которой поставщики и покупатели давят на производителей, то и тут продукты-дополнители — орудие обоюдоострое. Иногда соперники борются за то, чтобы дополняющая отрасль поддерживала их продукты. Когда компания JVC поняла, что видеофильмы — ключевой дополнитель для их кассетных видеомагнитофонов, она убедила киностудии делать записи в своем формате. Это позволило склонить рынок в пользу JVC, хотя стандарт ее конкурента Sony с технической точки зрения был, вероятно, более совершенным.

**ОПРЕДЕЛИТЬ ГРАНИЦЫ ОТРАСЛИ**

**Какие продукты относятся к ней, а какие — к другой отрасли?**

 В каких регионах идет конкуренция?

 Определить участников и разделить их на группы, если это представляется целесообразным.  
  
Кого и что можно рассматривать как:

 покупателей и группы покупателей;

 поставщиков и группы поставщиков;

 конкурентов;

 продукты или услуги-заменители;

 потенциальных новичков?

**Выяснить, какие факторы определяют значимость каждой конкурентной силы, какие силы оказывают решающее воздействие на отрасль, а какие влияют на нее не слишком сильно, и понять, почему это так.**

**Определить общую структуру отрасли и убедиться в правильности анализа.**

* Почему уровень прибыльности таков, какой он есть?
* От каких сил в первую очередь зависит прибыльность?
* Не противоречат ли результаты анализа фактическим значениям прибыльности за продолжительный период?
* Действительно ли компании, работающие с большей прибылью, лучше защищены от основных сил отрасли?

**Проанализировать недавние, а также вероятные будущие изменения всех конкурентных сил, как позитивные, так и негативные.**

**Определить те составляющие структуры, на которые могут оказать влияние конкуренты, новички или ваша собственная компания.**

**Проводя анализ, нужно избегать следующих широко распространенных ошибок:**

* + определять границы отрасли слишком широко или слишком узко;
  + формально составлять списки, вместо того чтобы проводить тщательный анализ;
  + уделять одинаковое внимание всем конкурентным силам, вместо того чтобы глубже исследовать самые важные;
  + путать причину (экономика покупателя) со следствием (чувствительность к цене);
  + пользоваться методами статического анализа, игнорирующими отраслевые тенденции;
  + принимать циклические или временные изменения за структурные сдвиги;
  + объявлять отрасль привлекательной или непривлекательной, вместо того чтобы выстраивать стратегию на основе результатов анализа.

**Изменения в структуре отрасли**

Обычно структура отрасли стабильна, и в разные периоды ее прибыльность постоянна. Тем не менее эта структура постоянно чуть-чуть изменяется, а в какой-то момент может полностью преобразиться.

Структурные сдвиги — их вызывают и внешние, и внутренние причины — могут привести как к резкому взлету потенциальной прибыльности, так и к столь же резкому ее сокращению. Обстоятельства бывают разными: меняются технологии, потребности потребителей или что-то еще. Пять конкурентных сил задают систему координат, к которой стратег привязывает самые важные для отрасли события, чтобы спрогнозировать, как они повлияют на ее потенциал в будущем.

**Угроза вторжения.**Изменение любого входного барьера может усугубить или ослабить угрозу появления новичков. Например, истечение срока патентной защиты часто развязывает руки потенциальным конкурентам. Когда истек срок патента компании Merck’s на лекарство для снижения уровня холестерина зокор, то на следующий день сразу три фармацевтические фирмы выбросили на рынок его аналоги. И наоборот, в результате бурного развития производства мороженого­ новым мороженщикам стало сложно получить доступ к каналам сбыта в Северной Америке и Европе.

Самое сильное влияние на угрозу вторжения могут оказать стратегические решения ведущих игроков отрасли. Например, начиная с 1970-х ритейлеры Wal-Mart, Kmart и Toys «R» Us стали использовать новые дорогие системы по управлению закупками, сбытом и товарными запасами, включая автоматизированные центры дистрибуции, штриховое кодирование и сети связи с кассовыми терминалами в торговых точках. Эти инвестиции увеличили эффект масштаба в отрасли, и небольшим ритейлерам стало сложнее начинать дело (а уже присутствующим на рынке — выживать).

**Давление поставщиков и покупателей.** Со временем оно тоже то усиливается, то ослабевает. Например, крупные сети выдавили из розницы глобальных производителей электроприборов, в том числе Electrolux, General Electric и Whirlpool (в США их фирменные магазины уступили место супермаркетам бытовой техники вроде Best Buy или Home Depot). Другой пример — агентства путешествий. Когда авиакомпании стали сами продавать билеты через интернет, они стали жестче торговаться с агентствами насчет величины комиссионных.

**Товары-заменители.** Благодаря постоянному совершенствованию технологии появляются новые заменители или изменяется соотношение цена — производительность, то есть значимость альтернативных продуктов становится либо выше, либо ниже. Первые СВЧ-печи были огромными, стоили более $2000 и поэтому не могли составить обычным духовкам сколько-нибудь серьезную конкуренцию. Впоследствии, однако, микроволновки сильно потеснили электродуховки. Другой пример: совсем недавно флэш-память была усовершенст­вована настолько, что стала хорошим заменителем жестких дисков небольшой емкости.

На степень угрозы со стороны альтернативных товаров влияет и изменение цены или качества их собственных дополняющих продуктов.

**Новые аспекты конкурентной борьбы.**Часто конкуренция со временем становится жестче: у взрослеющей отрасли рост замедляется. Различия между конкурентами исчезают по мере появления отраслевых стандартов, технологии распространяются, и вкусы потребителей унифицируются. Прибыльность отрасли падает, и слабые конкуренты выходят из бизнеса. Эта история повторяется от отрасли к отрасли. Телевизоры, снегоходы, телекоммуникационное оборудование — вот всего лишь несколько примеров.

Обострение ценовой борьбы и других форм соперничества — не единственно возможный вариант развития. Скажем, последние несколько десятилетий конкуренция в американском игорном бизнесе очень сильна, но все-таки идет освоение новых сегментов рынка и территорий (казино появились на прогулочных судах, в дорогих торговых центрах, в индейских резервациях, игорные дома открыли филиалы в других странах). Лобовых столкновений, из-за которых соперникам приходилось снижать цены или увеличивать выплаты победителю, в целом было мало.

На остроту конкуренции в отрасли влияют слияния и поглощения, в результате которых у компаний появляются новые ноу-хау, а значит, и новые средства борьбы. Свои коррективы в соперничество вносит технический прогресс. В торговле через посредников с появлением интернета снизились предельные издержки и брокеры стали менее специализированными. Конкуренция нарастает, а размеры бонусов и комиссионных для агентов сокращаются.

В некоторых отраслях компании пошли на объединение не ради уменьшения затрат и улучшения качества своей продукции, а лишь чтобы остановить ожесточенное соперничество. Но устранение конкурентов — рискованная стратегия. Анализ пяти конкурентных сил показывает, что, вынудив уйти сегодняшних игроков и подняв прибыльность отрасли, вы открываете дорогу в свой бизнес для новых соперников и усиливаете давление клиентов и поставщиков. Скажем, в Нью-Йорке банковский сектор 1980-х и 1990-х характеризовался консолидацией коммерческих и сберегательных банков: Manufacturers Hanover, Chemical, Chase и Dime Savings. Но нынешний пейзаж Манхэттенского розничного банковского сектора стал еще более разнообразным, появились новые игроки: Wachovia, Bank of America и Washington Mutual.

**Выводы для стратегов**

Знать все о силах, которые формируют конкуренцию в отрасли, — главная предпосылка для создания стратегии. Любая компания с самого начала должна хорошо представлять себе среднюю прибыльность ее отрасли. Пять сил четко показывают, почему она именно такова. Только поняв это, компания может учесть в своей стратегии специфику каждой отрасли.

Пять сил раскрывают самые важные аспекты конкурентной среды. Кроме того, на основе их анализа можно определить сильные и слабые стороны компании: в каком положении она находится по отношению к покупателям, поставщикам, новичкам, соперникам и продуктам-заменителям? И что самое важное, понимание структуры отрасли дает стратегам подсказки: где найти позицию, из которой легче бороться с конкурентными силами; как предвидеть изменение этих сил и воспользоваться этим, чтобы события развивались благоприятным для компании образом.

**Позиционирование компании.** Разработку стратегии можно понимать двояко: как защиту от конкурентных сил или как поиск места в отрасли, где их давление минимально. Рассмотрим позицию компании Paccar на рынке тяжелых грузовиков. В этой отрасли очень сильная конкуренция. Большинство покупателей — владельцы больших парков автомобилей или лизинговые компании, у них есть и рычаги для снижения цен, и заинтересованность в этом, ведь основные их затраты приходятся на покупку грузовиков. Почти все машины соответствуют единым стандартам, у них схожие характеристики. Из-за высокой капиталоемкости в отрасли идет неистовая ценовая борьба, она особенно обостряется во время регулярно повторяющихся периодов спада спроса. Ощутимое влияние оказывают и профсоюзы как поставщики рабочей силы. Кроме того, хотя в перевозках автотрейлер трудно чем-то заменить, клиенты могут воспользоваться услугами-заменителями и доставлять грузы, например, по железной дороге.

В такой ситуации компания Paccar — ей принадлежит 20% североамериканского рынка тяжелых грузовиков — решила ориентироваться в первую очередь на дальнобойщиков, которые работают на собственных трейлерах и либо сами принимают заказы, либо идут в субподрядчики к крупным автоперевозчикам. Влияние таких покупателей ограниченно, и они менее чувствительны к цене, потому что трейлеры, в которых они проводят большую часть жизни, отчасти заменяют им дом и обеспечивают их благосостояние.

Paccar разработала конструктивные особенности, рассчитанные на дальнобойщиков — владельцев грузовиков: комфортные спальные места в кабине, роскошные кожаные сиденья, шумоизоляция, элегантный внешний вид и т.д. У производителя множество дилерских представительств, и в каждом потенциальный покупатель на компьютере может из тысячи вариантов выбрать по своему вкусу детали отделки и элементы комплектации. Трейлер собирают по индивидуальному заказу, и через шесть-восемь недель доставляют клиенту. Кроме того, у автомобилей Paccar специальная аэродинамически обтекаемая форма, благодаря чему сокращается расход топлива. При перепродаже они теряют в цене меньше, чем другие грузовики. Программа технической помощи на дорогах, компьютерная система заказа и доставки запчастей сокращают время простоя. Благодаря всему этому водители — хозяева собственных грузовиков делают выбор в пользу трейлеров Paccar. История Paccar доказывает, что можно занять выгодную позицию в отрасли, если хорошо знать ее структуру. Компания нашла нишу, в которой конкурентные силы не свирепствуют, где нет давления покупателей и ценовой войны. Кроме того, Paccar приспособила под себя каждое звено цепочки создания стоимости, чтобы уверенно противостоять конкурентным силам в своем сегменте рынка. В результате компания остается прибыльной 68 лет подряд, а долгосрочная рентабельность капитала превышает 20%.

Концепция пяти сил позволяет также объективно оценить возможности входа и выхода. В конечном счете все зависит от ответа на вопрос: «Какой прибыльности стоит ожидать от этого бизнеса?» О выходе стоит задуматься, если структура отрасли невыгодна или ухудшается и у компании нет шансов спасти положение. Если же рассматриваются перспективы вхождения в новую отрасль, талантливый стратег, использующий концепцию конкурентных сил, разглядит область с хорошим будущим задолго до всех. Анализ пяти сил позволяет выявить отрасли, в которых компании удастся преодолеть входной барьер с меньшими затратами, чем другим, или легче будет выдержать противостояние с конкурентными силами, даже если эти отрасли не слишком привлекательны для среднестатистического новичка.

**На гребне перемен.**Когда в отрасли что-то меняется, открываются новые стратегически выгодные позиции, их и нужно постараться занять. Посмотрим, как последнее десятилетие эволюционировал музыкальный бизнес. Когда музыку начали продавать через интернет, аналитики предсказывали появление тысяч компаний, которые торгуют звукозаписями и раскручивают музыкантов и которые разрушат структуру отрасли, незыблемую со времен изобретения фонографа. Рынок всегда был поделен между тремя-шестью крупными фирмами (в 2005 году большая четверка — Warner Music Group, EMI, Sony BMG и Universal Music Group — контролировала 70% мирового рынка звукозаписи и 80% рынка США). Специалисты прогнозировали, что интернет ликвидирует входной барьер, связанный с дистрибуцией, и в бизнес ринутся полчища новых конкурентов.

Однако, проведи они более тщательный анализ, им стало бы понятно, что дело не в физическом распространении дисков, а в соотношении рисков. И тут у гигантов несомненное преимущество. Именно им под силу консолидировать риски, связанные с раскручиванием новых исполнителей, и тем самым смягчить последствия неизбежных провалов. Благодаря своему масштабу в хаосе музыкального бизнеса они могут прокладывать путь для своих музыкантов. Например, они представляли радиостанциям и розничным магазинам доступ к хитам в обмен на продвижение малоизвестных исполнителей. У новых студий звукозаписи таких возможностей не было. Поэтому всем заправляли давно окопавшиеся на рынке компании. Конечно, нельзя сказать, что структура музыкального бизнеса не изменилась с появлением новых способов копирования цифровой музыки. Нелегальное скачивание файлов стало пусть и противозаконным, но весьма заманчивым «товаром-заменителем». Звукозаписывающие компании годами пытались сами создать необходимую техническую платформу для торговли музыкой в интернете, но не рисковали продавать свою продукцию по каналам конкурентов. В эту пустую нишу пришла фирма Apple: в 2003 году для поддержки своего плеера iPod она открыла интернет-магазин iTunes. Позволив Apple создать такой мощный сервис, звукозаписывающие компании способствовали тому, что структура отрасли изменилась, но, увы, не в их пользу. Число крупных лейблов сократилось: в 1997 году их было шесть, сегодня — лишь четыре.

Когда структура отрасли постоянно преобразуется, могут появиться новые ниши, новые потребности и новые способы удовлетворения уже существующих. Лидеры часто упускают это из виду и держатся за проверенную стратегию. В подобных случаях менее крупные конкуренты и новички могут перехватить инициативу и воспользоваться ситуацией.

**Сформировать структуру отрасли.** Когда компании выявляют структурные изменения отрасли и используют их в своих интересах, они реагируют на них постфактум. Иное дело — активно преобразовывать отрасль. Фирма-стратег привносит в нее новые формы конкуренции, изменяя соотношение пяти сил к лучшему. Соперники идут следом, и вся отрасль трансформируется. Инициируя изменение структуры, компания хочет, чтобы конкуренты пошли по ее стопам. Хотя выгоду из новой ситуации смогут извлечь все игроки, именно первопроходец выиграет больше всех, ведь он направляет конкуренцию в нужное ему русло.

На структуру отрасли можно воздействовать двумя способами: перераспределяя прибыльность в пользу действующих компаний или расширяя общие возможности получения прибыли. В перераспределении прибыли главная цель — увеличить долю игроков по сравнению с долей поставщиков, покупателей и производителей товаров-заменителей и не допустить новичков. Напротив, увеличение общей прибыли влечет за собой рост экономической ценности отрасли, что выгодно и конкурентам, и покупателям, и поставщикам.

Перераспределение прибыльности. Первое, что нужно сделать, чтобы «перетянуть» прибыль к участникам отрасли, — это определить, какие силы в настоящее время ограничивают доходность отрасли, и сосредоточиться на ней или на них. Теоретически компания может воздействовать на все конкурентные силы. Задача стратега — сократить ту часть прибыли, которая уходит к поставщикам, покупателям и производителям товаров-заменителей или которой приходится жертвовать­, чтобы не допустить появления новых конкурентов. Стремясь нейтрализовать поставщиков, фирма может стандартизировать комплектующие и тем самым облегчить себе жизнь на случай смены поставщика, «вырастить» дополнительного поставщика либо изменить технологию производства. Если компания хочет противостоять влиянию клиентов, ей нужно действовать иначе: например, расширить спектр услуг (тогда расходы покупателя при переходе к другому продавцу вырастут) или, найдя альтернативный путь к покупателю, нейтрализовать воздействие дистрибуции на бизнес. Чтобы ослабить накал ценовой борьбы, больно бьющей по карману производителей, компаниям стоит по примеру фармацевтических фирм делать крупные инвестиции в эксклюзивные продукты или расширять службы поддержки. Увеличив расходы на НИОКР или маркетинг, зрелые компании отпугнут многих потенциальных новичков. Чтобы поднять ценность своей продукции по сравнению с товарами-заменителями, компании могут усовершенствовать свои товары или найти новые способы их распространения.

Компания Sysco, крупнейший поставщик продовольственных продуктов и сопутствующих товаров в Северной Америке, показывает, как лидер отрасли может изменить ее структуру к лучшему. Sysco приобретает продукцию у фермеров и на предприятиях пищевой промышленности, складирует ее у себя и доставляет в рестораны, больницы, офисы, школы и т.д. Поскольку в этом бизнесе невысокие барьеры входа, в нем действовало множество местных фирм. Соперники «окучивают» клиентов, для которых, между тем, цена имеет немалое значение — расходы на закупку продуктов питания составляют изрядную долю их издержек. К тому же клиенты могут покупать продовольствие у самих производителей или в розничных магазинах, то есть в обход дистрибуторов. Отстаивают свои интересы и поставщики: часто им принадлежат известные продуктовые брэнды, которые ценят и рестораны, и их посетители. Средняя прибыльность в отрасли была весьма скромной.

В Sysco поняли, что со своими масштабами и доступом к клиентам по всей стране они в силах изменить сложившуюся ситуацию. Компания создала под своей маркой новые дистрибуторские брэнды, приспособив их к особенностям рынка. Это ограничило влияние поставщиков. Чтобы конкуренция не основывалась исключительно на цене, менеджмент Sysco сделал акцент на дополнительные услуги, такие как кредиты, планирование меню и управление запасами. Эти меры, а также крупные инвестиции в информационные технологии и региональные оптовые базы подняли планку входа для новичков и сделали менее привлекательными заменители. В результате отрасль стала менее фрагментированной, а ее средняя прибыльность растет.

На лидирующих компаниях лежит особая ответственность за совершенствование структуры отрасли. Это часто требует больших ресурсов, которые есть только у крупных игроков. Стоит добавить, что улучшение отрасли выгодно не только их инициатору, но и всем его конкурентам. Как правило, инвестировать в изменения выгоднее всего именно лидеру — его выигрыш, скорее всего, будет самым большим. Улучшение структуры отрасли часто оказывается единственно верной стратегией, ведь если лидер попытается завоевать дополнительную долю рынка, это наверняка вызовет серьезную реакцию соперников, клиентов и даже поставщиков.

Надо лишь помнить, что опрометчивые изменения формы конкуренции и позиции компании по отношению к соперникам могут разрушить структуру отрасли. Руководители, одержимые страстью к инновациям или идеей завоевать более выгодные позиции на рынке, порой невольно способствуют появлению новых форм конкурентной борьбы, не выгодных никому. Стараясь увеличить конкурентное преимущество своей компании, стратег должен думать о том, не запускает ли он силы, которые расшатают структуру отрасли. Например, в самом начале эры персональных компьютеров IBM пыталась компенсировать свои потери, связанные с позд­ним приходом в отрасль: она предложила открытую архитектуру, что содействовало появлению отраслевых стандартов и большого количества производителей дополняющих продуктов — программного обеспечения и периферийных устройств. Но IBM «отдала» производство критически важных компонентов ПК, то есть операционной системы и микропроцессора, фирмам Microsoft и Intel. Всеобщая совместимость обернулась ценовым соперничеством и усилением могущества по­ставщиков. В результате IBM стала временным лидером в отрасли с постоянно плохой структурой.

Увеличение общего объема прибыли. Когда растет спрос, повышается доходность отрасли, сокращаются расходы и убытки. Суммарная выгода, которую могут получить игроки отрасли, поставщики и покупатели, увеличивается. Такое происходит, например, когда совершен­ствуются каналы сбыта или когда фирмы находят новых потенциальных покупателей своего продукта. Когда производители безалкогольных напитков отладили свои cети разлива, состоящие из независимых предприятий, от этого выиграли и те, и другие. Общая ценность отрасли увеличивается, и если фирмы вместе с поставщиками выстраивают систему взаимодействия и оптимизируют расходы в цепочке закупок. Это снижает отраслевые издержки и позволяет либо увеличить прибыль, либо снизить цены и благодаря этому поднять спрос, а иногда и то, и другое. Кроме того, компании могут ввести отраслевые стандарты качества продуктов и услуг, что выгодно им самим, их поставщикам и клиентам.

Увеличение потенциальной прибыльности отрасли улучшает ситуацию для всех ее участников и снижает вероятность разрушительной конкурентной борьбы, которая начинается, когда компании пытаются обрести более сильное влияние или завладеть большей долей рынка. Важно иметь в виду, что и когда потенциальная суммарная доходность вырастет, ее распределение опять-таки будет зависеть от структуры, то есть от расстановки пяти сил. Самые мудрые стратеги умеют увеличить доходность отрасли таким образом, чтобы от общего пирога получить кусок больше, чем прежде.

**Определение отрасли.**Пять конкурентных сил — инст­румент, с помощью которого проще понять, в какой именно отрасли (или отраслях) работает ваша компания. Если границы отрасли очерчены правильно и выявлена зона, в которой происходит реальная борьба, становится ясно, где формируется прибыль отрасли и какие силы вашей компании надо задействовать, чтобы увеличить вашу долю рынка. Для каждой отрасли, в которой работает ваша компания, нужна своя стратегия. Если ваши конкуренты неправильно определили границы отрасли, тем лучше для вас: это дает вам возможность занять стратегически более выгодную позицию (см. врезку «Определение отрасли».)

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТРАСЛИ**

Определить границы отрасли, в которой компания ведет конкурентную борьбу, важно для точного анализа отрасли, а еще больше — для формирования стратегии и обозначения рамок своей деятельности. Корни многих стратегических ошибок кроются в неправильном понимании отрасли, слишком широком или слишком узком. В первом случае игнорируются различия между продуктами, клиентами и географическими регионами, важными для эффективного соперничества на рынке. Во втором — не выявляются точки совпадения и связи между родственными товарами, а также ключевые рынки, успех на которых обеспечивает конкурентное преимущество. Вдобавок незыблемых границ не бывает, и значит, стратег должен предвидеть возможность их изменения.  
  
Границы отрасли определяются по двум параметрам. Первый — диапазон продуктов или услуг. К примеру, относится ли моторное масло для легковых автомобилей к той же отрасли, что и моторное масло для тяжелых грузовиков и стационарных двигателей, или к разным? Второй параметр — географический. Большинство отраслей представлено во многих регионах земного шара. Идет ли конкуренция только в регионе или по всей стране? Ограничивается ли она отдельным континентом, например Северной Америкой, или можно говорить о единой мировой отрасли?  
  
Анализ пяти конкурентных сил позволяет ответить на эти вопросы. Если структура отрасли для каждого из двух сравниваемых продуктов совпадает или оказывается очень похожей (одни и те же покупатели, поставщики, барьеры входа и т.д.), правильно будет считать, что эти продукты принадлежат к одной отрасли. Напротив, если структура заметно различается, то речь идет об отдельных отраслях.  
  
По составу масла для легковых автомобилей и для грузовиков практически одинаковы, но, пожалуй, на этом сходство и заканчивается. Автомобильное масло продают отдельным мелким и зачастую не специализирующимся в этой области клиентам через многочисленных, нередко весьма влиятельных дистрибуторов. Для привлечения покупателей проводятся широкие рекламные кампании. Поскольку продукция расфасовывается в небольшую тару, расходы на транспортировку весьма высоки, поэтому необходимо организовывать производство на местах. Масло для грузовиков и электрогенераторов продают совершенно другим покупателям, и логистическая цепочка тут другая. Структура бизнеса (влияние покупателей, барьеры входа и т.д.) существенно отличается от рассмотренной выше. Таким образом, производство автомобильного масла и масел для грузовиков и стационарных двигателей — две разные отрасли. У каждой своя прибыльность, и компании, производящей машинное масло, нужны две отдельные стратегии, чтобы она смогла конкурировать в обеих областях.  
  
Различия в интенсивности пяти конкурентных сил помогают оценить и географический фактор. Если у отрасли во всех странах сходная структура (соперники, покупатели и т.д.), то, вероятно, конкуренция происходит во всемирном масштабе. Значит, чтобы определить среднюю прибыльность, следует анализировать пять сил с глобальной точки зрения. Компании нужна единая всеохватывающая стратегия. Если структура отрасли разнится от региона к региону, каждый из них придется считать отдельной отраслью (в противном случае конкуренция сглаживала бы различия), то есть прибыльность определяется с учетом расстановки пяти сил в каждом отдельном регионе.  
  
Важна также степень различий между конкурентными силами, которую выявляет анализ связанных между собой продуктов или разных географических областей. Здесь стоит руководствоваться следующим практическим правилом: говорить о разных отраслях имеет смысл, либо если значительно варьируется характер одной из сил, либо если регионы различаются более чем одной силой.  
  
К счастью, с помощью тщательного анализа пяти сил можно выявить важные конкурентные угрозы, даже если границы отрасли не совсем точны. Например, близкий продукт, который выпал из поля зрения, проявится как заменитель, а «незамеченные» конкуренты, все равно напомнят о себе как потенциальные новички. В то же время анализ пяти сил поможет разглядеть линию разлома в чрезвычайно широкой отрасли, что даст возможность скорректировать ее границы и стратегию.

**Конкуренция и подлинная ценность**

Анализ конкурентных сил показывает, какие приводные ремни приводят в движение механизм отрасли. Тот, кто формирует стратегию компании, должен понимать, что конкуренты — это отнюдь не только существующие соперники. Тогда он увидит и другие угрозы и лучше подготовится к встрече с ними. Кроме того, всесторонне изучая структуру отрасли, он обнаружит новые возможности: успех стратегии зависит от того, насколько полно учтены все изменения, связанные с клиентами, поставщиками, заменителями, конкурентами — потенциальными и «состоявшимися». В мире открытой конкуренции и постоянных перемен структурный подход приобретает как никогда большое значение.

Знать структуру своей отрасли одинаково важно и инвесторам, и руководителям предприятий. Расстановка конкурентных сил определяет привлекательность отрасли, и, понимая ее, инвесторы могут предсказывать позитивные и негативные изменения. Анализируя эти силы и видя, где происходят структурные сдвиги, а где лишь небольшие отклонения, инвесторы избегнут и излишнего оптимизма, и неоправданного пессимизма. Они оценят, у каких компаний в стратегии заложена возможность влиять на структуру отрасли, а у каких — нет. Как инструмент долгосрочного успеха понимание конкуренции куда надежнее финансовых прогнозов и экстраполяции тенденций — методов, преобладающих в современном инвестиционном анализе.

Если бы руководители компаний и инвесторы смотрели на конкуренцию через призму пяти конкурентных сил, рынки капитала действительно работали бы на успех и экономическое процветание компаний. Важно также, чтобы инвесторы и руководители одинаково понимали факторы устойчивой прибыльности. Они должны обсуждать друг с другом глубинную структуру отрасли, а не сиюминутные тенденции. Представьте себе, как улучшилось бы положение компаний — и экономики в целом, — если бы всю энергию, которую руководители тратят на то, чтобы их показатели нравились биржевым трейдерам, они направили бы на создание подлинной экономической ценности.

# Хроника управленческих идей

**7 октября 2019**

***От редакции.***В менеджменте есть концепты, которые не устаревают и десятилетиями живут в разных культурах. Некоторые из них особенно популярны в нашей стране. По случаю 15-летия HBR Россия мы составили инфографику, в которой отмечены годы появления на страницах нашего журнала статей, важных для понимания известнейших теорий. Также хотим напомнить, что мы дарим всем нашим читателям бесплатный доступ к 150 самым интересным статьям журнала. Материалы будут появляться на странице нашего спецпроекта [150.hbr-russia.ru](https://150.hbr-russia.ru/) ежедневно до конца 2019 года. Желаем познавательного чтения.

**2005 Эмоциональный интеллект**

Впервые этот термин, обозначающий способность распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими, появился на страницах Harvard Business Review в 1999 году, а в 2005-м в российском HBR вышла статья известного популяризатора концепции эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана.



**2006 Дизайн-мышление**

О творческом подходе к формированию стратегии впервые написали Дороти Леонард и Джеффри Рейпорт в статье «Эмпатическое проектирование как путь к выдающимся инновациям», опубликованной в американском HBR в 1997 году и в российском — в 2006-м. В современном виде и под нынешним названием эту теорию развил президент IDEO Тим Браун в статье «Дизайнерское мышление», вышедшей в HBR в 2008 году.



**2006 Подрывные инновации**

В 1995 году в HBR вышла статья Клейтона Кристенсена и Джозефа Бауэра о «дилемме инноватора»: выборе между вложениями в поддержание текущего бизнеса и проектами с прорывным потенциалом. В статье «Инновации: Классические ошибки», вышедшей в «HBR Россия» в 2006-м, Розабет Кантер напомнила, что на «подрыв» способны лишь особо чуткие к нуждам потребителя компании.

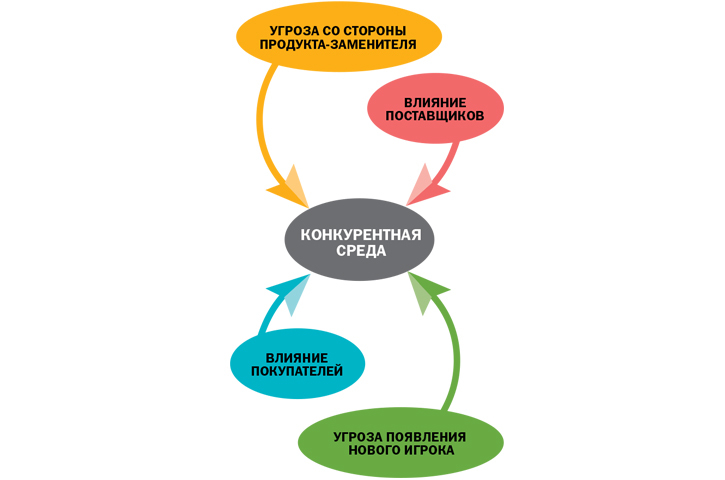
**2007 Голубой океан**

Авторы термина — профессора INSEAD Чан Ким и Рене Моборн, издавшие в 2005 году книгу «Стратегия голубого океана». В HBR этот термин впервые прозвучал в 2004-м, в «HBR Россия» материал опубликован в 2007 году.

**2008 Пять сил конкуренции**

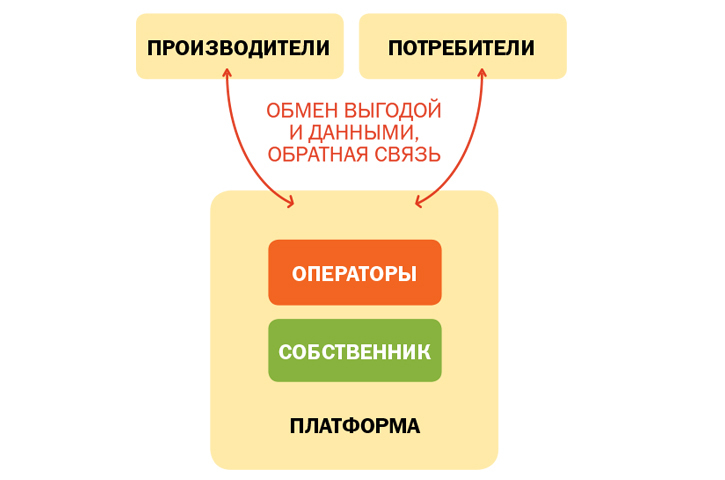
В 1979 году HBR опубликовал первую статью молодого экономиста Майкла Портера. За прошедшие 40 лет на «Пяти силах Портера» воспитано целое поколение исследователей и бизнесменов. Идея, что за каждый доллар прибыли приходится сражаться не только с конкурентами, но и с покупателями, поставщиками, товарами-заменителями и потенциальными претендентами на место в отрасли, сейчас стала хрестоматийной, а понимание отрасли как конкурентной среды со сложившимся, но непостоянным балансом сил было перенесено на экономику регионов, государств и некоммерческих организаций.

В «HBR Россия» статья опубликована в 2008 году под заголовком «Стратегический взгляд на силы конкуренции».



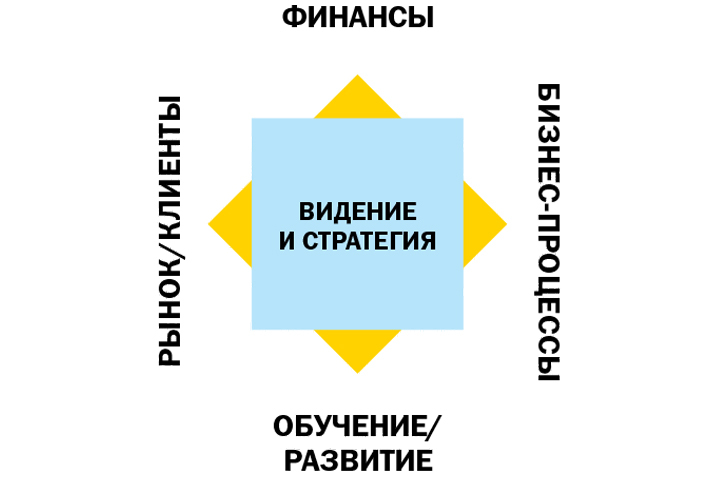
**2008 Экономика платформ**

Цифровая платформа — это площадка, соединяющая продавцов, покупателей и других игроков рынка. В 2006 году, еще до появления Uber и Airbnb, в HBR вышел материал «Strategies for Two-Sided Markets» о том, как действуют цифровые платформы на двусторонних рынках. А в 2008 году в «HBR Россия» вышла статья о достоинствах платформы Google. Позднее публиковались и другие материалы по этой теме.



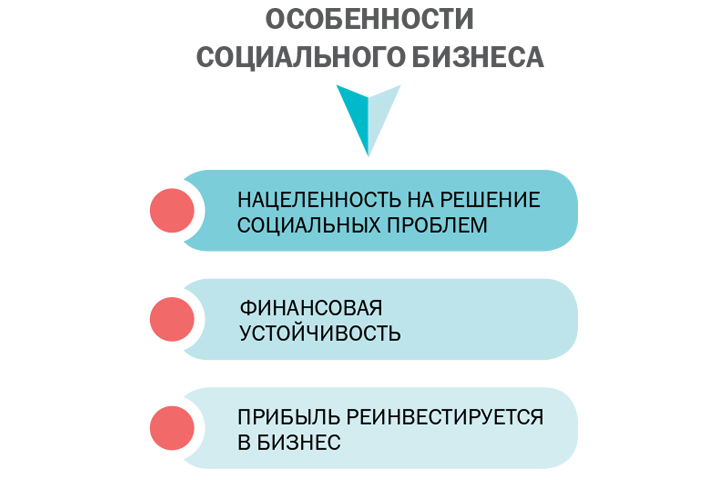
**2008 Система сбалансированных показателей**

Cистема сбалансированных показателей (BSC), предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году, — это способ измерять продвижение к стратегическим целям. В «HBR Россия» в 2008 году опубликована статья тех же авторов, объясняющая, как увязать краткосрочные задачи со стратегическими.



**2010 Социальное предпринимательство**

Термин появился в 1970-х годах, его крестный отец — Билл Дрейтон, основатель фонда «Ашока: Инновации для общества». В 2010-м в статье «Новые партнерства изменят мир» в HBR Дрейтон заметил: «Благодаря сотрудничеству корпораций и социальных предпринимателей рынки могут формироваться и расширяться с огромным размахом». В 2015 году лауреат Нобелевской премии мира Мухаммад Юнус описал в HBR три особенности социального бизнеса.



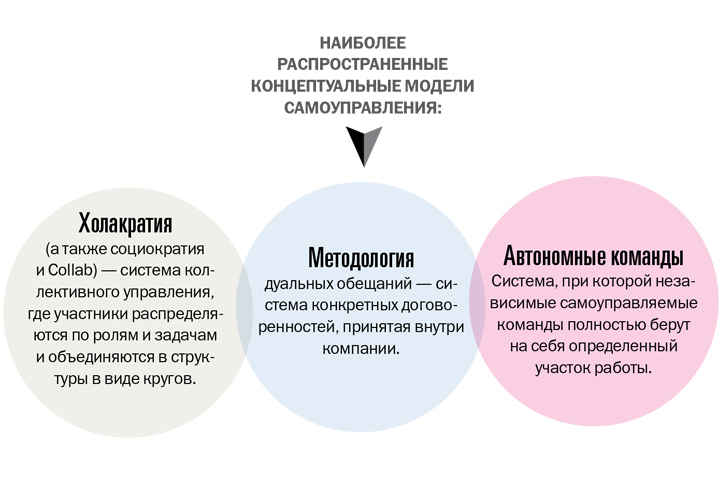
**2013 Эджайл и скрам**

В 1986 году Такеучи Хиротака и Икудзиро Нонака опубликовали в HBR статью «The New New Product Development Game». Они заметили, что в компаниях, обходящих конкурентов по инновациям, процесс работы не похож на поэтапную «эстафету». В них «команда старается пробежать всю дистанцию как единое целое, передавая друг другу мяч, словно игроки в регби». В 1993 году Джефф Сазерленд, взяв за основу идеи статьи, предложил новый подход к разработке ПО, назвав этот метод «скрам» (как прием в регби). Поиски адаптивных методов продолжались, и в 2001 году появился эджайл-манифест разработки программного обеспечения. В 2013 году в «HBR Россия» вышла статья Стива Бланка «Бережливый стартап», где описана схема создания ПО по принципам эджайла.



**2014 Самоуправление**

Уже несколько десятилетий исследователей увлекает идея самоуправления. Одна из самых популярных его разновидностей — холакратия, которая впервые упоминается в HBR в 2014 году в статье Джулиана Биркиншоу «Осторожно: очередной бум».



# 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.

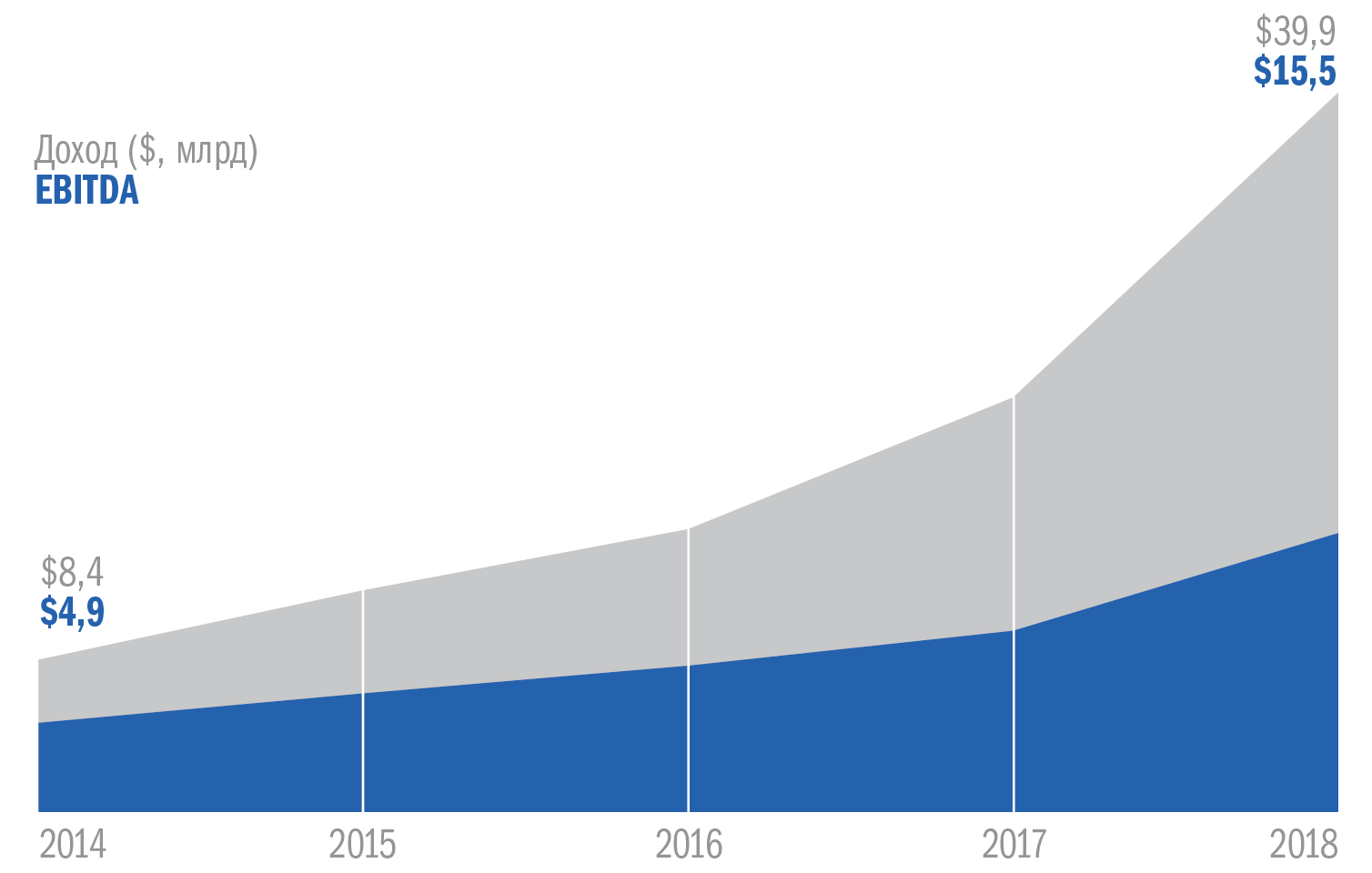
Конечно, всегда будут возникать сложные или личные вопросы, ответить на которые может только человек, но для типовых проблем автомат очень полезен, особенно при наплыве покупателей или во время акций. Раньше большинству крупных продавцов приходилось нанимать временный персонал для обработки запросов 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.

# Как преодолеть бедность и неравенство

Роберт Стивен Каплан

Со времен Второй мировой войны экономика выросла, а общий уровень бедности снизился. Однако воспользоваться этим ростом могут не все: даже в развитых странах новейшие достижения доступны меньшинству. В сельских регионах и городских рабочих кварталах социальные и экономические условия нередко ухудшаются.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Хотя экономический рост привел к повышению уровня жизни в развивающихся странах, более миллиарда человек по-прежнему прозябает в крайней нищете и не вовлечено в официальную экономику. Традиционные программы корпоративной социальной ответст­венности не приносят ощутимых результатов и не сулят радикального улучшения.  
**Причина**  
Корпоративные проекты недостаточно амбициозны и масштабны. Вместо того чтобы решать локальные проблемы, следует реформировать местные экосистемы.  
**Решение**  
Реформа требует системного подхода и привлечения партнеров из разных отраслей. Помимо собственного финансирования, можно привлечь и дополнительное — от частных инвесторов и правительственных организаций, заинтересованных в искоренении нищеты.

Куда хуже дела обстоят в развивающихся странах. Хотя уровень жизни в Африке, Азии и Латинской Америке повысился, более миллиарда человек по-прежнему прозябает в нищете и не вовлечено в официальную экономику. Особенно это заметно в государствах с высокой долей сельского населения. Мелкие землевладельцы зачастую не включены в цепочки поставок местных продовольственных компаний: они не знакомы с современными методами производства и не имеют доступа к финансам, необходимым для освоения передовых технологий. Развивающиеся страны страдают и от дефицита кадров. Среди взрослого населения много безработных, а корпорации не могут расти из-за недостатка квалифицированной рабочей силы.

Многие организации пытаются усовершенствовать программы корпоративной социальной ответственности, руководствуясь концепциями общих ценностей и устойчивого развития. Они стремятся улучшить свои показатели и одновременно — качество жизни в неблагополучных регионах. Но такие программы малоэффективны. Проект CocoaAction, запущенный в Кот-д’Ивуаре и Гане, был призван повысить благосостояние примерно 20% семей, занятых производством какао. Однако пока мы не видим, чтобы он помог большому числу людей выбраться из нищеты. Компания Syngenta, проведя в жизнь «План успешного роста», удвоила производительность труда мелких фермерских хозяйств в Индонезии и Никарагуа, но улучшила материальное положение лишь горстки малоимущих фермеров. Как план повлиял на общий объем продаж компании, оценить трудно (см. врезку «Syngenta: масштабные цели требуют масштабных проектов»).

Если организации так стремятся преуспеть на экономическом и социальном фронте и имеют столько возможностей повысить уровень жизни в бедных районах, что мешает им реализовывать проекты с необходимой масштабируемостью и прибыльностью? Почему так трудно следовать стратегии инклюзивного роста на благо всем?

Как показало исследование, причина в том, что затеваемые проекты недостаточно амбициозны и масштабны. Вместо того чтобы решать локальные проблемы, корпорациям следует реформировать экосистемы своих регионов. Только так можно вовлечь малоимущих фермеров и безработную городскую молодежь в официальную экономику. Мы расскажем о нескольких успешных программах по обеспечению инклюзивного роста и составим план обновления экосистем.

**SYNGENTA: МАСШТАБНЫЕ ЦЕЛИ ТРЕБУЮТ МАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ**

Syngenta приступила к реализации «Плана успешного роста» в 2000 году. К 2020-му план должен позволить:  
   
**—**на 20% повысить урожайность основных сельскохозяйственных культур без увеличения расхода воды, площадей и т. д.;  
**—**на 50% повысить производительность труда 20 млн мелких землевладельцев;  
**—**провести полный цикл занятий по охране труда для 20 млн фермеров, в основном в развивающихся странах;  
**—**создать приемлемые условия труда для всех звеньев в цепочке поставок.  
   
Одной из первых программ была FrijolNica, она охватила 16 тыс. мелких фермеров, объединенных в кооперативы по выращиванию кофе в Никарагуа. За 10 лет производительность труда этих землевладельцев удвоилась, дети, ранее вынужденные работать на плантациях, смогли регулярно посещать школу.  
   
Успех программы был очевиден. Однако 16 тыс. человек — это лишь 5% фермеров, занятых производством кофе в стране, а прирост их доходов составлял всего $7,5 млн. Хуан Гонсалес-Валеро, директор Syngenta по государственной политике и экологической устойчивости, понимал, что проект должен быть куда более масштабным — только тогда продажи компании будут расти одновременно с реализацией «Плана успешного роста».  
   
Создавая отраслевую экосистему, Гонсалес-Валеро заметил, что многие крестьяне, не участвующие в программе FrijolNica, подрабатывают на крупных кофейных плантациях и скотоводческих фермах. Владельцы этих хозяйств, среди которых было немало клиентов Syngenta, обычно предоставляли работникам небольшие участки под огороды. Но нередко нищета вынуждала людей уходить на заработки в другие места, и в сезон сбора урожая на плантациях не хватало рабочих рук. Гонсалес-Валеро также узнал, что солидные продовольственные компании нуждаются в более надежных источниках сырья. Он решил, что мелкие фермеры, подрабатывающие на плантациях, могут влиться в программу FrijolNica.  
   
Новая стратегия Syngenta будет преду­сматривать партнерство с крупными фермерами и производителями продовольствия. Партнеры будут обучать мелких фермеров, открывать им доступ к ресурсам, гарантировать минимальный сбыт урожая и помогать расширяться. Бизнес-модель корпораций диверсифицируется и станет более устойчивой. У фермеров вырастут доходы, им не придется уходить на заработки, они смогут участвовать в сборе урожая. Syngenta, поставляющая средства защиты семян и урожая, увеличит объемы продаж, а местные продовольственные компании получат более надежные источники сырья. Все партнеры ощутят выгоду от участия в расширенной цепочке поставок.

**От локальных решений к реформированию экосистемы**

Чтобы понять, почему инициативы, нацеленные на повышение КСО и поддержание экологической устойчивости, редко удается масштабировать, мы опросили 30 директоров по устойчивому развитию. Большинство ссылалось на плохую реализацию проектов и отмечало, что инициативы не были увязаны с основной деятельностью компании. Многие говорили о том, как трудно привлекать представителей местных сообществ, и об отсутствии методов объективной оценки результатов.

Более глубокий анализ показывает, что дело не в качестве реализации, а в недостаточной амбициозности проектов. Специалисты по устойчивому развитию мыслят слишком узко. Такие проблемы, как неэффективность цепочки поставок и нехватка квалифицированных кад­ров, не решить за счет локальных инициатив вроде открытия региональных офисов, привлечения местных дистрибуторов или организации учебного центра. Устойчивость и масштабируемость — порождения новой экосистемы, в которой неэффективные в экономическом и социальном плане цепочки поставок будут заменены на другие, обеспечивающие как высокую прибыль, так и вовлечение большого числа людей в официальную экономику. Чтобы понять, как этого добиться, мы изучили опыт ряда компаний, которые за последние 15 лет реализовали несколько десятков проектов в 25 странах. Мы выявили три принципа стратегического планирования, которые позволяют создавать экосистемы, благотворные как для бизнеса, так и для среды. Во-первых, компания должна действовать системно и выходить за пределы своей отрасли. Во-вторых, ей необходимо привлекать партнеров из смежных секторов. В-третьих, ей требуется как начальное (посевное) финансирование, так и средства для дальнейшего масштабирования.

Мы рассмотрим эти принципы и расскажем, кто такой «катализатор». В конце обсудим идею, которая может стать четвертым принципом: чтобы повысить мотивацию, следить за внедрением экосистемы и согласованностью действий участников процесса, стоит внедрить новый метод оценки и управления.

Хотя мы говорим о компаниях из развивающихся стран, схожий план сработает и в бедных городских и сельских регионах США и Европы.

**Действовать системно, выходя за пределы отрасли**

Чтобы решить социально-экономические проблемы, корпорации вкладываются в инфраструктуру, сокращение отходов, защиту окружающей среды, подготовку кадров и охрану здоровья. Они постоянно контролируют эти инвестиции и программы (как правило — узконаправленные) и подчеркивают свое стремление улучшить местные экологические и социальные условия.

К сожалению, от этих проектов выигрывают немногие — и радикального оздоровления региона не происходит. Более того, проекты финансируются в основном из «экологического» бюджета и не увязываются с локальной стратегией компании. В тяжелые времена они первыми идут под нож. Традиционный подход дает незначительные результаты еще и потому, что ориентирован именно на социальные или экологические задачи, а не на повышение прибыли.

Первый принцип нацелен на то, чтобы корпорации одновременно получали экономическую выгоду и улучшали социоэкономическое положение членов экосистемы. Для этого в проект должны вкладываться многочисленные заинтересованные лица, а сам проект должен быть масштабируемым, то есть потенциально распространяться на другие регионы и социальные группы. Основная задача — не постепенно усовершенствовать существующую систему, а высвободить рыночные силы и механизмы, чтобы создать новую экосистему, самодостаточную и способную к органическому росту.

Задача не из простых. Она требует доверительных отношений между всеми заинтересованными лицами, особенно представителями разных отраслей. Компании должны понять, каких ресурсов, в том числе кадровых, не хватает в регионе, кто поможет их восполнить и как мотивировать каждого участника программы.

Классический пример — проект, реализованный в Уганде. Более 70% населения страны с трудом зарабатывает на пропитание, занимаясь сельским хозяйством, преимущественно выращиванием низкосортной кукурузы на крошечных делянках. Початки сушат на земле, там же ходит скот; в результате 30—40% урожая пропадает, а оставшаяся часть не удовлетворяет рыночным стандартам качества. В 2010-м годовой доход среднестатистического хозяйства не превышал $307, или 87 центов в день. Около 11 млн человек, то есть 30% населения, страдали от недоедания (парадокс голодающего фермера), а у 40% детей наблюдалась задержка физического развития из-за употребления некачественных продуктов. Ситуацию не удавалось исправить, хотя в регионе работала крупная пивоваренная компания Nile Breweries, входящая в состав SABMiller. Почти все зерновые она закупала у зарубежных поставщиков.

В том же году международная консалтинговая фирма Carana запустила программу по созданию цепочки поставок, которая включила бы мелких фермеров в региональную экономику. В проекте было много участников, среди них — Nile Breweries, торговцы зерном и сами фермеры. Потребовалась серия инвестиций в развитие новых активов и возможностей для торговцев и растениеводов, в том числе в построение опытных хозяйств для демонстрации передовых технологий выращивания и хранения кукурузы. Соглашение с Nile Breweries о закупке урожая дало сельхозработникам доступ к кредитам, позволило привлечь поставщиков семян, оборудования и удобрений, а также помогло решить проблемы орошения и борьбы с вредителями.

Спустя пять лет разросшаяся цепочка поставок охватывала 27 тыс. фермеров, более половины из них — женщины. Медианная урожайность выросла на 65%, медианная цена на продукцию поднялась со $139 до $179 за тонну. Годовые доходы хозяйств более чем удвоились, достигнув $688, а валовая прибыль крестьян, участвовавших в проекте, увеличилась в полтора раза. Семьи фермеров стали лучше питаться: теперь они могли позволить себе овощи, орехи, фрукты и время от времени мясо, рыбу. Они начали покупать семена засухоустойчивых сортов, страховать урожай и получать промежуточное финансирование с помощью мобильных платежных систем.

Если раньше компания AgroWays продавала Nile Breweries 480 тонн кукурузной крупы в год, то теперь показатель вырос до 12 тыс. тонн. При этом качество продукции повысилось, а процессы усовершенствовались — в результате выросли цены. Инвестиции AgroWays в строительство новых хранилищ и перерабатывающих заводов полностью окупились. Еще одна местная компания, Maganjo Grain Millers, построила предприятие по производству питательных каш и других продовольственных продуктов из зерна, поставляемого AgroWays. В регион потянулись и другие фирмы — в итоге там накопилась критическая масса, достаточная для создания полноценного сельскохозяйственного кластера.

**Привлекать партнеров из смежных секторов**

Второй принцип основан на том, что, действуя в одиночку, корпорация едва ли сможет породить новую экосистему. Нужно объединить силы с другой организацией — катализатором реформ. Вместе они сумеют вовлечь в проект участников из разных отраслей.

Катализатором может стать влиятельная неправительственная организация, консалтинговая компания или поставщик услуг по управлению проектами. Они должны быть заинтересованы в экономических и социальных переменах, знать специфику страны и иметь опыт создания новых экосистем, в частности построения расширенных цепочек поставок и поиска кадров. Важно, чтобы катализатор пользовался репутацией независимого игрока, понимающего и готового защищать интересы всех членов экосистемы.

Часто именно катализатор находит возможности для революционного преобразования. Консультанты Carana поняли: если инвестировать в развитие небольших торговых компаний в Уганде, те смогут связать владельцев перерабатывающих предприятий с мелкими фермерами.

Carana придумала, как действовать в Сальва­доре. В 2010 году менее 40% детей там получили среднее образование и большинство молодых людей не могли устроиться на работу из-за недостатка квалификации. Те, кто не работал и не учился, вливались в уличные банды, и криминальная обстановка — и без того едва ли не худшая в мире — накалялась. Специалисты Carana решили: если наладить партнерство между региональными корпорациями и местными учебными центрами, люди смогут приобрести навыки, необходимые для устройства на низшие должности в торговые компании, гостиницы, сервисные и другие предприятия.

Катализаторы лучше, чем корпорации, видят подобные возможности. Главы компаний сидят в штаб-квартирах — оттуда не разглядишь путь к развитию государственно-частного партнерства. Кроме того, они нацелены на краткосрочные проекты и быструю окупаемость, а не на преобразование цепочки создания стоимости.

Если директор по устойчивому развитию или глава местного филиала захочет провести масштабное преобразование, он вряд ли получит поддержку начальства, не говоря уже о финансировании. Не будет у него и необходимых полномочий: он не сможет включить в обязанности менеджеров пункты, связанные с социальной и экологической устойчивостью. А от руководителей региональных предприятий требуют быстро улучшить финансовые показатели, так что у них не хватает прав, возможностей и ресурсов, чтобы поддерживать серьезные инициативы.

Кто бы ни выявил многообещающую возможность, следует помнить: реализовать ее удастся лишь при участии корпорации, заинтересованной в росте прибыли. Новая экосистема станет жизнеспособной, только если ее поддерживает бизнес, участвующий в конкурентной борьбе и способный наращивать масштабы проекта. Правительство заинтересовано в государственно-частном партнерстве, нацеленном на улучшение местного социально-экономического климата. Подобные партнерские проекты открывают ему доступ к ресурсам и инновационному потенциалу коммерческих компаний.

**Находить финансирование**

Казалось бы, именно корпорация должна стать источником посевного финансирования для преобразования экосистемы. У кого, как не у нее, есть необходимые ресурсы, и кто, если не она, выиграет в случае успеха? На деле же немногие готовы рисковать, тем более что бюджет на социальные и экологические программы обычно ограничен. Корпоративные инвестиционные фонды предпочитают надежные проекты с коротким периодом окупаемости и отвергают все, что нарушает привычное равновесие. Если цель проекта — создать социально ориентированные бизнес-модели и новые экосистемы, то организационные и культурные препоны ужесточаются.

Сторонникам системных перемен следует искать источники посевного финансирования среди организаций, которые уже работают над моделями инклюзивного роста и от которых не ждут быстрого роста прибыли.

В Уганде Carana получила от Управления США по международному развитию грант, чтобы проверить, может ли небольшое финансирование стимулировать приток инвестиций от организаций из новой цепочки поставок сельхозпродукции. В Сальвадоре на такой же грант компания запустила программу профессионального образования «Активная молодежь». Местные корпорации, увидев, что Carana черпает посевное финансирование извне, решили вложиться в эту программу — финансово и интеллектуально.

Когда станет ясно: пилотный проект, стартовавший за счет посевных инвестиций, «выстрелил», — потребуется дополнительное финансирование, чтобы быстро нарастить масштаб. За поддержкой можно обратиться к компании, инициировавшей проект: экосистема уже функционирует и вкладываться в ее развитие и масштабирование не так опасно. Но лучше все-таки привлечь фонды преобразующих инвестиций, которые сегодня управляют 80-миллиардными активами во всем мире. Другие фонды и частные инвесторы тоже готовы выделять сотни миллиардов долларов на программы по оздоровлению неблагополучных регионов. Как правило, они соглашаются войти в проект, если показатель его пороговой рентабельности составляет 6—8% (для сравнения: ставка корпораций — 12—14%).

Рынок преобразующих инвестиций быстро растет. Фонд Форда и подобные организации охотно вкладываются в социальные программы, если капиталоотдача близка к среднерыночной. Фонд Келлога поддерживает высокорентабельные проекты, направленные на улучшение положения семей и детей. В частности, он инвестировал в компанию Revolution Foods, которая за последние 10 лет поставила 250 млн упаковок питательных завтраков и обедов для школьников.

Фонды прямых инвестиций вроде Bain Capital и TPG Capital также стали выделять средства на преобразующие инвестиции. Благодаря им в неблагополучных регионах появляется новая инфраструктура. Фонд Summa Equity в первом полугодии 2017-го направил $500 млн на финансирование организаций, которые разделяют какие-либо из 17 целей устойчивого развития, сформулированных ООН. В числе этих компаний попали шведская Lin Education, разработчик обучающих программ, которые помогают людям сохранять конкурентоспособность в XXI веке, а также eGain, технологии которой позволяют домохозяйствам экономить электричество и сокращать выбросы парниковых газов.

Неправительственные организации также предлагают финансовые продукты, ориентированные на улучшение социальных условий. Некоммерческая организация Social Finance создала инновационные программы, работающие по принципу «оплата за успешную реализацию» (инвестиции идут только результативным социальным проектам). Недавно, например, она выпустила облигации, проценты по которым зависят от уровня образования и занятости в неблагополучных районах США.

Чтобы поддерживать и расширять новую экосистему, катализаторы могут пользоваться услугами проектных компаний — те берут на себя поиск финансирования, сбор платежей, выплату дивидендов. Для образовательной программы вроде сальвадорской проектная компания могла бы выпустить облигации стоимостью $500 тыс. со сроком погашения 10 лет и ставкой 5%. Проценты пойдут на финансирование курсов по подготовке специалистов, выпускники получат работу в местных фирмах, а те, в свою очередь, будут выплачивать проектной компании определенную сумму (скажем, $200) за каждого нанятого сотрудника. Чтобы правильно рассчитать размер выплат, необходимо оценить рынок рабочей силы и понять, чем полезны эти курсы.

Хотя корпорации — инициатору проекта не обязательно быть основным источником финансирования, она должна активно участвовать в кампании, иначе инвестиций не добиться. Вовлеченность корпорации снижает риски и дает гарантии того, что хотя бы минимальное количество продуктов и услуг будет проходить через обновленную экосистему.

**Выстраивать отношения в экосистеме**

Во всех рассмотренных программах ведущая роль переходила от одного действующего лица к другому. Поначалу первую скрипку играет катализатор, но когда проект достигает зрелости, лидером становится корпорация-инициатор. Едва кукурузная кампания в Уганде породила новую экосистему, Carana отошла в сторону, а AgroWays, Nile Breweries и другие агропромышленные фирмы подналегли на инвестиции, чтобы привлечь более широкие круги фермеров.

Реализуя программу «Активная молодежь», Carana сначала определила, какими навыками должны обладать претенденты на низшие должности. Затем она составила список местных компаний, которые могли бы обучать безработную молодежь, и договорилась с будущими работодателями. Walmart, например, согласилась нанимать выпускников 80-часовых курсов по подготовке кассиров, упаковщиков и менеджеров нижнего звена. Объединившись с государственными организациями, Carana запустила кампанию по привлечению безработной молодежи — стала публиковать в соцсетях рекламу образовательных программ и информацию о вакансиях. Учеба на курсах длилась 1—3 недели, студентов обеспечивали бесплатным проездом и питанием, а по окончании отправляли на собеседование. Компании, взявшие выпускников, при необходимости дополнительно обучали их.

За два года Walmart трудоустроила 380 молодых участников проекта, при этом срок закрытия вакансий у нее сократился на 15 дней. Нанятые по программе люди увольнялись на 30% реже, а затраты на повышение их квалификации были на 15% ниже. Кроме того, эти люди значительно чаще продвигались по карьерной лестнице.

За четыре года 16 тыс. молодых людей получили профессиональную подготовку, 15 тыс. из них нашли работу в девяти отраслях. (Для сравнения: в 2009 году в Сальвадоре было создано всего 15 500 рабочих мест.) Сейчас компании из разных индустрий оплачивают подготовку специалистов и услуги кадровых агентств — это позволяет обучающим программам расти и развиваться.

**Объединять Партнеров**

Как мы показали, развитие новой экосистемы требует взаимодействия разных секторов — коммерческого, неправительственного, государственного. Их представители обычно не связаны между собой и не доверяют друг другу. Поэтому мы предлагаем еще один ­принцип: действия сторон, вовлеченных в процесс, должны быть согласованы между собой и привязаны к новой стратегии. Добиться этого помогут инструменты вроде стратегической карты (элемент сбалансированной системы показателей). В статье [«Факторы жизнестойкости деловых альянсов»](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a10601) («HBR — Россия», апрель 2010 г.) рассказывается, как стратегическая карта, «нарисованная» совместными усилиями, помогает оптимально приспосабливать свою стратегию к общим целям.

Потенциальные партнеры по новой экосистеме могли бы создать общую стратегическую карту инклюзивного роста — возможно, под руководством катализатора. В процессе они прониклись бы друг к другу доверием и договорились, как реализовать стратегию. Следующий этап — разработка сбалансированной системы показателей, в том числе финансовых, для каждого участника. Это отличный инструмент количественной оценки результатов: он покажет, какую прибыль получили корпорации и инвесторы и насколько улучшилось положение граждан. Общая система показателей будет сдерживать крупные компании, стремящиеся к быстрой прибыли, и поможет привлекать финансирование.

Единая система показателей упрощает отчетность и управление экосистемой. Участники регулярно собираются и обсуждают состояние дел, оценивают достижения, выявляют причины недочетов, решают, как их устранить.

Четыре принципа создания экосистемы инклюзивного роста показывают корпорациям, как построить стратегию, которая позволяет, работая с представителями других отраслей и получая прибыль, превратить бедные, отсталые регионы в энергичные, динамичные рынки со здоровой экономикой.

**Об авторах**

**Роберт Каплан (Robert S. Kaplan)** — почетный профессор Гарвардской школы бизнеса.

**Джордж Серафейм (George Serafeim)** — преподаватель Гарвардской школы бизнеса.

**Эдуардо Тугендхат (Eduardo Tugendhat)** — директор по новаторскому маркетингу Palladium.

# Академия лженаук

**25 сентября 2019**|**Юлия Фуколова**

Научную среду сотрясают скандалы — ученые регулярно выявляют фейки, подтасовки фактов, опровергают сомнительные концепции. О том, что такое лженаука, почему многие ей доверяют и как с ней бороться, рассказывает старший научный сотрудник Института проблем передачи информации имени А. А. Харкевича, член Комиссии по борьбе с лженаукой при президиуме РАН Александр Панчин.

**HBR Россия: Что такое лженаука и чем она отличается от настоящей науки?**

**Панчин:** В любой научной области есть рецензируемые журналы, где публикуются специалисты. Настоящий ученый формулирует гипотезу, планирует эксперименты или наблюдения, чтобы получить новые данные, которые могут либо подтвердить ее, либо опровергнуть. Он не спешит с выводами, пока не выполнит проверки.

Лженаука, или псевдонаука — это, по сути, имитация, голословные заявления, выдаваемые за истину. Одни авторы только претендуют на научность, другие ссылаются, что их идеи проверены практикой, но это еще ничего не доказывает. Например, адепт эзотерического учения может сказать: «То, что я делаю, работает, клиенты довольны». И те, и другие вводят людей в заблуждение.

**Наверное, авторы многих маргинальных идей финансово заинтересованы в их распространении?**

Самые распространенные лженауки — это одновременно и формы бизнеса. В том числе попытки получить госфинансирование на сомнительные изобретения. Есть, конечно, лженауки, которые связаны с фундаментальными дисциплинами. Скажем, креационизм — концепция, отрицающая эволюцию. У нее нет прямого коммерческого выхлопа, хотя в США есть институт креационизма, там создали тематический парк, развлекают посетителей — например, показывают им ковчег.

**В каких сферах чаще всего появляются лжеучения?**

Популярность лженаук можно измерять по-разному — по количеству денег, клиентов, разнообразию авторов. Самые массовые сферы — психология и медицина. Человеку ставят псевдо­диагноз, лечат биодобавками, не имеющими доказанной эффективности, а потом с помощью псевдодиагностических методов говорят, что состояние пациента улучшилось. Псевдоученые есть и в других областях. В 1990-е годы какие-то люди получили финансовую поддержку от государства, чтобы извлекать энергию из камня. Или, скажем, фильтры Петрика — с ними связана, пожалуй, самая громкая история в деятельности Комиссии по борьбе с лженаукой. Это изобретение должно было улучшать качество питьевой воды и положительно влиять на здоровье, но оказалось псевдонаучным.

**Но ведь ученые иногда просто заблуждаются.**

Ошибки — это часть научного процесса. Человек выдвинул гипотезу, получил обнадеживающие результаты, а потом оказалось, что воспроизвести их не удается. Честные заблуждения и ошибочные идеи лженаукой не являются. Чтобы признать ученого шарлатаном, должно быть несколько условий. Например, его концепция или изобретение противоречит твердо установленным научным фактам (нарушение законов механики, попытки создать вечный двигатель и т. д.), он использует сомнительные методы, недостоверные данные. Кроме того, не отвечает на критику, игнорирует экспериментальную проверку своей теории.

**А что вы думаете про компанию Theranos и ее основательницу Элизабет Холмс, которая предложила метод диагностики по небольшому количеству крови? Эта история — заблуждение или шарлатанство?**

Чтобы интерпретировать историю с Theranos, надо знать детали. Было ли изначально очевидно, что этот метод не работает, стремилась ли Холмс ввести общественность и инвесторов в заблуждение? Или гипотеза была рабочей, но со временем не подтвердилась, и об этом умолчали? Тут много вопросов, я пока не готов делать выводы. Но иногда шарлатанство очевидно. Например, читаешь описание препарата — лечит от всех болезней, подходит всем без исключения. Никаких обоснований, ссылок на исследования. Или астрология, классический пример лженауки. Можно провести эксперимент — взять 200 детей, 100 отличников и 100 человек с врожденными проблемами в умственном развитии. Дать их натальные карты астрологам — смогут ли они разобраться, к какой группе принадлежит каждая из них? Такая научная работа была реально проделана, и астрологи с задачей не справились.

**Большинство людей знают, что астрология ненаучна, но многие читают гороскопы, платят астрологам за консультации и даже учатся на курсах. Почему эта индустрия процветает?**

Астрология успешна, потому что использует некоторые уязвимости человеческого мышления. Существует, например, эффект субъективного подтверждения (эффект Барнума или Форера). Человек получает размытые описания, которые подходят большинству людей, но верит, что написанное относится персонально к нему. С этим эффектом связана популярность хиромантии, френологии, соционики и прочих направлений.

Иногда мы верим в иллюзию причинности, когда «после означает вследствие». Скажем, человеку стало плохо, он принял таблетку, и ему полегчало. Но, возможно, эти события не связаны, и организм справился сам. Есть даже шутка, что при лечении грипп проходит за неделю, а без лечения — за семь дней. Благодаря этим и другим изъянам мышления люди впитывают лженаучные идеи.

**Какие еще методы используют лжеученые, чтобы привлечь больше сторонников?**

Есть два популярных приема. Первый — обвинять ученых в заговоре, мол, они скрывают знания, а у нас-то как раз настоящая наука. Второй — мимикрия под научные методы. Лжеученые берут известную концепцию, ее терминологию и используют для продвижения своих идей. Рассчитывая, что многие не разбираются в теме. Например, есть такое направление, как «дизайн человека». Это та же астрология, только с другим названием и с наукообразными терминами — нейтрино, ДНК и т. д.

**Чем занимается Комиссия по борьбе с лженаукой?**

Это общественный орган, объединяющий ученых из разных сфер. Комиссия издает бюллетень «В поддержку науки», где специалисты обсуждают актуальные вопросы, относящиеся к псевдонаукам. К нам также приходят запросы на экспертизу. Иногда мы начинаем исследование самостоятельно, как это было в случае дерматоглифики — тестирования по отпечаткам пальцев. В 2015—2016 годах эту тему активно обсуждали в академическом сообществе. На рынке появился стартап, который удачно вписался в современные представления об инновациях. Клиент прикладывает пальцы к сканеру, компьютер считывает отпечаткии и выдает рекомендации — какую профессию выбрать, каким спортом заниматься, дает прогноз относительно заболеваний. Все легко и быстро, франшиза хорошо продается. Эти предприниматели налаживали связи с образовательными учреждениями, одна из таких контор даже проникла в Академгородок в Новосибирске. Мы понимали, что чем больше денег крутится в конкретной области, тем сложнее с ней бороться, поэтому надо принимать меры, пока лженаука в зародыше. Решили высказаться по поводу дерматоглифики, пока ее финансовый успех не сравнялся с астрологией. А заодно опробовали наш новый рабочий инструмент — меморандум.

**Что это за инструмент, какова его функция?**

Это документ, в котором изложены аргументированные взгляды на какой-либо вопрос. Комиссия выпустила уже два меморандума, второй был посвящен гомеопатии. Мы объяснили, что лечение сверхмалыми дозами веществ, применяемое в гомеопатии, не имеет научных оснований. После выхода документа мы обычно проводим PR-кампанию, чтобы донести информацию до широкой аудитории. Юридической силы меморандум не имеет, но на него могут ссылаться журналисты, которые раньше не могли обвинить лжеученых в недобросовестности, опасаясь судебных исков.

**Как происходит сбор доказательств, что та или иная концепция лженаучна?**

Только над текстом меморандума более полугода работают несколько десятков человек, а до того нужно серь­езно разобраться в теме. Например, понять, что методика эксперимента неправильная и, соответственно, выводы сделаны неверные. Недавно мы с коллегами добились отзыва из научного журнала PLOS One статьи члена-корреспондента РАН про так называемые релиз-активные препараты. Эта та же гомеопатия, только под другим соусом. Авторы статьи неправильно использовали прибор и получали систематический артефакт, который они выдавали за действие препарата. Нам пришлось изучить всю литературу об этом приборе. Выяснилось, что про данную ошибку уже писали, но авторам статьи это либо было неизвестно, либо они сознательно вводили редакцию в заблуждение.

**Как общество реагирует на результаты вашей работы?**

Когда вышел наш первый меморандум, Комиссия по работе с талантливой молодежью при Минобрнауки отказалась от использования дерматоглифического тестирования для выявления одаренности у детей. Мы с коллегой даже выступали по этому поводу в Совете Федерации. Говорят, что предприниматели, занимающиеся дерматоглификой, выпустили ответное заявление, но оно нигде не публиковалось. А еще я слышал, что им стало труднее вести бизнес.

У гомеопатов тоже стало меньше клиентов. Аналитическое агентство DMS Group отмечало падение продаж гомеопатических препаратов на фоне роста рынка в целом. Две ветеринарные гомеопатические компании даже подали в суд на РАН и лично на председателя Комиссии по борьбе с лженаукой, академика Евгения Александрова. Юристы РАН в своем отзыве указали, что истцы обратились не по адресу, подавать в суд надо на саму комиссию, и судья иск отклонил. Компании потом заявили, что РАН отреклась от меморандума, но это не так, маневр было чисто юридический. На этом все и закончилось.

**А по сути обвинений лжеученые что-то ответили?**

Обычно лжеученые игнорируют суть наших аргументов, переводя разговор на личности. Например, состав экспертов их не устраивает или что-то еще. Во всем мире наука сегодня в кризисе, публикуется много плохих исследований, которые содержат грубые ошибки, неточный статистический анализ, плодятся «мусорные» издания. В России действуют целые фабрики по написанию статей и диссертаций за деньги. Научные регалии часто помогают лжеученым проталкивать свою псевдонаучную чушь и зарабатывать на этом.

**Почему бизнесы, основанные на лжеучениях, не удается закрыть?**

Это уже вопрос не к нам. Мы можем лишь предупредить людей о том, что их вводят в заблуждение, но проблему должны решать законодательные и правоохранительные органы. Например, сразу после выхода меморандума о гомеопатии Минздрав объявил, что создаст специальную комиссию, которая определит дальнейшее использование в России гомеопатических средств. Но комиссия так и не была создана, и вопрос замяли.

**Возможно, вмешалось лобби фармацевтических компаний?**

У нас есть догадки, но нет железных фактов, чтобы кого-то обвинять.

Бывали ли случаи, когда комиссия рассматривала сомнительную концепцию, но так и не признала ее лженаучной?

В работе комиссии я таких примеров не знаю. А лично у меня есть несколько сфер, к которым я отношусь скептически. Например, модный сегодня биохакинг. Раньше этот термин использовали в отношении биологов, которые делают что-то полезное «на коленке» — например, собирают в гараже секвенатор для анализа генома. Сейчас биохакингом занимаются люди, которые принимают различные препараты, чтобы продлить свою жизнь, улучшить когнитивные и физические способности. Многие из них следят за научной литературой и могут обосновать, почему то или иное вмешательство должно им помочь. Но в мире пока нет препаратов с доказанной эффективностью, которые бы омолаживали организм. Кроме того, никто не тестировал комбинации принимаемых веществ. Не исключено, что многие люди сокращают свою жизнь, а не увеличивают ее. С другой стороны, бизнес видит растущий спрос, он заинтересован в разработке новых решений, которые бы помогали нам укрепить здоровье и жить дольше.

Бизнес, действительно, видит спрос, но это нередко приводит к маркетинговым манипуляциям. Например, в аптеках продаются напитки, которые якобы улучшают память, укрепляют иммунитет. Производитель заказал «исследование», протестировав 20 человек. А потом на основе столь маленькой выборки делает громкие рекламные заявления.

Это так. В аптеках продается много товаров, не имеющих доказанной эффективности. По телевизору рекламируют магнитный прибор, который лечит все. К сожалению, с этим практически никто не борется. Если мы выпустим заключение, перестанут ли волшебный прибор рекламировать по телевизору? Чтобы оградить потребителей от обмана, нужно наладить взаимодействие науки и государственных органов.

**А что вы думаете про экстрасенсов, которые заполонили телевидение?**

До сих пор ни один маг или экстрасенс не смог пройти испытаний, которые им устраивали скептически настроенные организации. Например, в США фонд Джеймса Рэнди даже предлагал премию в $1 млн тому, кто продемонстрирует паранормальные способности в условиях корректно поставленного эксперимента. В России с 2015 года существует аналогичная премия имени Гарри Гудини в 1 млн руб., я вхожу в ее экспертный совет. За четыре года мы протестировали около двух десятков людей, включая финалистов «Битвы экстрасенсов». И каждый раз результат отрицательный.

**Получается, паранормальных способностей не существует?**

Большинство специалистов в них не верят. Хотя есть отдельные ученые, которые, даже имея серьезные академические заслуги, могут признавать разные маргинальные концепции. Например, великий химик, дважды нобелевский лауреат Лайнус Полинг считал, что аскорбинка излечивает рак.

**Недавно в вузах появилась специальность «теология», открылись кафедры. Как к этому относится научное сообщество?**

Я лично отношусь негативно — мне кажется, это нарушает Конституцию. Но даже если чиновники что-то утвердят, отношение научного сообщества вряд ли изменится. В 1930-е годы в России генетику признали лженаукой, но на самом деле таковой она не стала. Теология в ее российском варианте, скорее, конфессиональная дисциплина. Сейчас ее преподают в светских вузах, даже защищают диссертации. Например, в одной из них рассматривался личностный опыт веры как метод научного познания.

**Как обычному человеку, не обладающему глубокими познаниями, определить, что научно, а что нет?**

Универсального рецепта здесь нет. Надо помнить про когнитивные искажения, читать научную и научно-популярную литературу, тренировать аналитическое мышление — это снизит шанс заразиться лженаучными идеями. Задавать себе вопрос: «Откуда я знаю то, что я знаю?» Всем нам свойственно ошибаться, главное, не бояться признавать ошибки.

# Увольте начальников

Гэри Хэмел

Управление — вот самое слабое место вашей организации. Представьте себе, сколько времени тратят топ-менеджеры, руководители проектов и подразделений на то, чтобы контролировать работу подчиненных. Менеджеры обычно трудятся честно и много, проблема не в них, а в громозд­кой и дорогостоящей модели управления c ее переизбытком начальников.

Властная вертикаль — тяжкое бремя для любого предприятия. Во-первых, чем больше управленцев, тем выше накладные расходы, и по мере роста компании менеджмент обходится ей все дороже — в абсолютном и относительном выражении. Если в маленькой организации один начальник приходится примерно на десять сотрудников, то там, где работают 100 тысяч человек, при той же степени контроля их будет уже 11 111. Потому что кроме 10 тысяч менеджеров, нужно еще 1111, чтобы управлять менеджерами. Прибавим сюда еще сотни сотрудников административных отделов — финансового, кадрового и планового. Их задача — не дать организации рухнуть под тяжестью своей сложной структуры. Если учесть, что каждый начальник получает в среднем в три раза больше рядового сотрудника, то прямые издержки на управление достигают 33% всей заработной платы. Как бы вы их ни сокращали, менеджмент стоит дорого.

Во-вторых, при типичной иерархической системе управления выше вероятность пагубных решений, влекущих за собой тяжелые последст­вия. Чем важнее решение, тем меньше тех, кто может выступить с критикой его автора. Высокомерие, близорукость и наивность приводят к просчетам на любом уровне, но, когда власть руководителя, принимающего решения, не­оспорима во всех отношениях, опасность ошибки особенно велика. Дайте человеку царскую власть, и рано или поздно он допустит промах поистине цар­ского масштаба. Кроме того, самые влиятельные начальники очень оторваны от народа. Олимп слишком далек от грешной земли.

В-третьих, чем больше ступеней у иерархической лестницы, тем больше уровней утверждения и тем больше проходит времени, прежде чем станет понятно, насколько верны — или ошибочны — были спущенные директивы. Начальники в стремлении реализовывать свои властные полномочия не столько ускоряют процесс принятия решений, сколько затрудняют его. Необъективность тоже дорого обходится организации. Во властной вертикали правом отвергать или корректировать новые идеи обычно обладает кто-нибудь один, и на решениях этого человека могут сказаться его личные интересы и пристрастия.

Наконец, организация расплачивается за деспотизм. Дело не в том, что кто-то иной раз злоупотребляет властью, — при иерархической структуре сотрудники, которые находятся на ее более низких уровнях, лишены права голоса. Если, скажем, как потребитель вы вольны по­тратить на новую машину $20 тысяч или больше, то как сотрудник вы наверняка не можете подать заявку даже на офисное кресло, которое стоит $500. А как только человеку ограничивают его права, у него сразу же пропадает охота мечтать, фантазировать и работать на общую цель.

**Властная вертикаль или рынок?**

Экономисты давно уже воспевают способность рынков координировать деятельность людей при минимальном контроле сверху или вообще без него. Но возможности рынков не безграничны. Некоторые экономисты, в частности Рональд Коуз и Оливер Уильямсон, считают, что рынки справляются со своей задачей, когда потребности каждой стороны просты, неизменны и очевидны. Однако там, где существуют сложные взаимосвязи, все не так радужно. К примеру, трудно себе представить, каким образом рынок мог бы координировать огромное множество видов деятельности крупного подразделения с его технологически емким производством.

Вот почему нужны корпорации и управленцы. Менеджеры делают то, что не могут сделать рынки: благодаря им в результате труда тысяч отдельных людей появляется некий продукт. Управленцы являют собой «видимую руку», по определению историка бизнеса Альфреда Чендлера. Другое дело, что эта видимая рука зачастую неуклюжа и толку от нее маловато.

Разве не замечательно было бы, если бы мы научились самоорганизовываться, обходясь без управленческих структур? Если бы мы обрели свободу и возможность гибко подстраиваться под обстоятельства, которые дает открытый рынок, а заодно могли бы контролировать происходящее и координировать работу множества людей, как при жесткой иерархии? Если бы только мы научились руководить без руководителей!

Присмотритесь получше к проекту создания открытого программного обеспечения, и вам покажется, что вот она — эта корпоративная нирвана. Программистов сотни, а управленцев всего ничего, а то и нет вовсе. Но работа в открытом проекте разбита на блоки, добровольцы трудятся каждый сам по себе, интерфейсы четко определены и никто не ставит себе задачу совершить научное открытие. Координировать такую деятельность проще простого. Теперь сравните это с тем, как Boeing разрабатывает новый самолет. Тут задействована целая армия специалистов, и они должны сообща решать тысячи проблем проектирования и производст­ва. Boeing уже знает по опыту, что, передавая внешним исполнителям некоторые виды работ, координацию ни на йоту не упростить. Рынку не по силам построить Dreamliner.

И что же, теперь мы обречены жертвовать одним ради другого? Значит, невозможно просто так, без всякого обременения, обеспечить своей компании и координацию, и управление? Похоже, что невозможно, ведь кто это видел компанию, работа которой была бы и децентрализована, и четко синхронизирована?

**Не как у всех**

Все мы — рабы привычного. Много есть такого (первый iPhone, магический мир, придуманный Джоан Роулинг, костюм из мяса Леди Гаги), что трудно вообразить, пока не увидишь своими глазами. С организациями происходит то же самое. Что же это за компания, в которой

• нет начальников;

• нет должностей, а значит, никого не продвигают по службе;

• сотрудники сами договариваются между собой о том, кто за что отвечает;

• каждый может тратить деньги компании;

• каждый отвечает за покупку всего необходимого для своей работы;

• решения о зарплате принимаются только коллегиально?

Фантастика? Нет. Это все — приметы крупной, капиталоемкой корпорации. Ее большие заводы каждый час перерабатывают сотни тонн сырья, десятки производственных процессов жестко контролируются, а 400 ее штатных сотрудников каждый год приносят компании более $700 млн дохода. И, между прочим, эта уникальная ­компания — лидер мирового рынка.

Наверняка вам трудно в это поверить; мне, честно говоря, было трудно. Вот почему, прослышав про Morning Star Company, я ухватился за возможность посетить один из ее заводов в Калифорнии, в долине реки Сан-Хоакин.

Любой американец, который когда-либо ел пиццу, поливал гамбургер или спагетти кетчупом, скорее всего, пробовал продукцию Morning Star. Ее штаб-квартира находится в Вудлэнде, недалеко от Сакраменто, столицы Калифорнии. Morning Star — крупнейшая в мире компания по переработке помидоров; от 25 до 30% всех помидоров, которые ежегодно перерабатываются в США, — ее.

Компания, появившаяся на свет в 1970 году, поначалу занималась грузовыми перевозками помидоров. Ее основал Крис Рафер, который тогда учился в школе менеджмента Калифорнийского университета (Лос-Анджелес) и до сих пор возглавляет свою фирму. Сейчас Morning Star принадлежат три больших завода: там овощи перерабатываются по рецептам, рекомендованным потребителями. Кроме томатной пасты, которая фасуется в бочки, компания производит консервы: они продаются в супермаркетах, и их покупают предприятия общественного питания. У Morning Star есть подразделения грузоперевозок (она ежегодно перевозит более 2 млн тонн помидоров), а также агрокомплекс, где выращивают помидоры.

По словам Рафера, последние 20 лет объемы, доходы и прибыль Morning Star росли темпами, которые выражаются двузначными цифрами. Между тем, средний темп роста в отрасли составляет 1% в год. Morning Star — частная компания, а потому не объявляет свои финансовые показатели, но мне говорили, что практически весь свой рост компания обеспечила за счет собственных ресурсов, а раз так, значит, она стабильно получает прибыль. Сравнивая себя с конкурентами по отрасли, Morning Star считает, что во всем мире ей нет равных по эффективности.

Эта компания являет собой «положительное отклонение». Она — одна из самых необычных, в хорошем смысле, организаций, какие я знаю. Сотрудникам там (или коллегам, как говорят в Morning Star) предоставлено невероятно много свободы, но работают они вместе так слаженно, будто они — танцоры балетной труппы, участвующие в талантливо поставленном спектакле. Попробуем вникнуть в правила и методы уникальной модели управления Morning Star, и тогда мы, возможно, поймем, как освободиться от бремени властной вертикали или хотя бы ооблегчить его.

**Модель Morning Star**

Согласно концепции Morning Star, ее стратегическая задача состоит в следующем: стать компанией, коллектив которой состоит из «профессионалов, умеющих самостоятельно, без каких-либо директив налаживать связи и координировать свою работу с коллегами, потребителями, поставщиками и отраслевыми партнерами».

Вас не озадачило это «самостоятельно, без каких-либо директив»? Как, черт возьми, управлять компанией, в которой никто не отдает распоряжений и никто не исполняет их? Все дело в особых принципах работы Morning Star.

**Во главе угла — стратегическая цель.** Каждый сотрудник Morning Star обязан сформулировать свою стратегическую цель — то, как именно он будет работать на общую цель компании: «производить продукцию или предоставлять услуги, качество которых всегда соответствует ожиданиям потребителей». Вот, к примеру, Родни Регерт, работающий на заводе компании в Лос-Банос: его цель — делать томатный сок самым эффективным и безопасным для окружающей среды способом.

Стратегические цели сотрудников — крае­угольный камень модели управления Morning Star. «Вы сами отвечаете за достижение своей цели, за необходимые для этого ресурсы, обучение и сотрудничество с другими», — объясняет Регерт. А Пол Грин, опытный технолог с того же завода, добавляет: «У меня нет начальников, моя стратегическая цель и мои обязательства перед коллегами — вот чем я руководствуюсь».

**Сотрудники заключают соглашения друг с другом.** Каждый год каждый сотрудник Morning Star представляет свое Послание коллегам (по сути, план достижения своей стратегической цели) — тем из них, кого в первую очередь касается его работа. Обычно это человек десять, и беседа с каждым длится от 20 минут до часу. Послание может охватывать около 30 видов работ со всеми соответствующими показателями эффективности. В общей сложности эти планы отражают примерно три тысячи формальных связей между штатными сотрудниками Morning Star.

Содержание посланий с годами изменяется, отражая новые интересы и специализацию их авторов. По мере накопления опыта люди берутся за более сложную работу, уступая место новичкам. Объясняя, зачем нужны послания, Рафер подчеркивает, что, когда конкретные сотрудники добровольно, а не по принуждению договариваются друг с другом, они налаживают работу наилучшим образом. «Послания — основа нашей структуры, — говорит он. — Я, как ваш коллега, соглашаюсь представить вам такой-то отчет, или погрузить в машину такие-то контейнеры, или выполнять те или иные операции на таком-то оборудовании. Порядок складывается спонтанно, и он дает вам большую свободу маневра. Так проще выстраивать и корректировать трудовые связи, чем управляя ими сверху».

Как ни удивительно, свобода, с точки зрения Рафера, не мешает координировать работу, а наоборот, помогает. Каждый сотрудник Morning Star — своего рода подрядчик, связанный множеством обязательств с коллегами. Как мне ­сказали в компании, «тут никто тебе не начальник и при этом каждый — твой начальник».

Все 23 подразделения Morning Star тоже ежегодно договариваются между собой о взаимодействии — это происходит примерно так же, как и при согласовании Посланий коллегам. Поскольку у каждого подразделения свой бюджет, переговоры часто выливаются в отчаянный торг. Скажем, сельскохозяйственное подразделение и перерабатывающие заводы могут спорить из-за объемов, цен и графиков поставок. Идея тут та же: участники соглашения лучше знают реальное производство, и их договоренности будут куда более жизнеспособными, чем любые решения высокого руководства.

**Сотрудники обладают широкими полномочиями.** В большинстве компаний сотрудникам самостоятельность предоставляют лишь на словах. Но только не в Morning Star. Ник Кесл, специалист по развитию бизнеса, считает, что в этом смысле Morning Star совершенно не похожа на компанию, в которой он работал до того: «Там я подчинялся вице-президенту, а он — первому вице-президенту, а тот — исполнительному вице-президенту. Тут вы рулите сами. Тут никому не скажешь: “Сделай то-то”. Сам идешь и делаешь».

Например, нужно самому покупать необходимые для работы инструменты и оборудование. В Morning Star нет централизованного отдела снабжения или начальника, который дает «добро» на подобные траты. Каждый волен сам оформить заказ на покупку. Если, допустим, инженеру по техобслуживанию нужен сварочный аппарат за $8 тысяч, он его заказывает. Когда приходит счет-фактура, он подтверждает, что получил оборудование, и отправляет счет в бухгалтерию для оплаты. Несмотря на отсутствие единого отдела снабжения, никакого хаоса в закупочной деятельности Morning Star нет. Время от времени коллеги, которые приобретают одни и те же товары в большом объеме или у одних и тех же поставщиков, чтобы обеспечить себе самые выгодные ­условия, обмениваются информацией и действуют сообща.

Крис Рафер вспоминает: «Однажды я, подписывая чеки, вспомнил выражение “последняя инстанция”. Я подумал: ерунда какая-то. Передо мной лежал договор поставки и докладная с пометкой, что груз прибыл и что мы его получили. Цена, указанная в счете-фактуре, совпадала с ценой в договоре. Чек был готов. И что, разве мог я его не подписать? Нет. Так что дело-то не в “по­следней инстанции”, а в первой, то есть в том человеке, который заказал это оборудование. Мне незачем просматривать заказы на поставки, а тому человеку незачем дожидаться моей резолюции». Время от времени на все проекты денег не хватает, и тогда инвестиции приходится откладывать. Тем не менее задача финансового отдела Morning Star не в том, чтобы распределять средства, а в том, чтобы их изыскивать.

Принцип самоуправления распространяется и на кадровые решения. Если человек перегружен или хочет заниматься какой-нибудь другой работой, он сам должен найти себе помощников или замену. В Morning Star рядовые сотрудники участвуют в подборе персонала и даже играют в этом первую скрипку, причем им разрешено принимать соответствующие финансовые решения. Для Криса Рафера это не экстравагантность, а проявление здравого смысла: «Я не хочу, чтобы в Morning Star кто-нибудь свои неудачи сваливал на недостаток оборудования или рабочих рук».

В Morning Star я ни разу не слышал, чтобы кто-нибудь говорил о «расширении полномочий». И это понятно: если так говорят, значит, считают, что власть нисходит из более высоких сфер, что права даруют вышестоящие, когда считают нужным. В самоуправляемой организации люди не получают полномочий «сверху», полномочия у них есть и так.

**Людей не загоняют в рамки.** В Morning Star нет должностных инст­рукций, по­этому каждый может, набравшись профессионального опыта, взять на себя более ответственную работу. «Мы считаем, что каждый должен делать то, что ему хорошо удается, потому и не ищем людей на конкретные должности, — говорит Пол Грин, который отвечает в компании за подготовку и повышение квалификации персонала. — В результате должностные обязанности у наших людей шире и сложнее, чем в других местах».

**Каждый имеет право вносить рацпредложения по любому во­просу.** Обычно руководители считают, что ­нововведения должны планироваться на самом верху, но в Morning Star все просто обязаны проявлять инициативу. «Мы ведь исходим из того, что вы вправе реализовать себя везде, к чему у вас есть склонность, поэтому многие предлагают новаторские решения, которые прямо не связаны с их нынешней работой, — объясняет Пол Грин. — У нас много спонтанных инноваций, и новые идеи поступают отовсюду».

**Сотрудники борются не за должности.** По­скольку ни иерархии, ни должностей в Morning Star нет, нет там и карьерной лест­ницы. Это не значит, что все равны. Одни сотрудники считаются более компетентными в том или ином вопросе, чем другие, и это отражается на их зарплате. Конкуренция в компании есть, но тут бьются не за теплое местечко, а за вклад в общее дело. Чтобы продвигаться, надо осваивать новые навыки или искать новые методы работы. «У нас нет традиционного карьерного роста, — говорит Рон Кауа, ИТ-специалист. — Самое главное не должность, а то, за что я отвечаю».

Объясняя, как люди профессионально растут в Morning Star, Крис Рафер проводит аналогию с гольфом: «Разве Джек Никлаус во время соревнований думал о том, как бы стать вице-президентом союза гольфистов? Нет. Он знал, что если будет хорошо играть, то получит то, к чему все так стремятся: чувство удовлетворения. И еще — заработки, которые позволят ему жить так, как хочется. Когда мы говорим о повышении, мы не имеем в виду конкретную должность, мы подразумеваем профессионализм человека и его репутацию».

**Свобода и ответственность**

Более чем экстравагантная, но весьма эффективная модель управления Morning Star осно­вана на идее свободы. «Свободные люди занимаются тем, что им действительно по душе, а не тем, что им навязывают другие, — говорит Рафер. — Если так, то у них повышается самооценка и они работают с удовольствием». В Morning Star разделяют эту точку зрения. Один рабочий сказал: «Когда тебе говорят, что надо делать, ты превращаешься в автомат».

Но вот проблема. Если у вас крупное производство, вам надо, чтобы время от времени люди работали, как автоматы: надежно, точно, выдерживая большие нагрузки. Следят за тем, чтобы все трудились не покладая рук, разного рода начальники. Они устанавливают квоты, контролируют качество, призывают к порядку лентяев и халтурщиков. А как быть, если начальников нет? Допустим, система взаимных обязательств позволяет координировать работу в Morning Star. Но как насчет дисциплины? Как организация осуществляет контроль, если у нее нет ответственных лиц?

Свобода без ответственности — это чистой воды анархия. Но когда идешь по гигантским заводам Morning Star, не видно никаких признаков анархии. Как же вся эта свобода преобразуется в эффективную работу?

**Четкие задачи, полная информация.** Чтобы действовать самостоятельно, человеку нужна информация. В Morning Star сотрудникам предоставляют все необходимые данные, чтобы они могли оценивать собственную работу и принимать грамотные решения.

Каждый сотрудник в своем Послании коллегам указывает основные показатели, по которым можно понять, насколько полно он выполняет взятые на себя обязательства. Кроме того, дважды в месяц все бизнес-подразделения составляют финансовые отчеты; они доступны всем без исключения. Людей призывают привлекать к ответу тех, кто плохо работает, так что, если затраты вдруг вырастут, это не останется незамеченным.

Производство Morning Star интегрировано и вертикально, и горизонтально, поэтому ­сотрудникам нужны цифры по всей компании, иначе им не рассчитать, как их решения отразятся на всей ее деятельности. Рафер уверен, что люди будут думать о предприятии в целом, только если каждый сможет получать общекорпоративные данные. Вот почему здесь не утаивают информацию и не относятся с подозрением к желанию других узнать побольше.

**Анализ и координация.** В Morning Star люди имеют право тратить деньги компании — если они могут обосновать эти расходы, рассчитав рентабельность инвестиций и чистую приведенную стоимость. Кроме того, они обязаны проконсультироваться с коллегами. Если, скажем, человек предполагает потратить $3 млн, ему нужно поговорить с 30 коллегами, не меньше. Тот, кто хочет расширить штат, тоже должен убедить остальных в необходимости этого.

Хотя у сотрудников Morning Star широкие права, они редко принимают решения в одностороннем порядке. Важно также, что никто не имеет права «зарубить» идею. Старшие коллеги никогда не выступают в роли судей и палачей — только в роли наставников. Новичку, предложившему смелую идею, посоветуют проконсультироваться с несколькими более опытными сослуживцами, которые, как правило, дают краткое напутствие: «Вот проверь-ка свою идею по этой модели. Доведи ее до ума, а когда будешь готов, поговорим».

**Урегулирование конфликтов.** Что, если кто-то злоупотребляет своей свободой, работает плохо или не ладит с коллегами? В Morning Star нет начальников, которые улаживали бы споры, и никто не имеет права навязывать свои решения. В деловом мире прийти к согласию сторонам помогают посредники или дело рассматривается в суде. То же самое и в Morning Star.

Предположим, мы с вами работаем в разных отделах и вы считаете, что я не выполнил то, что обещал в своем Послании коллегам. Сначала мы встречаемся и вы предъявляете мне претензии. Я могу объяснить причину неудачи, пообещать работать лучше или же свалить вину на вас. Если договориться нам не удается, мы ищем в организации посредника — человека, которому оба доверяем, — и излагаем ему свою точку зрения. Допустим, он встает на вашу сторону, но меня не устраивают ваши выводы и методы «лечения». Тогда уже собирается экспертная комиссия из шести человек и вникает в суть наших препирательств. Она может одобрить рекомендации посредника или предложить что-нибудь другое. Если я снова возражаю, то подключается гендиректор: он выслушает оппонентов и вынесет решение, обязательное для исполнения. Но до этого доходит очень редко.

Если работа сотрудника вызывает серьезные нарекания, процесс урегулирования конфликта может завершиться его увольнением — но не по прихоти или предубеждению начальника. Рафер объясняет плюсы этого принципа: «Когда собирается экспертный совет, люди видят, что решения принимаются справедливо и обоснованно. Каждый знает, что имеет право обратиться за помощью. Мы отняли у начальников возможность отыгрываться на подчиненных за собственные просчеты».

**Экспертная оценка и критика.** Ответственность — ключевое для Morning Star понятие. Новичкам на семинаре по основам самоуправления объясняют, что свободы без ответственности просто не может быть. Им говорят: советуйтесь с кем угодно и сколько угодно, но в конечном счете за свои решения вы отвечаете сами. Здесь никто не перекладывает трудные решения на других.

В конце года каждого сотрудника оценивают все те, кому он адресует свое По­слание коллегам. А в январе все подразделения «защищают» свою деятельность за предыдущие 12 месяцев. Поскольку обсуждение работы каждого иногда занимает почти весь день, процедура в целом растягивается на несколько недель. По сути, подразделения отчитываются перед всеми группами интересов. Коллеги объясняют, как они использовали деньги компании, признают свои упущения, говорят, как будут их устранять.

Подразделения ранжируются по их финансовым успехам. Занимающих последние места ожидает допрос с пристрастием. «Если потра­ченные подразделением деньги компании не окупились, его поднимут на смех. Потом ему трудно будет получить согласие коллег на очередные расходы», — говорит Рафер. Ему вторит один из сотрудников: «Тот, кто, по мнению коллег, делает глупость, рискует своей репутацией».

Ежегодно в феврале проходит совещание по стратегии, на нем тоже оценивается работа подразделений. Делегатам от каждого дается 20 минут, чтобы они ознакомили представителей всех отделов с планами на предстоящий год. Коллеги голосуют за или против самых перспективных планов виртуальными деньгами. Подразделение, которому не удалось привлечь хоть сколько-нибудь этих средств, понимает, что его работа станет предметом пристального внимания.

**Выборные комитеты по оплате труда.** Принцип оплаты труда Morning Star больше всего похож на тот, которому следуют компании, оказывающие профессиональные услуги, а не производственные предприятия. В конце каждого года все сотрудники составляют отчеты о своей работе и оценивают выполнение задач, намеченных в Послании коллегам, рентабельность сделанных ими инвестиций и т.д. Затем в каждом подразделении выбирают комитеты по оплате труда — всего их до восьми в компании. Комитеты должны утвердить оценки, выставленные людьми своей работе, выявить неучтенный вклад в общее дело и установить каждому сотруднику зарплату, соответствующую его трудовым достижениям.

**Преимущества самоуправления**

Многие сотрудники Morning Star прежде работали в других организациях. Когда расспрашиваешь их о плюсах самоуправления, они произносят пламенные речи. Вот какие выводы можно сделать из их объяснений.

**Больше инициативы.** Как расшевелить людей, сделать их более инициативными? В Morning Star на этот вопрос отвечают просто: расширяйте круг должностных обязанностей, предоставляйте людям свободу действия и не забывайте их хвалить, когда они помогают друг другу.

Я спросил заводского механика: «А что, собст­венно, заставляет людей оказывать помощь?» Он ответил: «У нас дорожат своим именем. Если вы посоветовали что-нибудь дельное другому подразделению, это укрепляет вашу репутацию».

**Больше знаний.** При модели самоуправления люди сами стремятся осваивать новые навыки. Эксперты в Morning Star — не менеджеры или руководители высшего звена, а рядовые исполнители. Скажем, люди, которые на линии расфасовки наполняют стерильные контейнеры, хорошо знают микробиологию. «Мы сами отвечаем за качество своей работы, — говорит Скотт Мэрнок, специалист по контролю качества. — И мы этим гордимся. К тому же, у нас нет начальника, который, если что, примет удар на себя».

**Больше гибкости.** Модель управления Morning Star позволяет компании быстрее работать и более оперативно ­перегруппировываться. Рафер проводит такую аналогию: «Облака формируются и исчезают потому, что под влиянием атмосферных условий, температуры и влажности молекулы воды конденсируются и испаряются, — говорит он. — Организации должны быть как облака, чтобы их структуры появлялись и исчезали в зависимости от внешних факторов. Если люди обладают самостоятельностью, они чувствуют влияние этих сил и действуют по обстановке». Пол Грин поясняет, что его коллеги постоянно думают о том, как лучше выполнить свои стратегические задачи, поэтому каждый год они внедряют сотни рацпредложений.

**Больше коллегиальности.** Демонтируя пирамиду власти, вы укрепляете здоровье своей организации. Да, соперничая за более высокие должности, люди вполне могут добиваться каких-то личных целей, но от этой борьбы организация ничего не выигрывает, наоборот, в ней расцветают интриги и обостряется конкуренция. В компании с абсолютно плоской структурой нет начальников, которым надо угождать, и нет противников, которых надо распихивать локтями. Пол Терпелак из Morning Star, поработавший в двух организациях из списка Fortune 500, о плюсах компании, в которой нет традиционной карьерной лестницы, говорит так: «Здесь реже друг друга подсиживают, ведь мы не деремся за должности, которых на всех не хватает. Свои силы мы расходуем на то, чтобы как можно ­лучше работать и помогать коллегам».

**Более грамотные решения.** Как правило, в большинстве организаций самые важные решения принимают руководители высшего звена, сведущие в науке бизнес-анализа. У них есть множество данных, у них есть знания, но они плохо понимают, что происходит на местах. Вот почему решения, кажущиеся блестящими на ­корпоративном Олимпе, рядовые сотрудники часто считают бездарными. В Morning Star, вместо того чтобы уповать на «верхи», занимаются профессиональной подготовкой «низов». В част­ности, почти половина сотрудников окончила курс по ведению переговоров с поставщиками. Многие освоили финансовый анализ. Поскольку принимают и исполняют решения одни и те же люди, их решения оказываются более ­разумными и своевременными.

**Больше преданности.** Люди редко уходят из Morning Star к конкурентам. Чаще бывает наоборот. Более того, даже временные работники демонстрируют преданность компании. Каждое лето, когда созревает урожай помидоров, заводы Morning Star нанимают 800 с лишним сезонных рабочих. Из них 90% возвращаются каждый год. Компания воспитывает их в духе самоуправления. По оценке независимых исследователей, которые анализировали степень самостоятельности и ответственности сезонных работников, эти люди относятся к делу так, как в обычных компаниях — только руководители высшего звена.

Наконец, не будем забывать об экономии на зарплате. Часть сэкономленных на менеджерах средств идет на оплату труда штатных сотрудников, которые зарабатывают на 10—15% больше коллег из других компаний. Кроме того, освободившись от административного бремени, компания может инвестировать больше денег в свой рост.

**Дешево, но не бесплатно**

Несмотря на очевидное сокращение административных издержек, у принципа работы Morning Star есть не только плюсы, но и минусы. Прежде всего, в компании приживается далеко не каждый. Дело не столько в способностях, сколько в постижении корпоративной культуры. Человеку, много лет проработавшему в организации с жесткой иерархией, перестроиться довольно трудно. По мнению Рафера, новичок полностью осваивается в самоорганизующейся среде ­примерно за год, а то и больше.

Найти подходящего человека не просто, да и долго. Пока компания была меньше, Рафер сам встречался с каждым потенциальным сотрудником у него дома и разговаривал с ним полдня. По ходу собеседования Рафер в основном пытался понять, соответствуют ли ожидания претендента философии Morning Star. Сейчас человеку, которого хотят взять в штат, два часа рассказывают о принципах самоорганизации, после чего он проходит собеседование у 10—12 сотрудников. Ошибки все равно бывают. По словам Пола Грина, около 50% сотрудников уходит, не проработав в Morning Star и двух лет: этим людям трудно вписаться в новую систему, где они не могут никем управлять.

Кроме того, трудно заставить людей в случае проблем призывать друг друга к ответу.

В иерархической организации нарушителями порядка и отстающими занимается начальник. В Morning Star каждый обязан стоять на страже качества, эффективности и коллективизма и спрашивать с тех, кто не соблюдает правил. Если сотрудники будут в экстренных случаях уклоняться от ­«хирургического вмешательства», ­самоуправление быстро выродится и в компании верх возьмут посредственности. Чтобы не допустить этого, в Morning Star проводят тренинги. На них объясняют, что, если не бороться решительно с нарушителями, никакого коллегиального ­управления не получится.

Третья проблема — рост. Хотя Morning Star по-прежнему растет быстрее отрасли в целом, Рафер и его коллеги боятся «разбавить» культуру своей организации; из-за этого тут не спешат покупать компании. В Morning Star хотят расширяться, но только не жертвуя преимуществами своей системы управления ради более быстрого роста.

Следить за профессиональным ростом каждого сотрудника трудно. В обычных компаниях этапы роста соответствуют ступеням служебной лестницы. А поскольку в Morning Star этой лестницы нет, ее сотрудникам не просто оценивать свои успехи относительно людей из других предприятий отрасли. Из-за этого им трудно найти новую работу: человек не может сказать, какого иерархического уровня он достиг.

**Управленцы и управление**

Когда я сказал Раферу, что Morning Star научилась управлять без управленцев, он сразу же меня по­правил: «Здесь каждый управленец. У нас их больше, чем где бы то ни было. Управленец должен планировать, организовывать, определять ориентиры, укомплектовывать штат и контролировать работу, и в Morning Star каждый обязан все это делать. Каждый тут отвечает за достижение своей стратегической цели, за выполнение задач, о которых они договариваются с сослуживцами, все управляют ресурсами необходимыми для работы. И все — начальники, которые строго спрашивают с коллег».

Рафер тем не менее понял, к чему я клоню. Считается, и уже давно, что лучше всего, когда управляет компанией высшая каста специально обученных управленцев. Но, как показывает долгий опыт Morning Star, эту задачу и можно, и выгодно поручать практически кому угодно. Когда у людей есть точная информация, стимулы, средства и обязанности, они обычно вполне способны сами руководить собой.

Оказывается, не надо выбирать между плюсами рынка и иерархии. Morning Star — это не сообщество отдельных подрядчиков и не ­средоточие туповатых бюрократов; это — золотая середина между иерархией и рынком.

С одной стороны, Morning Star можно рассматривать как социально однородный рынок. Сотрудники вправе заключать с равными им по статусу коллегами контракты, напоминающие рыночные. Какой бы нервной и сложной ни казалась эта процедура, есть смягчающие факторы. Во-первых, участники переговоров пользуются общей системой показателей. На обычном рынке покупателю не важно, выгодна ли сделка продавцу. А в Morning Star каждый знает: если компания прогорит, он потеряет отличную работу.

Во-вторых, люди понимают: если подводить коллег или не выполнять обещаний, последствия не заставят себя ждать. Поэтому они дорожат отношениями. Наконец, многие сотрудники Morning Star работают в отрасли уже не один год и знают, что делать и кому это нужно. Без такого «цемента» — общих задач, долгосрочных отношений, знания отрасли — система Morning Star не была бы такой жизнеспособной.

С другой стороны, Morning Star — это целый «букет» естественно изменяющихся иерархий. Там нет единой официальной вертикали, а есть много неофициальных. Какой бы вопрос ни решался, мнение одних коллег окажется весомее мнения других; авторитет зависит от опыта и готовности помогать. Это — иерархии влияния, а не должности, они выстраиваются снизу вверх. В Morning Star человек завоевывает авторитет, проявляя свои знания, помогая коллегам и делая нечто такое, что умеет именно он. Стоит перестать все это делать — и влияние начнет убывать. Как и зарплата.

Иерархию большинства компаний никак не назовешь ни естественной, ни изменяющейся. В руководителей не выбиваются из низов, их назначают сверху. Важнейшие должности достаются обычно не самым компетентным, а самым ловким, что самое плохое. И поскольку власть «приписана» к должностям, она не переходит автоматически от менее способных к более способным. Чаще всего руководители лишаются власти, лишь когда их увольняют. До того они вольны во все вмешиваться и все портить. В Morning Star никто не станет настаивать на равенстве голосов по каждому решению, но никому и в голову не придет отдавать право на окончательное решение одному человеку только потому, что он начальник.

Что будет с принципами управления дальше, никто не знает, но в Morning Star к этой истории придумали интересный пролог. Вопросов еще много. Подойдет ли модель самоуправления компании, в которой работает десять или сто тысяч человек? Приживется ли она на почве другой корпоративной культуры? Выстоит ли она в усло­виях серьезной угрозы, например, со стороны зарубежного конкурента с его дешевой продукцией? Эти вопросы не дают Раферу и его коллегам спокойно спать. Все охотно признают, что модель самоуправления еще нужно доводить до ума. «В идеологическом отношении мы уже прошли процентов девяносто пути. А в практическом, наверно, только семьдесят», — говорит Рафер.

По-моему, модель Morning Star применима к компаниям любого масштаба. Большие корпорации обычно состоят из множества трудовых коллективов, отделов и служб, которые не всегда тесно взаимодействуют. Какой бы крупной компания ни была, каждому ее подразделению надо договариваться не со всеми остальными, а лишь с несколькими. При годовом доходе $700 млн Morning Star — явно не маленькое предприятие, но и к гигантам бизнеса его не причислить.

Не вижу, что могло бы помешать модели самоуправления прижиться в гораздо более крупной компании, в которой Morning Star была бы, скажем, отдельной структурой, — главное, чтобы остальные подразделения разделяли ее концепцию управления. Легко себе представить, как сотрудники разных департаментов глобальной компании-гиганта ведут переговоры по поводу соглашений друг с другом — именно так, как каждый год это происходит в Morning Star. Дело ведь не в том, можно ли эту модель приспособить для более масштабного бизнеса, а в том, приживется ли она в обычной иерархической системе. Думаю, приживется, но преобразования потребуют времени, энергии и увлеченности (см. врезку «Путь к самоуправлению»).

Не все проблемы решены, но пример Morning Star проясняет две вещи. Первая: обладая толикой воображения, можно примирить неустранимые на первый взгляд противоречия (скажем, между свободой и контролем), которые уже давно мешают развиваться организациям. Второе: не только витающий в облаках романтик может представить себе организацию, в которой управление — общая обязанность, а не прерогатива немногих избранных.

**Идея коротко**

Такая система дорого обходится; при ней выше вероятность ошибочных решений; весь процесс принятия решений сильно тормозится, рядовые сотрудники часто лишены права голоса. При этом многие производст­венные операции требуют более жесткой координации, чем может обеспечить рынок.

Можно ли соединить свободу и гибкость рынка с контролем, который обеспечивает управленческая иерархия? Экономисты скажут вам, что нет, но пример Morning Star Company доказывает обратное. Более двадцати лет эта компания обходится без менеджеров.

В Morning Star, которая в 2010 году получила более $700 млн дохода, ни у кого нет начальника, сотрудники договариваются друг с другом, кто за что отвечает, каждый имеет право тратить деньги компании и каждый сам обеспечивает себе все необходимое для работы.

Когда во главе угла — стратегические цели каждого, когда сотрудникам действительно предоставляется самостоятельность, в компании люди руководят собой сами, обходясь без начальников.

**Путь к самоуправлению**

**Наверняка ваша организация живет не по принципу самоуправления. У вас, наверное, бюрократическое управление: множество запутанных правил, многоуровневая иерархия и целый букет ­управленческих процедур. И все это для того, чтобы обеспечить жесткую систему подчинения и предсказуемость результатов.**

Контроль, как почти уже столе­тие назад написал Макс ­Вебер, — основа бюрократической философии. При бюрократии управленцы олицетворяют силу принуждения: они следят за тем, чтобы подчиненные не нарушали правил, соблюдали нормы и укладывались в бюджет.

В идеологическом смысле бюрократическое управление и самоуправление столь же далеки друг от друга, как тоталитаризм и демократия. Чтобы ­создать самоуправляемую организацию, надо не просто обуздать бюро­кратию — ее надо вырвать с корнем. Основатели Соединенных Штатов ­не хотели смягчить все крайние проявления монархического режима — они стремились вырвать его с корнем. Так же и с самоуправлением: если вы не проявите решимость, то ограничитесь полумерами, а их результат легко ­обратить вспять.

Тем не менее никто не позволит вам просто так взять и разрушить прежние структуры. Вам придется ­доказывать, что самоуправление — это тоже управление, а радикальная децентрализация — не есть анархия. Действовать надо так.

**ПЕРВОЕ:** пусть каждый член коллектива письменно изложит собственную стратегическую цель, указав, что он может и должен делать для коллег, с решением каких проблем хочет им ­помочь. Важно подчеркнуть не столько суть своей работы, сколько то, что благодаря ей получат другие. Когда каждый сформулирует одну-две фразы, разбейте людей на небольшие группы и пусть они обсуждают и критикуют концепции друг друга. По ходу дела направляйте разговор в нужное русло — покажите, чем система подчинения с ее ­жесткими правилами ­отличается от принципа управления на основе взаимной договоренности.

**ВТОРОЕ:** подумайте, как можно понемногу расширить самостоятельность сотрудников. Спросите каждого, что мешает ему достичь своей стратегической цели. Выберите те, что особенно раздражают людей, устраните их и понаблюдайте, как будут развиваться события. Свести контроль на нет вполне возможно, и, если вы всерьез на это решились, вы шаг за шагом к этому придете.

**ТРЕТЬЕ:** пусть у каждой структурной единицы будет свой бюджет. Чтобы правильно воспользоваться свободой, люди должны уметь рассчитывать по­следствия своих решений. Информированность — ­основа самоуправления.

**ЧЕТВЕРТОЕ:** думайте, как уравнять тех, кто управляет, с теми, кем управляют. Если вы — руководитель, для начала объясните коллективу, какие у вас обязанности. Предложите подчиненным прокомментировать ваш перечень. Очень важно повысить ответственность начальников перед подчиненными, иначе трудно создать систему взаимной ответственности.

Обычным компаниям предстоит идти к самоуправ­лению долго и трудно. Но, судя по опыту Morning Star и  W.L. Gore, тоже приверженной идее самоуправления, дело того стоит.

В итоге вы получите высокоэффективную и очень человечную организацию.

**Об авторе. Гэри Хэмел**— бизнес-консультант с мировым именем, приглашенный профессор Лондонской школы бизнеса, основатель Strategos, руководитель Management Lab, автор книги «Будущее менеджмента».

# Осторожно, ловушки «красных океанов»!

Чан Ким, Рене Моборн

Некоторые ­мировоззренческие ­установки и представления обескровливают стратегии создания рынка.

В Америке экономические результаты компаний ухудшаются уже не одно десятилетие. По данным The Shift Index аудиторской фирмы Deloitte, с 1965 года совокупная рентабельность активов американских публичных компаний сократилась примерно в четыре раза и составляет сейчас менее 1%. В условиях, когда рыночная власть перешла от компаний к потребителям, а глобальная конкуренция ужесточилась, почти во всех отраслях именно эффективность оказывается одной из главных проблем, стоящих перед руководителями компаний. Переломить ситуацию можно, но для этого им надо более творчески разрабатывать стратегии конкурентоспособности и претворять их в жизнь. Но никакая, даже самая выгодная рыночная позиция не гарантирует долгосрочного успеха. Он чем дальше, тем больше зависит от того, умеет ли компания формировать новый спрос, создавать и завоевывать новые рынки.

Создателям рынков воздается сторицей. Достаточно сравнить опыт Apple и Microsoft. За последние 15 лет Apple предприняла ряд удачных ходов по созданию рынков — это и iPod, и iTunes, и iPhone, и App Store, и iPad. С 2001 года, когда компания вывела на рынок iPod, и до конца налогового 2014-го рыночная капитализация Apple выросла более чем в 75 раз, а продажи и прибыль взлетели до небес. Рыночная капитализация Microsoft за то же время приросла лишь на 3%, а ее доходы, прежде превышавшие доходы Apple в пять раз, стали вдвое меньше. То есть Microsoft, которой 80% прибыли приносят два старых подразделения — Windows и Office — и которая ничего не предприняла для создания новых перспективных рынков, дорого заплатила за бездействие.

Мы не говорим, что компании не понимают ценности новых рынков. Наоборот, они все больше заинтересованы в их создании и выделяют на это немалые деньги. Другое дело, что мало кому удается решить задачу. Почему?

За десять лет, прошедших после выхода в свет первого издания нашей книги «Стратегия голубых океанов», нам довелось побеседовать со многими руководителями, которые как раз создавали новые рынки. Анализируя их рассказы об успехах и неудачах, мы выявили то общее, из-за чего, по-видимому, им не удавалось получить желаемого. Мы имеем в виду мировоззренческий фактор — ментальные модели, представления о том, как устроен мир. Хотя ментальные модели формируются бессознательно, их влияние на решения и поступки столь велико, что нейробиологи видят в них нечто вроде автоматического алгоритма, который заставляет человека так или иначе реагировать на происходящее, в том числе на изменения.

У ментальных моделей есть свои плюсы. В минуту опасности разумная ментальная модель поможет быстро принять решения, от которых зависит выживание. И мы ничего не имеем против ментальных моделей, основанных на знаниях, которые были получены во время учебы и работы в бизнесе. Благодаря им руководители более грамотно решают проблемы конкуренции на уже сложившихся рынках, хотя и не могут удачно создавать новые.

В ходе наших исследований и обсуждений мы особенно отчетливо разглядели в ментальных моделях руководителей шесть допущений. Мы их назвали «ловушками “красных океанов”», поскольку они прочно держат руководителей в «красных океанах» — на перенаселенных рынках, где компании не на жизнь, а на смерть бьются за место под солнцем, и не пускают их в «голубые океаны» — пока еще не известные и не занятые рынки с большим будущим. Первые две ловушки связаны с допущениями из области маркетинга: речь идет о том, в частности, что главное — ориентироваться на клиента и найти свою нишу. Еще две — с допущениями, порожденными учениями экономистов о технологических инновациях и созидательном разрушении, и последние две — с правилами конкурентной стратегии, согласно которым уникальность продукции и низкие издержки — вещи несовместные. Далее мы подробно поговорим о каждой ловушке и о том, как они мешают компаниям создавать новые рынки.

**Ловушка первая. Стратегия создания рынка должна быть нацеленной на клиента**

Главное в стратегии создания рынка — соз­дать спрос на новую продукцию. Для этого необходимо непотребителей превратить в потребителей. Так сделала, например, Salesforce.com. Предоставляя клиентам одноименную CRM-систему по модели облачных технологий SaaS, компания создала новый рынок: ее ПО стали пользоваться мелкие и средние фирмы, которые до этого отказывались от локальных CRM-платформ.

Проблема в том, что руководители, особенно маркетологи, профессионально формировались в рамках вполне логичной концепции: потребитель — мера всех вещей! И они естественно считают, что, выстраивая стратегию создания рынка, нужно отталкиваться от клиента. Поэтому они подсознательно ориентируются на уже существующих потребителей и их интересы.

Но при таком подходе к делу новые рынки не получаются. Чтобы они появились, организациям надо думать прежде всего о тех, кто до сих пор не относится к числу их потребителей, и о том, почему эти люди не принимают благосклонно продукцию отрасли. Именно они, а не уже имеющиеся потребители, больше всего знают о болевых точках отрасли и тех опасностях, из-за которых она не может раздвинуть свои границы. Если же внимание компании занято лишь ее нынешними клиентами, то она старается придумать для них что-нибудь получше того, что в данный момент предлагают конкуренты, — и встает на якорь в красном океане.

Приведем пример. В 2006 году Sony выпустила устройство для чтения электронных книг Portable Reader System (PRS). Цель состояла в том, чтобы дать начало новому книжному рынку, создав рынок электронных ридеров для широких масс. Думая о том, как этого добиться, Sony изучила опыт людей, которые уже приобрели электронные книги: этим читателям не нравились размер и качество дисплеев их ридеров. Sony разработала тонкое и легкое устройство с хорошим, четким экраном. Несмотря на положительные отзывы в прессе и симпатии пользователей, PRS проиграла Kindle, изобретению Amazon, поскольку не заинтересовала непотребителей — людей, которые не приобретали ридеры не столько из-за размера и качества экрана, сколько из-за дефицита хороших книг. Пока не было богатого выбора книг и легкого способа их загрузки, эти люди предпочитали бумажные издания.

Amazon учла это, выпуская свой ридер Kindle (2007 год): она предложила потребителям в четыре раза больше наименований, чем PRS, причем тексты легко загружались по Wi-Fi. За шесть часов с начала продаж все запасы Kindle были распроданы, потому что поклонники бумажных книг быстро стали покупать и электронные. И хотя Sony после этой истории ушла с рынка электронных книг, отрасль благодаря Kindle выросла: если в 2008 году ридеры были всего у 2% читателей, то к 2014 году — уже у 28%. Сейчас в распоряжении пользователей Kindle более 2,5 млн электронных книг.

**Ловушка вторая. Стратегия создания рынка должна быть нишевой**

В маркетинге всегда большое значение придавалось сегментированию рынка, и чем тоньше сегменты, тем лучше: это позволяло выявлять и захватывать новые нишевые сегменты. Нишевые стратегии нередко весьма выгодны, но найти нишу на уже сформировавшемся рынке — совсем не то же, что создать новый рынок.

В 2003 году Delta основала дочернюю авиа­компанию — Song. Делая это, она намеревалась создать новый рынок бюджетных авиаперевозок для очень специфического сегмента пассажиров: стильных, следящих за собой женщин, работающих в сфере интеллектуального труда. Как выяснила компания, у них были особые потребности и предпочтения, отличные от запросов мужчин-бизнесменов и других пассажиров, на которых обычно ориентировались авиакомпании. Эту группу прежде никто не выделял. Delta провела множество фокус-групп с преуспевающими, часто летающими в командировки ­женщинами-профессионалами и придумала, как им угодить: натуральные продукты, коктейли на заказ, большой выбор развлечений, бесплатные тренажеры, экипаж в форме от Kate Spade. Стратегия разрабатывалась с тем, чтобы заполнить обнаруженный пробел на рынке. И все бы ничего, но сегмент оказался слишком уж узким, несмотря на конкурентные цены. Последний полет Song состоялся в апреле 2006 года — компания просуществовала лишь 36 месяцев.

Удачные стратегии создания рынка не предназначены для более тонких сегментов. Чаще они, наоборот, «десегментируют» рынки, выявляя то главное, что объединяет группы потребителей и с помощью чего можно было бы вызвать широкий спрос. Британская сеть закусочных Pret A Manger проанализировала таким образом три группы клиентов: людей, которые занимаются интеллектуальным трудом и обедают в ресторанах, частых посетителей заведений быстрого питания, и тех, кто приносит еду с собой на работу. При всех различиях у этих групп нашлись три важных сходства. Всем нужна свежая и полезная еда, которую можно получить быстро и по ра­зу­м­ной цене. Поняв это, в Pret A Manger придумали, как удовлетворить общий для трех групп спрос и создать новый коммерчески выгодный рынок. Идея была такая: предложить сэндвичи ресторанного качества, которые готовятся каждый день из очень качественных ингредиентов и даже быстрее, чем в заведениях фастфуда, и продавать очень свежими, в красивой обстановке и по разумным ценам. С тех пор прошло почти 30 лет, а у Pret A Manger по-прежнему прибыль стабильно растет на основанном ею новом рынке.

**Ловушка третья. Инновации в технологиях порождают новые стратегии создания рынков**

НИОКР и технологические инновации считаются ключевыми факторами развития рынка и роста отраслей. И понятно, почему руководители видят в этом и основные признаки, по которым можно выявлять новые рынки. Но в действительности не всегда новые рынки появляются благодаря технологическим новшествам. Yellow Tail нашла новый рынок (ее целью было предложить простое вино, радующее всех) без каких-либо ультрасовременных технологий. То же самое относится к сети кофеен Starbucks и к цирку Cirque du Soleil. И даже если дело в технологии, как было в случае Salesforce.com, Quicken компании Intuit или Uber, она не гарантирует спроса на новинку. Товары и услуги становятся популярными тогда, когда они просты в использовании, интересны и полезны. А на какой технологии они основаны, потребителю дела нет.

Вот пример: Segway Personal Transporter, выпущенный в 2001 году. Была ли это технологическая инновация? Конечно. Это был первый в мире электрический самобалансирующийся самокат, и он отлично работал. Наклоняетесь вперед — он едет вперед, отклоняетесь назад — он едет назад. В свое время об этом чуде инженерной мысли очень много говорили. Но мало кто готов был заплатить $5 тысяч за транспортное средство, сложное в использовании и обслуживании. Где его парковать? Как везти в машине? Где на нем ездить — по тротуару или по проезжей части? Можно ли его взять с собой в автобус или поезд? Предполагалось, что Segway станет рентабельным через полгода после начала продаж, но они оказались хуже прогноза, и в 2009 году компанию продали. Удивило это не всех. Когда скутер только представили на рынке, журнал Time опубликовал статью о Дине Кеймене, изобретателе Segway. В статье было предупреждение, которое оказалось пророческим: «Одна из самых неприятных для инженера истин заключается в том, что успех или неудача в бизнесе редко зависят от качества технологии».

Коммерчески заманчивые рынки формируются не тогда, когда появляется технологическая инновация, а тогда, когда компания предлагает людям нечто, очень им нужное и полезное. Такие новые товары или услуги создают новые рынки потому, что обеспечивают более высокий уровень производительности, они просты, удобны в эксплуатации, экологичны, интересны. Если же компании, не понимая этого, делают ставку на революционные технологии и стараются выпустить что-нибудь «эдакое», то их продукция получается слишком сложной или, как в случае Segway, для нее нет необходимой экосистемы. И вообще, новые рынки, как правило, не появляются благодаря изобретениям в сфере технологий, даже если компании готовы их раскручивать, а изобретатели получают научное признание.

**Ловушка четвертая. Создание новых рынков — это всегда созидательное ­разрушение**

В основе экономики инноваций лежит теория созидательного разрушения Йозефа Шумпетера. Созидательное разрушение происходит тогда, когда изобретение подрывает рынок, заменяя более старую технологию, существующий товар или услугу. Скажем, цифровая фотография уничтожила производство фотопленки и стала новой реальностью. Согласно Шумпетеру, старое постоянно разрушается и заменяется новым.

Но всегда ли появление нового рынка сопровождается разрушением старого? Нет, не всегда. Порой происходит неразрушительное созидание: новый спрос не отменяет существующие товары или услуги. Виагра, например, сформировала новый рынок лекарств, ­улучшающих качество жизни. Устарели ли с ее появлением предыдущие технологии, вышли ли из употребления какие-нибудь привычные товары или услуги? Нет. Виагра вызвала новый спрос, потому что впервые предложила реальное решение серьезной проблемы многих мужчин. Еще один пример — микрофинансирование, придуманное в Grameen Bank. Часто при создании новых рынков ничего не разрушается, поскольку потребителям предлагают то, чего еще не было, — например, социальные сети или краудфандинг. Даже если разрушение и происходит, то неразрушительное созидание, как правило, оказывается гораздо более важным фактором формирования нового рынка. Например, игровая приставка Wii компании Nintendo не столько заменила существующие игровые системы, сколько дополнила их, потому что привлекла тех, кто раньше видеоиграми не увлекался: детей более младшего возраста и взрослых более старшего.

Если организация понимает формирование нового рынка как созидательное разрушение, это не только ограничивает ее возможности, но и вызывает сопротивление стратегии создания рынка. Сотрудникам зрелых компаний, как правило, не нравится идея созидательного разрушения или подрыва: из-за этого можно лишиться своего положения в корпоративной иерархии, а то и рабочего места. Поэтому руководители нередко мешают своим компаниям создавать новые рынки, зажимая ресурсы, закладывая в проекты неоправданно высокие накладные расходы или отказываясь сотрудничать с людьми, занятыми в этих проектах. Создателям рынка нужно с самого начала не допустить этого: четко разъяснять, что их проект предполагает созидание — как минимум не меньше, чем разрушение.

**Ловушка пятая. Создание нового рынка ­предполагает уникальность**

В отрасли с высоким уровнем конкуренции компании стараются занять позицию на границе производительности, как говорят экономисты, имея в виду золотую середину между качеством продукции, ее значимостью для потребителя, с одной стороны, и издержками на ее производство — с другой, учитывая структуру и норму отрасли. Делая ставку на уникальность своей продукции, компания отличается от конкурентов исключительной ценностью своего продукта для потребителей; такая стратегическая позиция на границе обычно оборачивается для компаний более высокими издержками, а для потребителей — более высокими ценами. Как мы выяснили, многие руководители думают, что то же самое происходит при создании рынка.

На самом деле при создании рынка нарушается прежний баланс ценности продукции и издержек, поскольку ключевыми факторами оказываются и уникальность, и низкие издержки. Отличаются ли Yellow Tail и Salesforce.com от конкурентов? Еще бы! Рынки создаются по стратегии «и — и», а не «или — или». Это важно помнить, ведь если компания считает, что новые рынки создаются только уникальными продуктами, то она обычно старается усовершенствовать существующие продукты или разработать новые, чтобы выделиться на фоне конкурентов, и упускает из виду, что одновременно нужно добиваться низких издержек. В итоге она не обеспечивает себе собственный новый рынок, а по неосмотрительности переходит на новый — люксовый — уровень на прежнем рынке.

BMW, например, решив основать новый рынок в отрасли городского транспорта, в 2000 году выпустила скутер С1. В европейских городах из-за напряженного трафика поездка в машине на работу и обратно отнимает много времени. BMW поставила цель: разработать транспортное средство, благодаря которому люди не стояли бы в пробках. С1 — двухколесный скутер для дорогого сектора рынка. У него, в отличие от других скутеров, были крыша, ветровое стекло и дворники. Кроме того, BMW не экономила на безопасности. У С1 была четырехточечная система ремней безопасности, алюминиевый каркас безопасности, боковые дуги безопасности на уровне плеч водителя и зона смятия вокруг переднего колеса.

Все это поднимало себестоимость С1, и скутер стоил $7— $10 тысяч, намного дороже обычных ($3—$5 тысяч). С1 и правда был не похож на обычные скутеры, но новый транспортный рынок, на который уповала BMW, не образовался. Летом 2003 года компания остановила производство С1, потому что не выполнила план по его продажам.

**Ловушка шестая. Стратегии создания рынка и бюджетные стратегии — одно и то же**

Эта шестая ловушка (то есть убеждение, что достаточно снизить цены, и появится новый рынок) — прямая противоположность пятой. Когда организации понимают стратегию создания рынка как бюджетную стратегию, они стараются удешевить нынешнюю продукцию, что-нибудь исключив или сократив. При этом они не думают, как усовершенствовать эту продукцию, что-нибудь улучшив или создав.

В эту ловушку попал, например, производитель игровой консоли Ouya. Когда компания начала продавать свою продукцию (июнь 2013 года), крупные игроки вроде Sony, Microsoft и Nintendo выпускали консоли, подключаемые к телевизорам, и контроллеры, которые обеспечивали качественную игру, по цене от $199 до $419. Поскольку дешевых консолей в продаже не было, многие предпочитали играть в видеоигры или на мобильных устройствах, или на телеэкранах, подключенных к мобильным устройствам с помощью дешевого кабеля.

Ouya попыталась застолбить рыночное пространство между рынками дорогих консолей и мобильных устройств и представила потребителям свой продукт как бюджетную ($99) «микроконсоль», работающую на открытом ПО и обеспечивающую вполне высокое качество изображения на телеэкране, и бесплатные (в основном) игры — для пробы. Пользователям понравилось недорогое и простое устройство, но Ouya не предоставила им ни богатого выбора качественных игр, ни трехмерности, ни хорошей графики, ни быстродействия, важного для поклонников традиционных консолей. Всем этим пришлось пожертвовать ради снижения издержек и цены. В то же время «микроконсоль» Ouya не обладала уникальным преимуществом мобильного устройства, на котором можно играть в дороге. То есть у игроков не было веского основания для покупки Ouya. Сейчас компания выставила себя на продажу, рекламируя не столько достоинства своего бизнеса, сколько свой кадровый потенциал, но пока покупатель не нашелся.

Повторимся: стратегия создания рынка строится по принципу «и — и», то есть ­нацелена и на дифференциацию, и на низкие издержки. При такой бизнес-концепции новое рыночное пространство формируется не потому, что ваша цена оказывается ниже, чем у конкурентов, а потому, что ваша цена конкурирует с ценой на товары-заменители или альтернативные товары, которыми в настоящее время пользуются потребители. Значит, не обязательно создавать новый рынок в нижнем ценовом сегменте. Его можно создать и в верхнем ценовом сегменте, как сделала Cirque du Soleil в отрасли цирковых представлений, Starbucks — в кофейном бизнесе, а Dyson — в сфере производства пылесосов.

Даже если компании основывают новые рынки в нижнем ценовом сегменте, их товар еще и явно отличается от существующего. Пример тому — Southwest Airlines и Swatch. У Southwest особая атмосфера: все очень дружелюбно, быстро, и кажется, будто едешь по земле, а не летишь по воздуху. Что касается Swatch, то это образец стильности — благодаря элегантному, интересному дизайну. Потребители воспринимают предложение обеих компаний и как неповторимое, и как бюджетное.

Бизнес-концепции, или стратегии, которые мы здесь представили как «ловушки “красных океанов”», сами по себе не хорошие и не плохие. Все они служат важным целям. Ориентированность на клиента, например, способствует улучшению товаров и услуг, а технологические инновации подстегивают развитие рынка и экономический рост. Дифференциация и низкие цены — эффективные конкурентные стратегии. Но они не помогают создавать рынки. И когда в стремлении сформировать новый рынок (а это предполагает кроме всего прочего крупные инвестиции) компании делают ставку именно на такие стратегии, то, как мы уже видели, получаются новые предприятия, которые не окупают вложенных в них денег и разоряются. Вот почему так важно переводить из подсознания в сознание ментальные модели и допущения людей, создающих рынки. Если их модели и допущения расходятся с предполагаемой стратегической целью, их надо критически рассматривать и менять. Иначе велик риск угодить в ловушки красных океанов.

**Об авторах**

**Чан Ким (W. Chan Kim)**и **Рене Моборн (Renée Mauborgne)** — профессора INSEAD (Фонтенбло, Франция), преподаватели стратегии и менедж­мента и содиректора INSEAD Blue Ocean Strategy Institute; авторы книги «Blue Ocean Strategy, Expanded Edition».

# 15 проектов, которые изменили мир

Сюзан Вулф Диткофф, Эйб Гриндл

Частная филантропия помогла воплотить в жизнь важнейшие социальные инициативы прошлого столетия. Без богатых энтузиастов не удалось бы ликвидировать во всем мире полиомиелит. Обеспечить школьников из бедных американских семей бесплатными или дешевыми обедами. Организовать общедоступную службу спасения 911. Предоставить право на создание семьи американцам одного пола. Эти и другие проекты уже изменили (а то и спасли) жизни сотен миллионов людей. Однако то, что сегодня воспринимается как ­неизбежный прогресс, когда-то казалось недостижимой мечтой.

Многие из крупных благотворителей современности надеются достичь столь же впечатляющих результатов. Их цель — не поддержать бездомных или голодных, а обеспечить всех кровом и пищей. Их не устраивает стабильный линейный прогресс — они жаждут революционных, системных преобразований в кратчайшие сроки. Люди озабочены неравномерным распределением благ, и многие филантропы чувствуют, что богатство налагает на них обязательства. Масштабы их амбиций так же поразительны, как и объемы потенциальных пожертвований.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Многие современные филантропы надеются добиться революционных перемен. Но, несмотря на то, что они выписывают внушительные чеки, ситуация существенно не меняется.  
  
**Вдохновение**  
Исторически значимые преобразования: от практически полного искоренения полиомиелита в мировом масштабе до легализации однополых браков в США — демонстрируют потенциал социальных инициатив.  
  
**Уроки**  
Тщательное изучение 15 успешных кампаний выявляет в них пять общих элементов. Это единое понимание проблемы; постановка реалистичных промежуточных целей; продуманный подход, работающий в большом масштабе; умение нарастить спрос; готовность корректировать курс.

Однако в приватных беседах филантропы все чаще выражают разочарование: они годами выписывают солидные чеки, но это по большому счету ничего не меняет. Стоит вспомнить хотя бы значительные вливания в борьбу с климатическими изменениями или в улучшение гособразования в США. Сталкиваясь с помехами и общественной критикой, лучшие из благотворителей пересматривают свои цели и подходы и начинают по-новому взаимодействовать с сообществами, надеясь подтолкнуть их к верному решению. Другие же либо уходят в более «безопасные» сферы, например поддерживают университеты или музеи, либо вообще теряют интерес к публичным пожертвованиям.

Конечно, масштабных социальных перемен добиться трудно — но, как показывает история, вполне реально. К сожалению, успех никогда не зависит от одного гранта или остроумного решения: он требует совместных усилий многих людей, участия государства и упорного труда на протяжении десятилетий. Чтобы понять, почему некоторые социальные инициативы приносят плоды и какие уроки современные филантропы могли бы извлечь из достижений прошлого, мы подробно изучили 15 прорывных проектов: от паллиативного ухода и справедливой оплаты труда мигрантов в США до популяризации средств от обезвоживания в Бангладеш (см. врезку «Масштабные социальные движения ХХ века»). Наше исследование выявило пять факторов, которые помогают благотворителям добиваться глобальных принципиальных перемен. Итак, для успеха инициативы нужно:

 следить за тем, чтобы все одинаково понимали суть и контекст проблемы;

 ставить реалистичные промежуточные цели и точно формулировать яркую идею;

 вырабатывать подходы, применимые в большом масштабе;

 не искать, а взращивать сторонников;

 быть готовыми корректировать курс.

Роль филантропов в изученных нами историях разнилась. Как правило, меценаты финансировали работу других людей. Практическая реализация, как и сегодня, ложилась в основном на плечи лидеров НКО, активистов и других инициаторов социальных перемен. Истории объединяло одно: благотворители понимали важность пяти факторов успеха и были готовы поддерживать их деньгами — частично или все пять сразу. Филантропы выступали источником ресурсов: они находили слабые места и направляли туда необходимую помощь. Порой, чтобы склонить весы в нужную сторону, достаточно было профинансировать один из пяти элементов.

Предлагаемая схема не универсальна. В реальности все намного сложнее, успех зависит от множества факторов, в том числе от удачи и выбора времени; причины успеха невозможно объяснить до конца. И все же мы убеждены: если амбициозные филантропы сумеют вписать наши рекомендации в контекст конкретной кампании, они существенно повысят шансы изменить мир.

**Проблема**

Прежде чем углубиться в истории успеха, стоит задуматься: что чаще всего мешало общественным инициативам? Вот четыре важных характеристики большинства исследованных нами проектов: они шли к цели долго (почти 90% длились более двух десятилетий, медианная продолжительность составила примерно 45 лет); они зачастую нуждались в господдержке (80% предполагали изменения в финансировании, политике или действиях правительства); они подразумевали сотрудничество (почти 75% призывали ключевых представителей разных отраслей объединять свои усилия); не менее 66% задействовали средства крупных жертвователей (от $10 млн).

К сожалению, эти тенденции идут вразрез с современной филантропической практикой. Нынешние меценаты, конечно, понимают, что перемены в обществе, даже самые важные и свое­временные, не происходят за день. (Врач Атул Гаванде отмечает, что даже простейшие практики: мытье рук и стерилизация хирургических инструментов и приспособлений — стали обыденностью лишь через 30 лет после того, как ведущий медицинский журнал опубликовал неопровержимые факты, доказывающие, что это необходимо.) Тем не менее, выделяя средства на поддержку тех или иных (намного более комплексных) преобразований, люди ожидают, что они займут всего несколько лет. Опасаясь лишней волокиты и репутации «политически ангажированного», многие американские филантропы предпочитают не жертвовать на проекты, непосредственно связанные с государством, — хотя именно правительство ответственно за решение социальных проблем и направляет на это триллионы долларов. Мало кто из благотворителей — даже тех, кого приводят в отчаяние безрезультатные попытки в одиночку улучшить жизнь людей, — готов к активному сотрудничеству, считая его слишком сложным и затратным. Наконец, лишь немногие пожертвования на социальные нужды достаточно велики, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки (при этом филантропы регулярно выделяют по $20 млн и более на простые проекты вроде строительства библиотек или дополнительных корпусов музеев).

Важно понимать, что ни в одной из историй успеха победа не была окончательной. Несмотря на почти повсеместное использование детских кресел, младенцы продолжают гибнуть в авариях. Введение в школах бесплатных или недорогих обедов не спасает детей от голода. Даже существенное увеличение заработной платы не позволяет многим сельхозработникам жить в комфорте. Однако, задействовав пять выявленных нами факторов, люди, ратующие за перемены и спонсирующие их, смогли добиться грандиозных сдвигов в лучшую сторону.

Давайте подробно изучим каждый из этих факторов, чтобы понять, как они помогают филантропам стимулировать социальные перемены.

**Следить за тем, чтобы все одинаково понимали суть и контекст проблемы**

Очевидно: чтобы решить задачу, ее надо осмыслить. Предводители изученных нами социальных движений глубоко исследовали и тщательно формулировали проблемы, от которых хотели избавиться. Они узнавали, кого эти проблемы затрагивают и какие силы не позволяют с ними справиться. В попытках устранить самый корень проблемы они отслеживали тесно взаимосвязанные расовые, культурные и экономические настроения в обществе, искали тех, кому выгодна сложившаяся ситуация и кто готов ее защищать, и собирали доказательную базу для активного противостояния традиционалистам. По мере эволюции самой проблемы и ее контекста (или по мере распространения инициативы на новые группы населения, регионы и др.) они пересматривали свои подходы.

Возьмем, к примеру, антитабачное движение в США. Чтобы ученые могли сделать однозначный вывод о вреде курения, потребовались десятилетия оплаченных благотворителями исследований (среди особо крупных спонсоров можно назвать Американское онкологическое общество и Фонд Роберта Вуда Джонсона). Ученые, врачи, государственные мужи и затем сами курильщики пришли к единому мнению, сломив яростное сопротивление крупнейших табачных компаний.

Но убедить людей бросить социально подкрепляемую привычку, продукты для которой были дешевы, доступны и вызывали химическую зависимость, было исключительно сложно. Осознавая, что приложенных усилий недостаточно, активисты продолжили вкладываться в новые исследования и в переосмысление проблемы. В итоге они заново сформулировали свою задачу и сосредоточились не на том, чтобы убеждать людей бросить курить, а на контроле над потреблением табака в целом.

Чтобы курильщикам было легче расстаться с привычкой, курение стали называть зависимостью — в том числе в научных кругах. Благодаря этому появились такие продукты, как никотиновые жвачка и пластырь. Одновременно движение начало инвестировать в изменение культурных норм, исподволь поддерживающих курение. Были приняты законы об ограничении курения и защите здоровья некурящих, существенно подняты налоги на сигареты, ряд каналов сбыта табака (например, через вендинговые автоматы) был полностью или частично перекрыт. Вне закона объявили курение в общественных местах, рекламу, нацеленную на детей, а потом и всю общедоступную рекламу. В голливудских фильмах и на телевидении стали все реже показывать курильщиков. Сигареты превратились в дорогой, неудобный в использовании и социально стигматизированный продукт. В 2015 году доля курильщиков среди американцев составила рекордные 15% — за полвека до этого она равнялась 42%.

Зная, что добиться единообразия общественного мнения чрезвычайно сложно, самые разумные из филантропов организуют практические исследования и анализируют политику государства, чтобы все поняли, почему проблема сохраняется и как ее решить. Они осознают: проблема и ее контекст постоянно меняются, поэтому такие инвестиции должны быть непрерывными. Если бы антитабачные активисты до сих пор продолжали идти курсом, проложенным исследованиями 1950—1960-х годов, их строго научный, но устаревший подход не увенчался бы успехом. Заметьте, что для достижения следующей цели — снижения доли курильщиков относительно 15% — наверняка понадобятся новые исследования и новая формулировка проблемы. Ведь теперь задача стала совершенно иной (аналогичным образом, например, бизнес на определенном этапе переходит от простого наращивания клиентской базы к таргетингу особо сложных аудиторий).

**Ставить реалистичные промежуточные цели и точно формулировать яркую идею**

К большой и расплывчатой цели идти очень трудно: бихевиористика утверждает, что в такой ситуации человек теряется. Лидеры изученных нами движений поддерживали в людях вовлеченность и мотивированность, ставя конкретные измеримые цели и подбирая для каждой из них эмоциональные лозунги или призывы к действию. Чтобы сформулировать посыл, который вызовет отклик во многих сердцах, нужно приложить немало сил: провести опросы, протестировать разные варианты, в том числе на фокус-группах. Обычно филантропы подобным не занимаются и на такие «излишние» расходы денег не дают.

Важность промежуточных целей подчеркивают, в частности, Тим Джилл и другие меценаты, поддерживающие права ЛГБТИ. В начале 2000-х по настоянию лидеров движения, в том числе юриста Эвана Вулфсона, они начали выделять значительные ресурсы на легализацию однополых браков по всей стране. До этого движение десятилетиями ставило перед собой широкую цель — «борьба за права ЛГБТИ». Работа над ней продолжилась, однако лидеры решили, что мощный удар по более узкой цели позволит значительно продвинуться. Затем они сосредоточились на нескольких штатах, чтобы добиться успеха в них и заложить гражданскую и юридическую основы общенациональной победы.

Предводители других успешных движений также фокусировались на конкретных целях вроде искоренения полиомиелита (а не снижения детской смертности) и повышения оплаты труда работающих на фермах мигрантов «на один цент за фунт». И все равно они не могли добиться значительного прогресса, не подобрав эмоционально заряженного образа, апеллирующего и к уму, и к сердцу. Например, в случае с мигрантами это были страшные фото больных детей и душераздирающие истории издевательств над рабочими. Вспомним, что еще в 2008 году движению за брачное равноправие не удавалось достучаться до публики: даже в левацкой Калифорнии не получилось выиграть хорошо профинансированный референдум. Учтя эти и другие сложности, филантропы выделили средства на опросы и фокус-группы, которые помогли лидерам переформулировать основные идеи движения. Исследования показали, что многие из голосовавших против однополых браков считали, будто они нужны лишь для получения дополнительных льгот и прав, — такая мотивация казалась им неприемлемой. И тогда движение изменило повестку дня, сделав акцент на праве каждого человека на любовь и законные отношения. Был найден доходчивый слоган «любовь есть любовь». Последовали новые завоевания, и, наконец, в 2015 году Верховный суд США легализовал однополые браки по всей стране. Так узконаправленные усилия в поддержку брачного равноправия помогли существенно улучшить положение ЛГБТИ — возможно, иные пути не привели бы к этому результату или заняли бы намного больше времени.

**Выработать подходы, применимые в большом масштабе**

Масштаб решения должен соответствовать масштабу проблемы. К сожалению, миллиарды долларов идут на совершенствование социальных продуктов и услуг, которые способны помочь лишь небольшой доле целевой аудитории: 5000 человек, пяти городам, пяти штатам. Такие проекты обычно представляют собой попытки предпринимателей или ученых компенсировать неудовлетворенный спрос или низкое качество недофинансированных госуслуг. По сути, это бессмысленная трата денег. Предлагаемые в таких случаях «инновации» не работают в масштабе проблемы: они слишком дороги, сложны или требуют привлечения узких специалистов. Попытки протестировать подобные решения на более крупных группах успешны только при небольшом масштабировании — скажем, с 500 человек до 1000. Но этого мало. В реальности решение, работающее для 500 человек, должно оказаться эффективным для 50 тыс. или 500 тыс.

Безусловно, разработка масштабируемого решения — дело чрезвычайно трудоемкое. Как и в любом инновационном процессе, тут может быть множество фальстартов. Главное — определить, какие ресурсы понадобятся для развертывания предлагаемого решения в полном масштабе, а затем оценить реалистичность этих затрат. Зачастую достаточно простой арифметики. Например, если количество малоимущих молодых американцев, нуждающихся в материальной помощи для получения высшего образования, составляет 10 млн, а качественная программа их поддержки стоит $5000 на человека, надо задаться вопросом: существует ли хоть один источник финансирования (включая правительство США), способный выделять на это $50 млрд в год? Можно ли привлечь для охраны гигантских джунглей Амазонки достаточно полицейских, чтобы остановить незаконную вырубку? Можем ли мы рассчитывать, что все 25 млн индийских медсестер обучатся 20-этапной процедуре стерилизации медицинских инструментов и будут неукоснительно следовать ей? Насколько вероятно, что миллиарды любителей кофе начнут покупать зерна только у этичных производителей? Все эти тактики могут сработать в небольшом масштабе, но неспособны искоренить проблему целиком.

И все же решить подобные задачи возможно. Все 15 изученных нами инициатив добились результата в максимальном масштабе — хотя каждая из них отыскала свой уникальный путь. Одни проекты активно инвестировали в разработку инновационных форм существующих продуктов, программ или процессов, другие нашли прорывную бизнес-модель, третьи сумели воспользоваться действующей системой дистрибуции, вместо того чтобы выстраивать другую, четвертые нащупали новые точки приложения сил для воздействия на систему. Чаще всего для поддержки подобных масштабных инноваций и экспериментов необходима филантропия.

Вспомним историю глазной клиники «Аравинд». Организация была основана в 1976 году Говиндаппой Венкатасвами (все называли его просто «доктор В») — индийским врачом, задавшимся целью искоренить предотвращаемую слепоту от катаракты во всем 48-миллионном штате Тамилнад. Изначально клинику финансировал сам доктор В и его семья (чтобы начать дело, они заложили дом). В «Аравинде» удалось разработать сверхэффективный метод операций и одновременно создать бизнес-модель на основе гибкой ценовой политики. Благодаря этому сочетанию в больнице уже вылечили сотни тысяч малоимущих пациентов, затраты на которых полностью или частично покрыли более зажиточные. Сегодня офтальмологическая клиника «Аравинд» принимает около 250 тыс. пациентов в год, качество ее услуг порой выше стандартов Британской национальной системы здравоохранения (а цены — в тысячу раз ниже). Ее деятельность позволила резко снизить число случаев слепоты в штате Тамилнад и начать распространение модели на другие регионы.

Здесь же стоит привести в пример технику первой помощи — искусственное дыхание. Она получила широкое распространение в США после того, как ее существенно изменили. Благодаря усилиям ученых и грантам местных филантропов этот жизненно важный метод настолько упростили, что теперь его может запомнить и воспроизвести практически каждый. В таком виде она стала активно распространяться через существующие каналы. В 1975 году Американский Красный крест включил искусственное дыхание в курсы по оказанию первой помощи, технике безопасности и спасению людей. Вскоре к нему присоединилась и Американская кардиологическая ассоциация. Теперь этому приему ежегодно обучаются более 18 млн американцев, среди которых много старшеклассников. Искусственное дыхание делают почти 50% людей, у которых останавливается сердце вне стационара; если это происходит в первые минуты, шансы на выживание удваиваются и даже утраиваются.

Наконец, следует вспомнить о невероятной победе группы мигрантов из Флориды — именно они собирали почти все томаты, попадающие зимой на прилавки США. Найдя масштабируемую модель и точку эффективного приложения сил, они сумели улучшить условия труда и повысить заработок на 70%. Это было небыстро и непросто: понадобились годы проб и ошибок. Десятки лет рабочие на фермах мирились с недоплатами, словесными и физическими издевательствами, расовой дискриминацией и сексуальными домогательствами, работая по 70—80 часов в неделю и получая $10 тыс. в год. В 1996 году, когда рабочий, попросивший воды, был избит бригадиром, мигранты решили, что пора действовать. Общественная группа под названием «Коалиция рабочих из Иммокали» несколько лет устраивала протесты, голодовки и даже 234-мильный марш вдоль крупного шоссе в попытках вынудить фермеров улучшить условия труда мигрантов.

Результаты были минимальными. Коалиция продолжала эксперименты при поддержке мелких местных филантропов, нескольких религиозных спонсоров и Фонда социального обеспечения, пока, наконец, не придумала стратегию с потенциалом масштабирования — перевести прицел общественного возмущения на известных оптовых покупателей помидоров — например, сети фастфуда. Эти компании были намного чувствительнее к подобному давлению, поскольку напрямую зависели от мнения потребителей. Заручившись поддержкой других общественных организаций вроде Альянса студентов и сельхозработников, Коалиция провела серию бойкотов сетей фастфуда, начав с Taco Bell.

В 2002—2005 годах Коалиция и ее союзники в 22 университетах и средних школах по всей стране разорвали сотрудничество с Taco Bell и закрыли (или не дали открыть) рестораны сети на своей территории. Аналогичные кампании начались в десятках районов. Прессинг сработал: владелец Taco Bell, компания Yum! Brands, согласилась повысить зарплату мигрантов на один цент за каждый фунт собранных томатов, а также потребовать, чтобы фермеры следовали гуманным стандартам труда и допускали на свою территорию независимых общественных контролеров. Коалицию рабочих из Иммокали стали поддерживать благотворители национального масштаба — фонды Кресге, Келлога и Форда. Благодаря их помощи бойкот распространился на другие компании: за несколько лет на ­сторону мигрантов встали McDonald’s, Subway, Burger King и Whole Foods, а также такие сервисные компании, как Bon Appе’tit, Compass, Aramark и Sodexo. В 2010-м фермеры согласились поднять рабочим зарплаты и улучшить условия труда. С тех пор реформы дотянулись от Флориды до Нью-Джерси, в них включились такие сети, как Walmart, Stop & Shop, Giant и Trader Joe’s. Успех движения отметили в Белом доме и ООН.

Разумные меценаты осознают: эффективность и масштабируемость должны идти рука об руку. Вместо того чтобы вырабатывать узконаправленную стратегию и постепенно наращивать ее влияние, стоит создать подход, готовый к широкомасштабному применению, — даже если придется потратиться на разработки и тесты.

**Не искать, а взращивать сторонников**

Предложение не всегда помогает сформировать спрос. Филантропы, стоящие за нашими историями успеха, знают это. Поэтому они вкладывались лишь в решения, действительно востребованные пользователями и партнерами. Они финансировали многообещающие проекты в сфере маркетинга и продаж, отвечающие их амбициозным целям, и поддерживали новые государственные стандарты и законы. Они создавали мощные сети дистрибуции, чтобы облегчить доступ к нужным ресурсам.

Хорошая иллюстрация — вьетнамское движение за сокращение смертности в ДТП, которое призывало мотоциклистов носить шлемы. Его спонсировал преимущественно фонд Atlantic Philanthropies бизнесмена Чака Фини. Один из первых грантов в поддержку кампании Фини выделил Азиатскому фонду профилактики травматизма в 2000 году. К тому времени мотошлемы использовались уже давно, но во Вьетнаме их почти не носили. Как утверждал основатель Азиатского фонда Грейг Крафт, жителям тропиков в шлеме было жарко. Atlantic Philanthropies выделил $1,5 млн на открытие фабрики по производству легких и хорошо вентилируемых шлемов. После того как новый дизайн шлемов был готов и благодаря профинансированным филантропами исследованиям суть проблемы стала всем понятна, Национальное собрание Вьетнама разработало закон об обязательном ношении шлемов. Перед тем как он вступил в силу, Азиатский фонд профилактики травматизма помог мобилизовать благотворителей и провести мощную кампанию: телереклама, реклама на билбордах, автобусах и других носителях рассказывала о важности шлемов и призывала людей изменить свои привычки. Кампания, основанная на разработках других стран, быстро дала результат: по данным Всемирной организации здравоохранения, сразу после вступления закона в силу в 2007 году почти 95% мотоциклистов (против менее чем 30% до этого) стали использовать шлемы. С тех пор показатель почти не менялся.

Значительные инвестиции в формирование спроса также позволили популяризовать простую доступную процедуру — она уже спасла миллионы жизней в Бангладеш. Там еще в 1980-х 20% детей до пяти лет, то есть несколько сотен тысяч в год, умирало от обезвоживания, вызванного острыми кишечными инфекциями. При этом ученые из Дакки давно разработали простое, дешевое и высокоэффективное средство от обезвоживания — сахар, соль и вода, смешанные в нужной пропорции. Упаковки лекарства имелись в больницах по всей стране — но не использовались. Причин было две: врачи привыкли лечить кишечные болезни иначе, а жители деревень просто не обращались в больницы. Более 80% женщин в Бангладеш полагались при лечении детей на услуги знахарей.

Переломить ситуацию помогли две инициативы, профинансированные благотворителями. Несколько агентств и международных НКО инвестировали более $22 млн (цифра — на 2016 год) в начавшуюся в 1980 году 10-летнюю образовательную кампанию, которую проводила местная некоммерческая организация BRAC. В рамках кампании тысячи жительниц страны научились готовить раствор, а затем обучили своих соседей. В общей сложности информация о лекарстве дошла до более чем 12 млн семей. В 1983 году Агентство США по международному развитию начало выделять миллионы долларов Компании социального маркетинга — местному социальному предприятию, детищу благотворительной организации Population Services International — на производство, продвижение и реализацию раствора. Чтобы эффективно распространять лекарство и наращивать спрос на него, Компания стала сотрудничать с тысячами непрофессиональных медработников, пользовавшихся доверием граждан. Она вступила в партнерство с множеством частных дистрибуторов — в 2007 году они поставляли препарат уже в 91% аптек и 32% продуктовых магазинов страны. Сегодня сахарно-солевым раствором в Бангладеш пользуются 80% семей, а детская смертность от диарейных болезней сократилась на 90%.

Наконец, рассмотрим случай «Улицы Сезам». В конце 1960-х вице-президент Carnegie Corporation Ллойд Моррисетт поручил телепродюсеру Джоан Ганц Куни изучить, можно ли обучать детей с помощью телепередач. Тогда эта идея казалась революционной. Моррисетт и Куни задались целью привлечь огромную сумму — примерно $55 млн (цифра — на 2016 год) на создание первого сезона. Куни полагала, что шоу должно задать высочайшую планку качества и что к производству необходимо привлечь ведущего продюсера детских развлекательных программ: так будет больше шансов добиться отклика аудитории. Она также считала, что нужно регулярно контролировать, удается ли передаче завоевать внимание детей и научить их чему-то. На освещение и популяризацию нового шоу в СМИ ушло целых 8% бюджета.

От Carnegie Corporation Моррисетт получил $7 млн, остальное собрал по фондам и государственным организациям. «Улица Сезам» взорвала телевидение. За первую неделю ее посмотрели более полутора миллионов маленьких американцев — даже охват населения детскими садами в те годы был вдвое меньше. Через год передачу обожали 36% дошкольников страны, а к 1993 году — уже 77%. Сегодня «Улицу Сезам» смотрят более 156 млн детей по всему миру. Множество исследований подтвердили: она вносит значимый вклад в развитие ребенка.

**Быть готовыми корректировать курс**

Любая долгосрочная инициатива сталкивается с препятствиями. Чтобы в течение десятилетий достигать промежуточных целей, необходимо постоянное развитие — при содействии меценатов. Опытные филантропы признают, что сложности могут разниться — они возникают в разных обстоятельствах (в городе или в сельской местности, на раннем этапе или в конце пути) и связаны с разной аудиторией (с теми, кто отреагировал сразу или кто осторожничал). Меценаты также утверждают, что социальные движения должны экспериментировать, измерять эффективность своих действий и меняться вместе с ситуацией. При этом лишь малая доля современных благотворителей готова создавать для общественных проектов комфортные условия, чтобы те могли учиться, адаптироваться и иногда ошибаться. Меценаты нетерпеливы: даже выделяя на измерение и оценку инициатив небольшие средства, они требуют отчет о расходах, мешая активистам оттачивать свои навыки.

Во всех описанных выше проектах умение корректировать курс сыграло важнейшую роль. Вспомним хотя бы постоянные помехи на пути к брачному равноправию: только терпение филантропов позволило извлечь из них уроки и выработать победную стратегию. Не столь заметную, но важную роль благотворительность сыграла и в переориентировании другой инициативы — Национальной программы школьных обедов. Идея бесплатно кормить детей бедняков в школах возникла еще в начале ХХ века, а в годы Великой депрессии федеральное правительство начало субсидировать обеды для неимущих. Со стороны это казалось серьезным прогрессом. Однако Нью-йоркский Фонд Филда продолжил изучать вопрос и в 1968 году опубликовал два отчета, свидетельствовавших об огромном числе недоедающих американцев и недопустимых пробелах в охвате программы. Общественность была потрясена; вопрос школьных обедов вернулся в повестку дня Конгресса и президента. За следующие два года программу доработали. С тех пор включение в нее семей определяется федеральными стандартами, а не отдается на откуп районным властям. Акцент сместили с удешевления обедов для всех учащихся на помощь наиболее нуждающимся, при этом бюджет программы увеличили. К 2012 году примерно 31 млн американских детей (более половины всех учащихся публичных школ) начал получать обеды бесплатно или со скидкой. Хотя вопрос доступности программы для нужной аудитории не удалось решить на 100% (некоторые дети отказываются от бесплатных обедов, не желая признавать себя «нищими»), значительный прогресс налицо.

Амбициозные меценаты и другие проводники общественных перемен работают над проектами, которые невозможно реализовать без тонкой подстройки, основанной на тщательных подсчетах. Чтобы добиться прогресса, благотворитель должен корректировать как свои взгляды, так и принципы выделения средств.

**Стоя на плечах гигантов**

Нынешние спонсоры редко следуют выявленным нами стратегиям успеха. Им стоит на­учиться упорно двигаться к цели на протяжении десятилетий — даже если кажется, что почти ничего не меняется; поддерживать сотрудничество ключевых участников инициатив, даже если для этого придется ослабить контроль над ситуацией; работать с госорганами, чтобы добиться финансирования и принятия мер, даже в нестабильные времена; жертвовать крупные суммы, давая максимум свободы активистам и целевой аудитории.

Вопросы, требующие участия филантропов, сегодня не те, что прежде. Но и в наши дни для успеха необходимо единство и динамичность в определении проблем, четкие и достижимые промежуточные цели, масштабируемые решения, инвестиции в создание и обслуживание общественного спроса на решение проблемы, а также гибкость в подходах как у благотворителей, так и у финансируемых ими движений.

**Об авторах. Сюзан Вулф Диткофф** — парт­нер Bridgespan Group, одна из руководителей отдела благотворительных программ. **Эйб Гриндл** — менеджер Bridgespan.

# Если вы действительно хотите что-то делать, делайте это без денег

**10 сентября 2019**

***От редакции.***10 сентября основателю китайской компании Alibaba и миллиардеру Джеку Ма исполнилось 55 лет. Эту дату он решил отметить уходом на пенсию: Ма официально покинул пост председателя совета директоров Alibaba. По этому случаю мы решили вспомнить самые интересные фрагменты [лекции Джека Ма](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p23441), которую он несколько лет назад прочитал московским студентам во время своего визита в Россию.

**Я не считаю себя великим.** Я родился в самой обычной китайской семье. Я не очень хорошо учился. Нет, я пытался, но получалось далеко не всегда. Возможно, дело в том, что моя школа была не самой лучшей. По этой причине долгое время после окончания школы я не мог найти работу, трижды проваливался на экзаменах и не мог поступить в университет. Но я никогда не сдавался.

**Я научился нескольким важным вещам.**Во-первых, нельзя сдаваться. Во-вторых, нужно думать о том, что ваш шанс, возможно, еще просто не наступил. В молодости я узнал о Билле Гейтсе и подумал о том, что Билл сделал то, что мог бы сделать я. Я огорчился, потому что думал, что он увел у меня мой успех и использовал все возможности, которые были на тот момент в области программного обеспечения для персональных компьютеров. Тогда я подумал: «Может быть, я слишком высоко замахнулся и мне лучше попытаться начать с малого и сделать что-то для тех людей, которые меня окружают?»

**Все, что мы делаем, нужно оценивать в десятилетней перспективе.** Если мы хотим добиться успеха, мы должны думать о том, как оказаться на вершине через 10 лет. Если мы хотим добиться успеха, мы должны работать с умными людьми. Если мы хотим добиться успеха, мы не должны сдаваться, совершая ошибки. Многие люди сдаются после того, как допустят ошибку. Мы в Alibaba никогда не сдаемся. Мы учимся на своих ошибках.

**Спросите у человека, не добившегося успеха, почему он его не добился.** Если он будет винить в этом кого-то другого, у него нет шансов. Так говорят неудачники. Те, у кого шансы остаются, говорят иначе. Они признают, что в чем-то ошиблись и чего-то не сделали. Я учился именно у таких людей, людей, которые совершают ошибки, но не винят в этом кого-то другого, а учатся на них. И я научился очень многому на своих собственных ошибках. Это мой жизненный принцип. Когда что-то не получается, я говорю: «Ну что ж, не получилось». Если я добиваюсь чего-то, то наоборот говорю: «Надо же, я не ожидал, что смогу сделать это». Именно это, как мне кажется, и сделало меня большим оптимистом.

**Когда Alibaba только появилась, у нас не было денег, не было людей и не было технологий.** Все началось в моей квартире. В ней собралось 18 человек и мы решили, что мы будем помогать малому бизнесу с помощью интернета... Когда-то нас было 18, сейчас нас около 60 тысяч. Это было не так-то легко, но мы выжили, мы справились, и сегодня мы одна из крупнейших интернет-компаний в мире.

**Я думаю, что нам очень повезло.** Мы так часто ошибались, но все равно смогли выжить. Иногда меня спрашивают: «Почему же вам так везло?» Я хочу на этот вопрос ответить так: «Если вы хотите, чтобы удача от вас не отворачивалась, вы должны этой удачей делиться с другими». Делитесь ей, помогайте другим людям, и эти люди в будущем обязательно помогут вам. В самом начале у Alibaba не было денег. У нас не было прибыли, нам никто не платил. И самый первый наш доход был не в виде денег, а в виде писем от наших покупателей. Они писали примерно следующее: «Ребята, как здорово, вы нам так помогаете, но у меня пока нет денег, чтобы платить вам за ваши услуги». Мы отвечали: «Ничего, все хорошо». Мы знали, что, если мы подождем и наши клиенты вырастут, они смогут с нами расплатиться и помогут вырасти нам.

**Когда мы открыли Alibaba, я пришел в китайскую почтовую компанию и спросил: «Вы можете нам помочь создать систему доставки товаров?»**Мне ответили: «Нет, у вас слишком мелкий бизнес, мы не будем с вами работать». При этом китайская система логистики тогда была в ужасающем состоянии. Почта Китая работала с той же скоростью, что и российская почта. Тогда мы обратились к предпринимателям и спросили: «Кто хочет заниматься доставкой в свои провинции, города и деревни?» И мы помогали тем, кто проявил заинтересованность. Сегодня мы помогаем доставлять в Китае 65 млн посылок ежедневно. Сколько этим занимается? 3 млн человек. Это не наши сотрудники, мы их не нанимаем, но мы помогаем им.

**Не волнуйтесь о будущем и не бойтесь технологий.** На мой взгляд, будущее даст возможности каждому, особенно молодым людям. Терять-то нечего, правда? То же самое я сказал себе, когда у нас не было ни денег, ни технологий. Мы тогда поверили в то, что через 10-20 лет электронная торговля станет огромной важной областью экономики, поэтому если мы сейчас начнем этим заниматься, у нас появится шанс. При этом в то время многие умные и опытные люди и компании с недоверием относились к электронной торговле, но мы верили, что добьемся успеха.

**Не нужно думать о том, что технологии заберут у нас работу и оставят без средств к существованию.** На самом деле, технологии возьмут на себя очень много рутины. Когда произошла первая технологическая революция и начали использовать паровые двигатели, некоторые тоже волновались и думали, что теперь останутся без работы. Прошло 50 лет, и все поняли, что паровой двигатель привел к созданию огромного количества новых рабочих мест. Когда было изобретено электричество, очень многие компании тоже переживали о том, что исчезнут рабочие места. Но электричество привело к созданию новых. Я думаю, что искусственный интеллект тоже приведет к созданию большого количества рабочих мест. Да, в ближайшие 20-30 лет у нас будут проблемы с занятостью, но затем ситуация изменится. И нам с вами нужно понять, что делать в эти 20-30 лет, как пережить их, пока искусственный интеллект будет развиваться.

**Если вы хотите быть готовыми к будущему, не делайте того, что вы делали вчера.**Не надо тренировать память, вы все равно не запомните больше, чем компьютер. Не пытайтесь читать быстрее, потому что компьютеры это делают намного быстрее. Вам нужно стараться быть креативными, вам нужно быть новаторами, нужно быть конструктивными. И все, что вы учите, должно делать вас такими.

**Когда мы только начинали бизнес, некоторые люди приходили ко мне со своими идеями и говорили: «Смотри, это отличная идея!».** Если все говорили это, если все считали, что идея хорошая, я ее выбрасывал в мусорную корзину. У меня появлялся интерес только тогда, когда все говорили о какой-то идее, что ее очень трудно реализовать. Я спрашивал себя: «А как это сделать иначе?» Вы должны быть уникальными и выбирать свой особый путь.

**И еще один мой совет, который я даю и себе каждый день.** Я говорю: «Сегодня у нас все сложно, завтра будет еще сложнее, а послезавтра будет все прекрасно, но большинство из нас умрет завтра вечером». И именно поэтому нужно работать, не покладая рук. Каждый день может приносить проблемы, но в каждой сложной ситуации вы закаляетесь. Вам нужно быть уверенными в себе, и тогда вы сможете решить любую проблему в будущем.

**Можно ли быть уверенным в своих силах, когда на рынке растет конкуренция?**Вы знаете, на рынке никогда ничего не бывает просто. И бизнесом всегда сложно заниматься. Как получить уверенность? Нужно окружить себя соратниками, людьми, которые верят в то же, во что верите вы, и мечтают о том же, о чем мечтаете и вы. С такими людьми можно работать вместе в любой сложной ситуации. Слушать нужно лишь две группы людей, если вы работаете в компании. Слушайте своих клиентов. Они должны быть довольны. И слушайте, что говорят ваши коллеги. Если у них есть уверенность в своих силах, вам не о чем волноваться. Не слушайте советников, консультантов, юристов, если клиенты и коллеги довольны и говорят, что все хорошо. Если вы начинаете слушать кого-то другого, вы теряете ваш шанс добиться успеха. Нет никаких экспертов, которые разбирались бы в будущем. Все эксперты разбираются во вчерашнем дне. Независимо от того, что происходит на рынке, в первую очередь слушайте ваших клиентов и коллег. Ваши конкуренты, естественно, будут пытаться разрушить вашу уверенность в себе. Если они прикладывают много усилий для того, чтобы вы чувствовали себя неуверенно, значит вы все делаете правильно.

**Английский язык очень важен. Но на самом деле все сводится не к языку. Все сводится к культуре.**Когда мы начинаем изучать иностранный язык, мы начинаем понимать культуру носителей этого языка, всю ее сложность и многогранность. Мы начинаем ее уважать. Когда мы уважаем ее, нас тоже начинают уважать. И вот тогда мы можем работать с этими людьми вместе. Когда вы уважаете иную культуру, когда вы понимаете ее многогранность, друзей и партнеров находить легко. А без них невозможно заниматься бизнесом.

**Если вам 20-30 лет, найдите хорошего начальника (не компанию, а именно начальника).**Учитесь у него. Когда вам от 30 до 40, вы должны попытаться сделать что-то самостоятельно. Когда вам 40-50, вам нужно заниматься тем, что вы умеете делать хорошо, ведь вы уже 20 лет что-то делали и чему-то научились. Когда вам 50-60, вы должны часть своего времени тратить на помощь молодежи. Когда вам больше 60, проводите время со своими внуками.

**Если вы идете в правильном направлении, деньги найдут вас.** Это работает именно так. Тем, кто говорит «Если бы у меня были деньги, я бы это сделал», я всегда отвечаю: «У вас никогда не будет денег. Если вы действительно хотите что-то делать, делайте это без денег. Если вы добьетесь результата, деньги к вам придут».

# Ошибки — неотъемлемая часть роста

**30 августа 2019**

***От редакции.****В сентябре 2004 года вышел первый номер «HBR Россия». Как за 15 лет изменился бизнес, чему научились предприниматели и какие задачи они планируют решить в будущем? Об этом редакция журнала спросила руководителей крупных российских компаний. Вот что ответила на эти вопросы соосновательница и гендиректор Wildberries Татьяна Бакальчук.*

Так совпало, что нашей компании в этом году тоже исполняется 15 лет, и поэтому ответы на вопросы «Чему вы научились за последние 15 лет?» и «Менялись ли ваши подходы к управлению бизнесом?», по-моему, вполне очевидны: 15 лет назад я была преподавателем английского языка с полуторамесячным ребенком на руках. А еще у меня в голове была идея, которую никто из окружающих не воспринимал всерьез, и я очень благодарна моему мужу Владиславу за то, что он поддержал меня с самого начала, хотя тоже считал, что из этого ничего толкового не получится.

Путь от педагога до предпринимателя недолог, но очень трудо- и эмоционально затратен. Недавно один человек написал мне: вся ваша история — это сплошной восторг с самого начала! А я возразила: ну да, конечно, а также слезы, бессонные ночи и ­много-много нервов.

Были ли за это время какие-то промахи и ошибки, и что бы я сейчас себе самой тогдашней посоветовала? Могу сказать, что ничего бы менять не стала, потому что ошибки — это закономерная и неотъемлемая часть роста и поступательного развития. Конечно, очень хочется надеяться, что в будущем промахов и ошибок не будет совсем.

По поводу советов, кстати: примерно год назад я слушала интересный курс Института Адизеса — нам рассказывали про этапы жизни компаний и про стили управления. Я была потрясена тем, что многие вещи, с которыми нам пришлось столкнуться, типичны для определенного жизненного периода любой организации. Сначала я подумала, что если бы у нас эти знания были лет 7—8 назад, я бы меньше нервничала и относилась ко всему более спокойно. Но потом поняла: именно ощущение того, что ты должен до всего додуматься и дойти сам, что все зависит только от тебя, и делает человека настоящим предпринимателем. И не факт, что мы могли бы так же драйвить бизнес, заряжать энергией сотрудников и находить оптимальные решения, если бы тратили меньше душевных сил. Поэтому пусть все остается как было: и ошибки, и промахи, и их следствие — достижения.

Мне кажется, единственное, что не изменилось за 15 лет, — мое убеждение, что прежде чем что-то получить, нужно отдать, и чем больше ты даешь миру, тем больше он отдает тебе. Что нужно всегда поступать по справедливости и так, чтобы тебе потом не было стыдно за твои поступки. В нашей компании мы стараемся придерживаться этих же принципов.

Вообще недавно мы пришли к выводу, что одна из наших целей — делать людей счастливыми. Мы долгое время стремились сделать счастливыми наших покупателей, потом начали работать так, чтобы наши поставщики тоже были счастливы с нами, а в этом году поставили себе задачу больше внимания уделять нашим самоотверженно трудящимся на благо покупателей и поставщиков сотрудникам. И знаете, нам кажется, что у нас все получится.

# Путешествие будет приятным

**29 августа 2019**|**Юлия Фуколова**

Современный бизнес должен уметь удивлять. Компаниям необходимо превращаться в режиссеров и создавать для своих клиентов позитивный потребительский опыт. Но вызвать правильные впечатления непросто — нужно исследовать путь, который ведет к покупке, и постараться обойти конкурентов на этом пути.

В последнее время предприниматели охотятся за обратной связью. Стоит только что-то купить в магазине или интернете, как на почту «прилетает» письмо: оцените наш сервис, оставьте свои пожелания, порекомендуете ли вы нашу компанию друзьям? Крупные бизнесы инвестируют миллионы долларов в создание платформ, позволяющих оперативно фиксировать обратную связь и обрабатывать обращения клиентов.

Потребительский опыт — это впечатления, возникающие у клиента при его взаимодействии с компанией, ее продуктами и сервисами. Ресурс очень ценный, потому что он во многом влияет на повторные продажи и формирует лояльность. Покупатель проходит длинный путь от осознания потребности до совершения покупки, получает информацию, испытывает разные эмоции и, в конце концов, делает выбор. Понимание привычек и ожиданий клиентов помогает бизнесу управлять этим путешествием и в итоге повышать конверсию. Здесь важны любые мелочи. Например, в ресторане прекрасная еда, любезные официанты и тихая музыка, но второй раз клиент не придет — ему не понравилась грязь в туалете и невозможность заплатить картой. Собирая обратную связь, компания может выяснить все эти нюансы. А затем, устраняя препятствия на пути клиента, формировать нужный потребительский опыт.

«Простые драйверы роста уже заканчиваются, бизнесу нужны более тонкие настройки. Впечатления клиента — это, пожалуй, единственный дифференциатор, который позволяет добиться долгосрочного конкурентного ­преимущества, — говорит партнер, руководитель Центра изучения потребительского опыта компании KPMG Алексей Мальцев. — Благодаря развитию цифровых технологий появилось много инструментов, которые позволяют отслеживать путь клиента».

С 2010 года KPMG изучает, как потребители разных стран взаимодействуют с брендами, и выделила шесть основных принципов, которые определяют, насколько человек удовлетворен (или нет) предоставляемым сервисом.

**1. Индивидуальный подход.** Компания показывает клиенту, что готова сделать все в его интересах. В первую очередь создает персональный контакт, обращается по имени, хранит историю взаимодействия и т. д.

**2. Добросовестность.** Компания показывает себя надежным партнером, выполняет свои обещания, внушает доверие.

**3. Соответствие ожиданиям.**Компания способна соответствовать или даже превосходить ожидания клиентов.

**4. Решение проблем.** Перебои и неувязки случаются у всех, однако лучшие компании приносят искренние извинения и в кратчайшие сроки исправляют ошибку.

**5. Скорость и эффективность.**Хорошо отлаженные процессы и минимум бюрократии помогают сэкономить время клиента, уменьшить объем необходимых усилий с его стороны.

**6. Забота о потребителях.** Компания понимает ситуацию клиента, что он чувствует, и готова войти в его положение.



В 2019 году KPMG впервые представила результаты исследования в России — 5 тыс. клиентов по 10-балльной шкале оценивали компании/бренды, услугами которых они пользовались за последние полгода. В итоге получился список из 100 брендов, предлагающих самый качественный клиентский опыт. В десятке лучших почти все бренды — зарубежные (см. график 1).

Российские результаты во многом отличаются от полученных в других странах. Так, в нашей стране довольно высокий уровень удовлетворенности клиентов (7,3 балла) по сравнению с развитыми рынками (см. график 2). Например, в Дании компания должна сильно постараться, чтобы получить хотя бы 6 баллов, тогда как в Бразилии потребители охотно ставят высокие баллы. В развивающихся странах потребителям многое в новинку, хорошее отношение их пока удивляет. Чем больше рынок будет насыщаться товарами и услугами, тем ниже опустятся оценки.



В англосаксонских странах флагманом потребительской удовлетворенности выступает финансовый сектор — банки многое знают о своих потребителях. В России же уровень финансовой грамотности пока невысок, и клиенты не готовы ставить хорошие оценки тому, чего не понимают. Больше всего баллов в нашей стране набрала непродовольственная розница (электроника, одежда и обувь, товары для дома). Здесь много дорогих товаров, поэтому люди вправе ожидать определенного уровня обслуживания. Хуже всего обстоят дела в продовольственной рознице — часто компании строят сети в формате «эконом», где сервис далеко не на первом месте. Бизнес занят открытием новых точек, поэтому пока не стремится что-то улучшать.

По словам Алексея Мальцева, каждый из шести принципов имеет разную значимость на разных рынках. В России самыми важными для клиентов оказались три — индивидуальный подход, добросовестность, скорость и эффективность. В нашей стране сложно добиться индивидуального подхода, учитывая территорию и разнообразие интересов клиентов, однако бренды, которые инвестируют в качество потребительского опыта и развивают цифровые каналы, имеют более высокие показатели роста. Для россиян также важна надежность организации, безопасность продуктов и услуг, они ценят четкость навигации и отсутствие назойливого внимания к себе.

Самый распространенный метод оценки потребительского опыта — NPS (Net Promoter Score, индекс потребительской лояльности или готовности рекомендовать). Клиентам задают вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете компанию своим друзьям и знакомым?» Для ответов используют шкалу от 0 до 10 баллов, где 0 означает «не готов рекомендовать», а 10 — «несомненно готов». Тех, кто ставит 9 или 10 баллов, называют «промоутерами», от 0 до 6 баллов — «детракторами» или критиками, 7 или 8 — нейтральными. NPS рассчитывают, вычитая долю детракторов из доли промоутеров. Этот показатель важно оценивать в динамике — компания должна принимать меры, чтобы промоутеров становилось больше, а детракторов — меньше.

**Сетевой эффект**

В топ-10 брендов в исследовании KPMG вошли сразу три сети, которыми управляет Inventive Retail Group. Компания развивает в России монобрендовые проекты re:Store, Samsung, Sony Centre, Nike, Lego, UNOde50, а также свою мультибрендовую сеть Street Beat (спортивная обувь).

Детально изучать поведение клиентов в компании начали несколько лет назад. По мнению директора по маркетингу Inventive Retail Group Марии Голенковой, на формирование потребительского опыта влияют пять факторов. Первые три — базовые. Это продукт, функциональная поддержка (условия доставки, гарантийное обслуживание, удобный график работы магазинов, разнообразие форм оплаты), а также качественный сервис (в компании все должно работать, как часы). Плюс два наиболее важных фактора — поведение персонала (вежливые, компетентные сотрудники, готовые помочь) и впечатления — то, что остается в памяти клиента.

Для исследования потребительского опыта в Inventive Retail Group используют разные методы. Много информации дает программа лояльности — пока у каждой сети она своя, но компания планирует запустить общую клубную программу. Карты заводят 85—90% покупателей, они оставляют свои контакты (телефон, почту), и по этому идентификатору компания видит, как клиенты мигрируют между каналами. Кроме того, маркетологи используют онлайн-­опросы. На основе этих данных компания рассчитывает NPS, а также получает ценные письменные комментарии. В целом по компании индекс NPS не ниже 70—75%, а самый большой показатель — у Lego (стабильно более 80). Онлайн-опросы обходятся дешевле очных, к тому же у группы лояльная аудитория, и обычно отвечают 5—7% респондентов (у других компаний в среднем 2—3%).

Четыре года назад в отделе маркетинга Inventive Retail Group была создана служба клиентского сервиса, а недавно ее выделили в отдельное подразделение. Оно занимается сбором и обработкой всех видов обратной связи — телефонных звонков, письменных обращений, отзывов в соцсетях и др. Ее сотрудники ежемесячно проводят исследования качества сервиса методом «тайного покупателя», в том числе изучают уровень удовлетворенности услугами колл-центра и службы доставки. Кроме того, Inventive Retail Group ежегодно организует фокус-группы и количественные исследования.

В результате компания получает целостную картину: на что обращают внимание клиенты, насколько важна для них общая атмосфера в магазине, качество и чистота выкладки, логично ли расположены товары и т. д. На многие из этих факторов компания повлиять не может — вендоры жестко регламентируют оформление торговых точек. Тем не менее ряд партнеров готовы к диалогу. Когда Inventive Retail Group запускала в России фирменную сеть Samsung, здесь продавались исключительно смартфоны. Но компания понимала, что потребителю важно приобрести любой товар из линейки Samsung в одном месте, поэтому стороны решили добавить в ассортимент сети телевизоры и изменить планограмму. Позже Samsung перенес этот опыт на другие магазины.

В последние годы компания обновляет магазины, опираясь на данные о поведении клиентов. Так, в сетях Nike, Street Beat и Lego начали устанавливать цифровые рекламные панели — такие витрины лучше привлекают трафик и позволяют быстро донести нужную информацию потребителю. В сети Street Beat в рамках большого качественного исследования интервьюеры лично сопровождали клиентов в магазине и изучали их впечатления — спрашивали, понятно ли расположение мужского и женского ассортимента, удобно ли выложены товары, комфортно ли освещение и проч. Выводы использовали в новом магазине в ТЦ «Европейский» — в частности, изменили зональность и оформили стены граффити. «Исследование подтвердило, что клиентам нравятся элементы стрит-арта, они посещают музыкальные и граффити-фестивали, — говорит Мария Голенкова. — Если вы понимаете интересы потребителей, можно воссоздать соответствующую атмосферу и стать к ним ближе».

Приобретая дорогую технику, клиенты ожидают внимательного отношения к себе и после покупки. Понимая важность постпродажного сервиса, компания re:Store в конце прошлого года запустила сеть сертифицированных сервисных центров re:Store care. «Мы сейчас проектируем новые магазины с зоной сервиса либо договариваемся с ТЦ, чтобы получить помещение ­поблизости», — говорит Мария Голенкова. А розничная сеть Samsung уже давно интегрирована с авторизованными сервисными центрами — здесь можно сдать технику в ремонт по принципу одного окна.

В Inventive Retail Group регулярно вводят дополнительные услуги, предлагая клиентам новые впечатления. В сети Nike можно не только примерить кроссовки, но и протестировать на месте ­­­— например, на беговой дорожке. А для покупателей Lego придумали сервис pick-a-brick — можно набрать в стакан и купить «порцию» разных кубиков и других элементов.

В прошлом году Inventive Retail Group начала внедрять новый сервис, который может обогатить потребительский опыт. Продавцы нескольких магазинов Nike получили планшеты с предустановленным на них приложением Mercaux. С помощью программы можно посмотреть, есть ли на складе нужный размер, в каком магазине, показать различные сочетания одежды, обуви и аксессуаров. Если клиент не готов купить прямо сейчас, ему могут отправить понравившийся «лук» на почту. Рост конверсии и среднего чека показал, что покупатели сервис оценили. Подобные планшеты уже появились и у продавцов ювелирной сети UnoDe50.

Изучение пути потребителя позволяет эффективнее распределять маркетинговый бюджет. Как, например, ­потребитель выбирает кроссовки — начинает с места покупки, дизайна или бренда? В Inventive Retail Group выяснили, что при выборе кроссовок «для города» основным критерием чаще всего является бренд, особенно для молодежи 16—25 лет. Соответственно, вложения в продвижение бренда принесут наибольшую отдачу.

Точно так же в re:Store выясняли, какой путь проходят клиенты при покупке телефона. После фокус-групп стало понятно, что аудитория делится на две части — люди от 30 лет склонны покупать в магазинах, тогда как молодежь предпочитает онлайн. То есть сеть должна оставаться удобной для нынешних покупателей (средний возраст клиентов в офлайне — 34 года), а с другой стороны — укреплять отношения с молодежью. Сейчас компания использует результаты исследования в переговорах с Apple, чтобы активнее инвестировать в онлайн-каналы.

Самое большое испытание для компании и ее потребителей — выход новых гаджетов. «У нас колоссальный прирост трафика в день запуска новинок Apple и Samsung, поэтому нам важно сделать этот опыт позитивным», — говорит Голенкова. Однако проблема в том, что в компании часто не знают, когда будет поставка. Бывало, что товар привозили чуть ли не за час до старта продаж. А если количество предзаказов превышает объем поставленного товара, скандалы неизбежны. В прошлом году, когда вышел новый iPhone, маркетинговая команда 2—3 дня сидела в соцсетях в полном составе — отвечали на комментарии пользователей, снимали негатив. Если компания признает ошибки, а затем улучшает свои бизнес-процессы, это обычно укрепляет потребительскую лояльность.

**Точка отсчета**

Судя по исследованию KPMG, россияне не очень высоко оценивают финансовый сектор. Но бывают исключения. Когда в 2014 году у екатеринбургского Банк24.ру отозвали лицензию, клиенты несли цветы к его офисам. Позже банк возродился под брендом «Точка» (входит в группу «Открытие»), он оказывает онлайн-услуги для юридических лиц.

Рынок банковских сервисов для предпринимателей сегодня конкурентный, численность предприятий малого и среднего бизнеса не растет, игроки готовы бороться за имеющихся клиентов. «Точка» обслуживает примерно 300 тыс. компаний и выделяет среди них около 10 клиентских групп. Как правило, им требуются разные продукты в зависимости от типа бизнеса, размера фирмы, наличия сотрудников, бухгалтера в штате и т. д.

«Наша задача — слышать всех пользователей, выяснять, что доставляет им неудобство, а затем решать эти проблемы», — рассказывает сооснователь и директор по маркетингу «Точки» Яна Ганник. Важно также отличать разумные пожелания от чрезмерных. Скажем, если 10 клиентов чего-то хотят, это явно нишевая потребность. Если же запрос исходит от большой группы, к ее мнению нельзя не прислушаться. По словам Яны, у «Точки» самый высокий NPS среди российских банков — 61% (по данным аналитического центра НАФИ, средний NPS банков в России в 2019 году составлял 14%). «Высокий результат мы получили не сразу. Клиент стоит у нас во главе всего уже много лет, и это чувствуется в ДНК компании», — говорит Ганник.

«Точка» — одна из первых финансовых организаций, работающих только онлайн. Когда-то у банка были офлайновые отделения, и от момента заявки до открытия счета проходило больше недели. Но со временем в компании поняли, что бизнесмену важен лишь работающий счет и скорость обслуживания, поэтому изменили формат работы. Получив заявку, сотрудник банка приезжает к клиенту на встречу, на месте открывает счет и доступ к интернет-банку. Так же оперативно работает служба поддержки. Задача ее специалистов — решить вопрос самостоятельно, без дополнительных согласований. У них нет скриптов, нет KPI и ограничений по времени разговора. А еще они могут пошутить в разговоре с клиентом. «Мы всегда хотели быть партнером, с которым приятно общаться. Нас самих тошнит от сухого формализма, который принят в контакт-центрах многих компаний», — считает Ганник. Как говорит один из основателей «Точки» Борис Дьяконов, ни в одном другом банке клиенту не позвонят и не спросят, как он добрался домой (см. [Harvard Business Review Россия, апрель 2016 г.](https://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/a17385)).

Для изучения потребительского опыта сотрудники «Точки» проводят обзвоны, клиентские встречи, глубинные интервью, юзабилити-тесты. Если продуктовые команды хотят создать что-то новое или изменить существующий продукт, нужно обязательно узнать, что об этом думают клиенты, поэтому исследования идут практически нон-стоп. Самый результативный формат — очные встречи в кафе или в офисе, так можно выстроить доверительную атмосферу. Сейчас банк планирует реформировать структуру и раздать исследовательскую компетенцию по командам — это должно увеличить ­скорость работы, а также позволит лучше понимать потребности бизнесменов.

В результате обсуждений появляются новые сервисы. В свое время «Точка» ввела функцию «Платеж по скану счета». Клиентам приходят счета с разными аббревиатурами и 20-значными номерами, пока их вбиваешь, легко ошибиться. Проблему решили — можно загрузить файл со счетом или даже сфотографировать его на смарфтон, и программа сама распознает данные. Так сэкономили время и нервы предпринимателей и их бухгалтеров. А недавно полностью поменяли интерфейс платежки. «Мы заметили, что клиенты заметно помолодели, их бизнесы небольшие, и многим форма платежки непонятна», — рассказывает Яна Ганник. Скажем, опытный владелец торговой компании знает, что такое КБК, но свежеиспеченный владелец ИП мало что понимает. После опросов предпринимателей сервис изменили — поля стали появляться по-другому, последовательно, с новыми подсказками. В результате количество обращений в банк по вопросу платежей заметно уменьшилось.

После бесед с клиентами «Точка» разработала новый продукт для предпринимателей, которые работают с госзаказом. Им, в частности, нужны спецсчета для участия в тендерах. А чтобы предприниматели, работающие на УСН, ЕНВД и патенте, не забывали откладывать деньги на налоги, создали сервис, который «откусывает» от всех поступлений нужную сумму и складывает в «копилку», а потом сам отправляет в налоговую.

Не так давно в банке запустили программу лояльности. «В последнее время юрлица по типу поведения становятся все больше похожи на физлиц, — объясняет Яна Ганник. — Предприниматели тоже люди и хотят разных бонусов». Сейчас не так сложно, как раньше, поменять расчетный банк, поэтому нужны дополнительные инструменты для удержания клиентов. Предприниматели копят баллы за разные операции, конвертируют их в рубли и могут использовать на оплату услуг. Так компания стимулирует их пользоваться большим количеством продуктов и не выводить остатки.

Безусловно, ни одна компания не может предлагать превосходное обслуживание на всех этапах клиентского пути — это дорого и трудозатратно. Но если сделать акцент на самых важных моментах, сервис запомнится надолго. За качественный опыт и внимание к своим нуждам потребители готовы платить лояльностью и деньгами.

**Об авторе. Юлия Фуколова** — старший редактор Harvard Business Review Россия.

# Не бояться и прививать в компании культуру нестандартного мышления

03 НОЯБРЯ 2017 Полина Трифонова, Александра Терентьева / "Ведомости"

Сейчас Polymetal – один из крупнейших добытчиков серебра в мире и одна из немногих компаний с российскими корнями, контрольный пакет которой находится в свободном обращении на Лондонской бирже. Компания переходила из рук в руки, а стоимость ее все время росла и теперь приближается к $5 млрд.

«Полиметалл» создал Александр Несис в 1995 г., когда перевез первых специалистов из Узбекистана в Россию, где было много неразработанных месторождений. В 2005 г. он продал актив компании «Нафта-Москва» Сулеймана Керимова. Керимов вывел Polymetal на биржу в 2007 г., тогда было продано 24,8% компании из оценки в $2,44 млрд. А уже в 2008 г. Керимов продал почти 70% своих акций IST Group Александра Несиса, предпринимателю Александру Мамуту и чешской инвесткомпании PPF Group Петра Келлнера.

Сейчас структурам Несиса принадлежит всего 27% Polymetal, руководит активом его брат Виталий Несис. Он рассказал «Ведомостям», как Polymetal будет развиваться дальше, где нужно искать золото и как заманить людей на Дальний Восток. Мы публикуем это интервью с сокращениями.

Почти 10 лет назад Polymetal кроме традиционных для себя золота и серебра начал производить медь. Теперь у вас появились еще и платиновые активы. Это попытка контролировать ценовые риски?

Вопрос стратегический. И ответ на него я дам стратегический: и в мировой горнодобывающей промышленности, и в России наступил новый этап. Зарабатывание денег, основанное на разработке исторических месторождений (у нас это результат советской геологоразведки), подходит к концу. Рента больше не является источником устойчивого конкурентного преимущества. Альтернатива – либо операционная эффективность, либо глубинное понимание причинно-следственных связей. Мы для себя в компании решили, что конкурентным преимуществом Polymetal будет некий форсайт – предвидение глобальных тенденций. Одна из них – перспектива существенного повышения спроса на отдельные металлы в нишах горнодобывающей отрасли. Если говорить про платиноиды – тут все понятно: и развитие электрических двигателей, что поддерживает спрос, и кризис в Южной Африке, который сдерживает предложение.

Мы ориентируемся на то, где можем заработать. Конечный рынок, особенно для золота, вообще не имеет значения. Главное – не кому продаешь. Главное – производить лучше остальных. В этом залог и основа успеха любой компании. А горнодобывающей компании нужно просто решить: где она может быть лучше других, где видит перспективы существенного роста? Мы видим их в платиноидах – направляемся туда. Видим, что можем быть самыми конкурентоспособными на рынке переработки упорных рудных концентратов, – идем туда.

Вы не стали участвовать в аукционе на Сухой Лог, исходя именно из тех соображений, что путь приватизации и ренты – это путь в никуда?

Стратегически Сухой Лог с точки зрения итогового финансового результата, возврата инвестиций проигрывает тем альтернативным проектам, которые мы видим в нашем портфеле на протяжении следующих 10 лет. С точки зрения Polymetal, более эффективно вкладываться в металлы платиновой группы, в современные технологии переработки и в принципиально новый подход к геологоразведке. Для нас решение – участвовать или нет – было очень серьезным. Мы долго его обсуждали.

Что значит «принципиально новый подход к геологоразведке»?

Геологоразведка – это венчурные инвестиции. А ключевой фактор успеха здесь – способность максимально быстро отбраковывать провалившиеся проекты. Вот этого в отечественной геологоразведке делать не умеют. Поэтому бурят много, а находят мало. Нужно прекратить пенять на государство, что у нас плохое лицензирование, устаревший [институт] ГКЗ (Государственная комиссия по запасам полезных ископаемых. – прим. ред.). Да, есть проблемы. Но бурят же все! Лицензии получают! И находят какую-то ерунду. Все эти месторождения висят мертвым грузом на балансе. Это не потому, что государство плохое, это потому, что у недропользователей отсутствует четкое стратегическое видение и понимание.

Понимание чего? Как работать со сложными рудами?

Проблема шире. Срабатывает советская идеология. Есть, скажем, Магаданская область, мы туда зайдем и будем искать. Провели съемку, нарезали квадратами территорию, прошли маршрутами, описали, что нашли. Сегодня так работать нельзя. Нужно понимать, что именно хотим искать. Если рудное золото, то какого типа. А может, ищем цветные металлы. Нельзя, например, просто взять и начать искать абстрактную медь. Потому что в этом случае, скорее всего, вы откроете большое и очень бедное медно-порфировое месторождение, которое в условиях российского Дальнего Востока никогда не поднимется, либо что-то маленькое и богатое, но недостаточно большое для самостоятельного освоения в удаленном районе. У Polymetal совершенно другой подход: мы ищем месторождения конкретного типа, который подходит для конкретной географии.

Такого типа, с которым вы можете потом работать?

Да, такого типа, который по своим технико-экономическим характеристикам обеспечит адекватную доходность на инвестиции в данных географических условиях. Люди иногда искренне не понимают, почему месторождение работает в Перу, например, а в Хабаровском крае – нет.

Но сейчас лидер по рентабельности среди золотодобывающих компаний мира – «Полюс», одно из основных конкурентных преимуществ которого уникальная ресурсная база. Вы думаете, ваш подход позволит Polymetal обогнать «Полюс» по рентабельности?

На каком временном промежутке?

Положим, на среднесрочном, к 2020–2021 гг.

К 2020 г. не догоним, но и целей таких не ставим. Мы не компания-спринтер, мы стайер, у нас длинный забег. Соответственно, задачи нужно ставить стратегические с реперными точками в будущем. Мы не формулируем цели по абсолютному производству и по структуре портфеля металлов. Для нас важно в первую очередь зарабатывать деньги для акционеров. Без этого компании не будет. Чтобы зарабатывать деньги, необходимы проекты, которые генерируют высокую отдачу на инвестиции. Даже самые крупные месторождения со временем заканчиваются, поэтому нужны идеи. С точки зрения генерирования новых идей мы существенно отличаемся от наших коллег. И наша цель – стать лидером в отрасли не по добыче золота или EBITDA, а по доходности на инвестиции и по идеям, которые, собственно, эту отдачу на инвестиции и обеспечивают.

То есть ваш путь противоположный «Полюсу»?

И не только им, почти всем горнодобывающим компаниям в России и мире. Если посмотреть, чем живут крупные зарубежные игроки – Rio Tinto, BHP Billiton, – это компании, которые унаследовали огромные месторождения от своих отцов, даже дедушек. И теперь они эти месторождения отрабатывают. Но роста тут нет. Для того чтобы оказаться конкурентным, необходимо уходить от прилипания к историческим ресурсам, смотреть вперед и анализировать, что может произойти через промежуток времени. Некоторые компании как раз решают вопрос отвыкания от ренты через операционную эффективность. Например, большинство сталелитейных. Разумный путь. Но российским компаниям будет трудно по операционной эффективности соревноваться с западными.

Вы думаете, трудно? Как же слабый рубль?

А что слабый рубль?

А низкие постоянные издержки в сравнении с западными предприятиями?

Почему они низкие?

Зарплаты ниже.

Чем где?

Чем в Австралии, например.

Начнем с постоянных издержек. В Австралии не нужно ничего топить. Туда не нужно что-то долго везти на машинах и ледоколах. А нам – «Норникелю», «Алросе», «Полюсу» – нужно. И логистика, и инфраструктура – все в пользу Австралии, или США, или Центральной Африки. А с точки зрения заработной платы – да, средняя зарплата меньше. Но при этом и производительность труда значительно ниже. Причем она структурно низкая, потому что очень многие вещи просто не могут работать быстро из-за природных и инфраструктурных особенностей. Поэтому я не считаю, что слабый рубль и низкая зарплата – это источник устойчивого конкурентного преимущества. Если предприятия будут развивать автоматизацию, роботизацию, они могут стать его источником. Но это тяжелый хлеб, и сложно перегнать западные компании. А вот с точки зрения прорывных, нестандартных идей мы вполне можем с ними конкурировать. В конечном итоге в геологии успеха добивается не тот, у кого дешевле метр бурения, а тот, кто правильно поставил задачи и нашел для них творческое решение. Это и есть путь Polymetal: творчество, глубинное предвидение и понимание причинно-следственных связей.

Вы внедряете технологии, которые позволяют вам сделать процесс творческими? ИТ? Роботы?

Да, внедряем. В современной компании невозможно без определенных информационных технологий. Но я не считаю, что это основное. Автоматизация и дигитализация – необходимые процессы. Они могут сэкономить деньги и повысить производительность, но не позволят компании в нашей отрасли стать лидером...

В июле вы договорились с «Полюсом» об опционе на консолидацию 100% Южно-Верхоянской горнодобывающей компании, которая владеет лицензией на разработку Нежданинского золоторудного месторождения в Якутии. Почему было принято такое решение?

Мы увеличили нашу долю до 25% и приобрели опцион на консолидацию 100%. Нам нравится это месторождение.

Кто только не мучился с этим месторождением!

Это яркий пример того, как качественный объект минерально-сырьевой базы не осваивается компаниями со старым рентным менталитетом. Необходимо искать нестандартные ходы. На Нежданинском нужно было думать не о подземной добыче, а о карьере и не о глубокой переработке на месте, а о вывозе концентрата на большую землю. Оба эти приема здесь работают.

Это достаточно простые приемы. Вряд ли они не просчитывались другими компаниями.

Инженеры в горной отрасли исключительно консервативны, причем не только в России. Нужно выходить за рамки привычных, комфортных подходов. Даже внутри Polymetal, когда я сказал, что мы будем доразведывать Нежданинское с идеологией большого карьера, наш главный горный проектировщик спорил, убеждал, что это «не летает». Все «летает», нужно просто посчитать. Помню, к нам на Албазино, еще на стадии строительства, приезжали инвесторы и интересовались концентратом. Они спрашивали: куда мы будем его девать? Дорог нет, ничего нет. Я им тогда ответил: будем довозить до речного причала, грузить на баржу и отправлять в Амурск. Все твердили, что не получится. Получилось, ведь главное – не бояться и прививать в компании культуру нестандартного мышления.

И как вы это делаете? Садитесь и проводите мозговой штурм?

Я не верю в мозговые штурмы. Есть прекрасная советская теоретическая разработка – ТРИЗ: теория решения изобретательских задач. Если упрощенно, то ключевое решение сложной задачи – это выявление скрытых допущений, которые не являются обязательными для ее решения.

На примере Нежданинского: всегда было скрытое допущение, что это подземное месторождение. Нигде явно не проговаривалось, но так считалось. Или Албазино. Когда мы его покупали, существовало неявное допущение, что все должно перерабатываться на одном месте, увозить никуда невозможно. И когда первое допущение исчезает – например, концентрат можно увозить, – должно отпасть и второе. Если увозите, то обязательно необходим автомобильный транспорт. Почему не река? И когда эти допущения подвергаются сомнению, у людей возникает ментальный блок. Они инстинктивно стремятся оправдаться, почему не рассматривали альтернативы. В случае с речной перевозкой концентрата говорят, что это невозможно, что засухи, наводнения, порт не построить, кета прокусит баржу. Нужно снять скрытые допущения, терпеливо выслушать первую волну отторжения, а потом перейти к конструктивному общению...

Как меняется рынок драгоценных металлов?

Я вижу три основные тенденции, на основании которых мы и пытаемся формировать долгосрочную стратегию. Первая – это конец ренты, то есть бездумной эксплуатации огромных месторождений. На первый план выходит геологоразведка, причем сложная, разведка слепых месторождений, и освоение проблемных активов. Вторая тенденция – глобальное усиление роли охраны окружающей среды как в мире, так и в Китае. И сейчас очень трудно просчитать, какие металлы и какие компании от этого выиграют, а какие проиграют. Причем выводы не всегда очевидны. Считалось, что уголь пострадает от ужесточения экологических норм. А на самом деле все наоборот. Крупнейший производитель угля – Китай. Там сейчас всерьез занимаются контролем за загрязнением, связанным с угольными предприятиями. Но приводит это не к снижению спроса на импортный уголь, а к закрытию собственных старых месторождений. То есть глобальный спрос на уголь падает, но производство в Китае снижается еще больше. Соответственно, все, кто находится снаружи и поставляет в Китай, выгодоприобретатели. Третья тенденция, более узкая, – снижение производства платиноидов. Все сводится к Южной Африке. Причем проблема эта не лечится, так как она не политическая, не инфраструктурная, а геологическая. Платиноиды в регионе заканчиваются. Вот и все.

Мы видим эти три тренда и работаем. Сейчас Китай в основном занимается снижением вредного воздействия угля, железной руды и алюминия. У нас есть точка зрения, что схожие тенденции будут и на рынке упорных концентратов. Отрасль маленькая, туда пока не добрались, но уже идут. Мы должны опередить время и к тому моменту, когда это станет реальностью, иметь ответ. Поэтому рассматриваем различные варианты расширения Амурского гидрометаллургического комбината и строительства дополнительных автоклавных мощностей на Дальнем Востоке.

Это на базе каких месторождений?

Пока не на базе месторождений, а на базе стратегического форсайта.

А географически ближе к чему?

Надо ставить предприятие на море, чтобы потенциально работать не только на своем сырье, но и на привозном...

Как вы видите дальнейшее развитие российской золотодобывающей отрасли? Возможна ли консолидация?

Вся отрасль бурлит разговорами о консолидации. Что бы ни произошло, мы в этом участвовать не будем.

Почему?

Нужны качественные активы. А что касается глобальных тенденций, думаю, все больше и больше компаний начнут вкладывать в геологоразведку.

Большая часть ваших активов сосредоточена на Дальнем Востоке. Как заманиваете туда людей?

В нашей отрасли сейчас острая проблема с кадрами для подземных горных работ. Есть тенденция к сложной гидрометаллургии, к автоклавированию, и мы испытываем дефицит качественного технологического персонала. Если говорить про технологов, тяжело убедить людей поехать на Дальний Восток. Если про горняков – их просто не учат.

И как вы решаете проблему с кадрами?

У нас есть корпоративный учебный центр, где обучаем инженерным компетенциям. Для нас ключевыми являются те, которые связаны с компьютерным циклом обработки горной информации: геологическое моделирование, горное планирование, согласование, оперативное управление потоками материалов. Учим геомеханике, геоэкономике. Выкупаем права и переводим известные западные справочники. Вообще, делаем ставку на молодых специалистов, на провинциальные инженерные вузы и на то, чтобы после второго курса студенты начинали ездить на практику.

Чем привлечь специалистов на Дальний Восток? Хорошей зарплатой?

В том числе. Один из наших глобальных проектов в Амурске – улучшение качества городской жизни. Проблема ведь даже не в стоимости жизни: высокие коммунальные платежи, но и зарплаты высокие. Проблема в том, что базовая инфраструктура там либо отсутствует, либо слабая. Современному человеку нужна набережная, WiFi, спортивные клубы, кофейни, причем желательно тоже прямо на набережной.

Один из базовых для нас вузов – это томский политех. Выпускникам предлагают работать где-нибудь на НПЗ в Тобольске или Рязани. Человек туда приезжает и видит кремль, прокат велосипедов. А когда приезжает в Амурск, там доминируют руины советского ЦБК. Город стоит в красивом месте, на реке. Но нет набережной, кругом мусор и брошенные пятиэтажки. Так что применительно к Амурску формирование комфортных условий жизни в небольшом городе – важная задача для Polymetal.  
Источник: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/p23801/#ixzz4zRjsnQQ3>

Вы будете управлять людьми, которые знают больше вас

24 НОЯБРЯ 2017 записали Анастасия Миткевич и Тимур Батыров

*От редакции.* Маршалл Голдсмит — один из самых известных коучей, автор 30 книг, многие из которых стали бестселлерами, и постоянный участник списка лучших мыслителей мира в области менеджмента Thinkers50. Своим наставником Голдсмит называет знаменитого теоретика менеджмента Питера Друкера, а среди клиентов самого Голдсмита — руководители Всемирного банка, компаний Ford, IBM и многих других крупнейших глобальных организаций. По просьбе «Harvard Business Review — Россия» Голдсмит дал несколько советов российским руководителям, которые хотят стать настоящими лидерами XXI века.

Совет первый: спрашивайте, слушайте и учитесь у тех, кем вы руководите

Российским руководителям важно понять, что стиль менеджмента, который приносил успех раньше, не принесет успех в будущем. В прошлом лидер знал больше, чем его команда. В будущем же все чаще и чаще будут возникать ситуации, когда лидеру придется управлять только работниками умственного труда, которые знают больше руководителя. Им не нужно говорить, что и как делать. Руководители должны задавать вопросы таким сотрудникам, слушать их и учиться у них. Поэтому мой первый совет: поймите, вы будете управлять людьми, которые знают больше вас. Вы не сможете говорить людям, что и как делать. Вы будете спрашивать, слушать и учиться.

Совет второй: общение и работа со всем миром должны стать частью вашей жизни

Бизнес будет становиться все более глобальным, поэтому российским руководителям, как и руководителям из других стран, нужно будет научиться работать на глобальном рынке. Их мышление должно стать глобальным, а не локальным, каким оно очень долгое время было у многих. Лидерам будущего нужно научиться работать с людьми со всего света и сделать это частью своей жизни.

Совет третий: примите кросскультурное разнообразие

Руководителям необходимо адаптироваться не только к разнообразию культур внутри своей страны. Они будут взаимодействовать в масштабе всего мира с людьми самого разного происхождения, с людьми с разным прошлым. И способность адаптироваться к такому разнообразию, способность общаться с самыми разными людьми станет обязательным качеством лидера будущего.

Совет четвертый: поймите, как технологии влияют на бизнес

Новые технологии станут крайне важным вопросом для руководителей в будущем. Даже если вы не будете увлечены технологиями и не будете специализироваться на них, вам необходимо будет понимать, как технологии влияют на ваш бизнес, что они делают с ним и как они это делают. Экспертами в области технологий становиться не нужно, но без понимания технологий руководителям будущего не обойтись.

Совет пятый: учитесь создавать союзы и партнерства

Исторически руководители работали «сверху вниз», но в будущем они смогут добиваться успеха только благодаря союзам и партнерствам с разными видами организаций по всему миру и даже с конкурентами. Понадобятся разные виды союзов, отношений и партнерств. К примеру, много лет назад моим главным клиентом была компания IBM. У нее не было союзов и партнерств. Но уже сегодня они — главный элемент стратегии IBM. Умение создавать союзы станет характерной чертой лидерства во всем мире.

Две самых распространенных ошибки

Самая типичная ошибка руководителей связана с их эго, с желанием всегда побеждать, доказывать, что ты умнее всех. В своей книге «Прыгни выше головы»  я пишу об этом. Когда вы находитесь в нижней части организационной иерархии, вам нужно доказывать, что вы умный, в том числе себе, вам нельзя ошибаться. Когда вы наверху карьерной лестницы, вам нужно помогать другим людям становиться лучше. Вам больше не нужно быть героем, ваша цель — сделать героями окружающих. И это очень тяжело — превратиться из человека, который пытается всего добиться, которому нужно думать о себе, в лидера, который думает обо всех остальных.

Еще одна распространенная проблема связана с тем, что руководители часто добавляют лишнюю ценность. Что это значит? Представим, что я молодой, умный и полный энтузиазма сотрудник, а вы мой руководитель. Я предлагаю идею, которая вам нравится. Вместо того чтобы просто сказать, что это отличная идея, вы говорите: «Это хорошо, но почему бы не добавить к ней еще и это?» Проблема в том, что после вашего предложения качество идеи может увеличиться на 5%, но мое желание реализовать ее снизится на 50%. Это ведь больше не моя идея, теперь она ваша.

Идеальный руководитель: какой он?

Работу руководителя можно описать как работу с другими людьми и с помощью других людей для достижения тех или иных целей. Главные слова в этом определении — «другие люди». Я бы сказал, что идеальный руководитель — это тот, кто не боится посмотреть в зеркало. Это тот, кому хватает скромности, чтобы признать, что ему есть куда расти. Тот, кто достаточно дисциплинирован, чтобы делать тяжелую работу, необходимую для улучшений. Я работал с разными руководителями, и среди них есть Аллан Маллали. Это выдающийся человек. Он был гендиректором компании Ford, при нем цена акций Ford поднялась с $1 до $18,4. Я имел честь быть его коучем, и я до сих пор с ним работаю, он мой хороший друг. Аллан — фантастический лидер и отличный парень. Когда он покинул компанию, его рейтинг доверия среди всех сотрудников составлял 97%. То есть он был не только отличным бизнес-лидером, он был еще и замечательным руководителем для людей, с которыми работал. Они его обожали. Однажды Аллан, рассказывая мне о своих сотрудниках, преподал урок. Он сказал: «Если я не эксперт по какому-то вопросу, и есть люди, которые в этом лучше разбираются, то почему я говорю? Почему бы не послушать их?»

# Как заработать миллиард на идеях сотрудников

29 июля 2019|Агнес Риттер

«Успешной может быть только компания, которая смогла раскрыть таланты своих сотрудников» — эта фраза стала одной из тех неоспоримых истин, которые часто повторяют. Но редко кто берется перевести ее на язык бизнеса. Во что материализуется раскрытый талант и как посчитать уровень успеха от его реализации? Мы в «Северстали» не только ответили для себя на эти вопросы, но и во многом построили стратегию компании на этом основополагающем принципе.

Талант — источник EBITDA

Зрелый бизнес не может полагаться на перипетии рынка, поэтому мировой тренд последних лет — постановка амбициозных целей, которые позволят справиться с любыми внешними вызовами, причем на достаточно долгосрочном горизонте. В рамках обновленной стратегии «Северсталь» поставила перед собой смелую цель — стать лидером металлургии будущего за счет создания превосходного клиентского опыта при одновременном сохранении лидерства по затратам. Если говорить языком цифр, это означает от 10 до 15% прироста доходов ежегодно (без учета факторов рынка). Сделать рывок «в моменте» можно и это достаточно несложно — за счет пересмотра рыночной или продуктовой стратегии, сокращения ремонтных программ или других расходов.Но где взять ресурс, чтобы показывать амбициозный рост на пятилетнем горизонте и далее? Нельзя же беспрестанно менять курс.

Мы поняли: чтобы обеспечить этот долгосрочный рост, в каждой конкретной временной точке у нас должен быть сформирован портфель проектов трех уровней зрелости:

1. проекты, которые дают реальный денежный эффект уже сегодня,
2. проекты, которые находятся в реализации и дадут эффект со следующего года,
3. и портфель идей, которые запускаются в реализацию в следующем году и дадут эффект через год.

Таким образом, мы определили для себя осязаемую цель по идеям: для того чтобы мы могли заработать около $1 млрд в течение пяти лет, нам нужен пайплайн идей на общую сумму более $2,5 млрд, ведь не все идеи доходят до реализации и не все реализованные проекты выходят на запланированные эффекты. Понятно, что эти идеи (а в перспективе — проекты с реальными эффектами), не возникают из воздуха. Это и есть инициативы наших сотрудников. Вот он — тот самый успех благодаря умению раскрыть талант сотрудников!

Готовим почву для идей

Но цветы не растут на неудобренной почве. Чтобы сформировать среду для стабильного потока новых идей, необходимо построить целую экосистему.

У нас давно есть инструменты, которые довольно неплохо работают. Это, например, «Фабрика идей». Механизм простой: каждый сотрудник подает идею, которая кажется ему полезной. Они тщательно отбираются и анализируются. Наиболее релевантные и экономически оправданные из них внедряются. И таких идей мы собираем примерно 70 тыс. в год. Но они в основном направлены на небольшие улучшения процессов. Очевидно, что они не дадут прибавку в размере $2,5 млрд.

Ощутимый эффект дают только принципиально инновационные подходы и идеи. Но это предполагает совсем другие компетенции и уровень погружения сотрудников в инновационные процессы. Поэтому, выстраивая свою корпоративную экосистему инноваций, мы руководствовались двумя важными принципами.

1. Работа над инновациями не может быть второстепенной деятельностью «в свободное время».

2. Инновации должны быть частью бизнеса, потому что наиболее релевантные для бизнеса идеи рождаются не в абстрактном венчурном фонде в Сан-Франциско и даже не в централизованном едином инновационном центре в головном офисе, а «в шаговой доступности» от площадки их реализации. Они вызревают в самом сердце компании, но им нужно помочь.

Мы создали сеть инновационных центров (или, как мы их называем, центров технологического развития) на всех производственных площадках компании, а также центры для развития новых продуктов, ИТ-технологий и цифровых проектов. На сегодняшний день таких центров 20.

Еще один инструмент работы с идеями сотрудников — внутренний акселератор, который мы запустили в этом году параллельно с внешним. Важно, что этот инструмент не только позволяет автору идеи самостоятельно реализовать своей проект, получив необходимые ресурсы (бюджет, команду, площадку для реализации), но и дает возможность приобрести навыки в области корпоративного предпринимательства и управления инновационными проектами от коучей программы.

Тест на сопротивляемость

В своей работе наши инновационные центры используют формат воркшопов. Разные идеи сталкиваются друг с другом, и в результате возникает совершенно новые инновационные мысли. Залог к успеху таких воркшопов — участие кросс-функциональной команды. В ее состав могут входить инноваторы, производственные департаменты, ремонтные подразделения, айтишники, стратеги, диджитал, венчурный фонд, закупки. Среди примеров такой совместной деятельности — разработка инновационного проката с покрытием SeverSun, генерирующего электроэнергию по цене, сопоставимой с кремниевыми панелями. Изолированно дирекции по развитию бизнеса или дирекции по маркетингу вряд ли пришла бы в голову эта идея, а производственные подразделения вряд ли задумались о возможности его реализации на текущем оборудовании.

Другой пример — математическое моделирование химического состава чугуна для обеспечения более точного контроля температуры. Это проект на стыке работы производственной функции и диджитал-подразделения. Кстати, когда мы первый раз пригласили коллег из диджитал и ИТ на воркшоп, мы поняли, что они и производственники в прямом смысле говорят на разных языках. Одни не понимают, что такое, например, «кремневка» и «чугоновоз», а другие недоумевают, о каком «озере данных» (data lake) идет речь. Такие мероприятия помогают наладить коммуникацию и лучше понимать друг друга.

Формат воркшопов оказался очень эффективным. На первых таких мероприятиях мы собирали до 500 достаточно жизнеспособных идей! Правда, с третьего или четвертого воркшопа интенсивность подачи идей снизилась до 100. Тогда мы поняли, что стоит обратиться к внешнему миру.

Во-первых, мы составили список с более чем 60 внешними источниками для поиска идей. Наши сотрудники стали интенсивно посещать международные мероприятия (например, профильные выставки в Европе и Китае). Это позволяет черпать вдохновение и идеи. Во-вторых, мы активно пользуемся возможностями корпоративного венчурного подразделения Severstal Ventures, которое через инвестиции в венчурные международные фонды имеет доступ к тысячам релевантных для нас технологий со всего мира.

Кроме того, мы начали искать внешних экспертов и за год расширили нашу базу с первоначальных 50 контактов до 800. Например, мы привлекаем в качестве консультантов ведущих международных экспертов индустрии (из Франции, Германии, Италии), которые сейчас находятся на пенсии. Такие консультанты (которых мы ласково называем «наши дедушки») дают очень практичные и современные советы. Благодаря наличию свободного времени они интересуются новыми технологиями и зачастую разбираются в них лучше действующих практиков.

Надо сказать, что, кроме всего прочего, «новая кровь» внешней экспертизы создает конкуренцию и подстегивает внутреннюю инновационную активность. Таким образом, мы пополняем свой пайплайн проектов для реализации цели на ближайшие два года.

Устранить барьеры

Мы не питаем иллюзий: идея — это еще не проект. Нужно очень многое сделать, чтобы претворить ее в жизнь, и мы не понаслышке знаем, что многие перспективные идеи так и не доходят до реализации.

Чтобы этого не произошло, нужно устранить барьеры, которые возникают у нее на пути. Во-первых, важно, чтобы проект можно было утвердить к реализации в любой момент, не дожидаясь годового бизнес-планирования. Сейчас в «Северстали» идею и бюджет на нее можно просто согласовать по электронной почте или в ходе квартальных или ежемесячных встреч у руководителя. Для этого мы утвердили «инновационный СapEx», который изначально не имеет разбивки по проектам и может распределяться на реализацию таких идей без бюрократии. Во-вторых, мы создали дополнительный инновационный резервный фонд, который позволяет нам привлекать дополнительные ресурсы (например, консультантов, экспертизу или исследования) для проработки идей, чтобы довести их до зрелости. Мы также работаем над упрощением документооборота и процесса согласования контрагентов.

Достаточно ли этого, чтобы реализовать весь пайплан проектов? Пока это нам удается. В 2018 году сделанные шаги позволили нам перевыполнить нашу амбициозную цель и заработать $457 млн дополнительной EBITDA. В текущем году мы тоже стремимся к выполнению плана. Что будет дальше, зависит от нашего упорства, ведь, перефразируя Томаса Эдисона, успех — это 1% таланта и 99% труда.

Об авторе. Агнес Риттер — технический директор и член совета директоров компании «Северсталь».

# Как совмещать буддизм и менеджмент

18 января 2016|Маршалл Голдсмит

Вопрос Маршаллу Голдсмиту от читателя:

*Я прочел где-то, что вы буддист. Как ваше буддистское мировоззрение сказывается на вашей профессиональной деятельности?*

Мне хотелось бы привести пример, как я пытался применить учение Будды в своей работе. Будда стремился, чтобы его последователи занимались тем, чему он их научил, если это подходит для их собственной жизни. Он вдохновлял людей прислушиваться к его идеям, размышлять над ними, пробовать то, что имеет смысл, продолжая делать то, что действительно работает, — и отпуская то, что бесполезно.

Я использую схожую методику. Я рекомендую моим клиентам спросить их партнеров и клиентов о том, что могло бы помочь им стать более эффективными менеджерами. После того, как мнения собраны, я предлагаю прислушаться к идеям, обдумать предложения, попробовать то, что действительно имеет смысл — продолжая делать то, что и так работает — и отказываясь от того, что неэффективно.

Когда наши партнеры предлагают нам варианты повышения продуктивности или каких-либо улучшений, нам стоит относится к таким предложениям как к ценным подаркам и обращаться с ними соответственно. Когда кто-то преподносит вам дар, вы же не скажете «Какая чушь!», «Дурацкая вещь!» или «У меня уже есть похожая безделушка». Напротив, вы скажете «Спасибо!».

Если вы можете воспользоваться подарком — сделайте это. Если вы не хотите им пользоваться, просто отодвиньте его в долгий ящик и забудьте на некоторое время.

Вы не станете оскорблять человека, который пытается быть добрым с вами и дарит вам что-то от чистого сердца. Точно так же, когда ваши партнеры или клиенты предлагают вам идею, вы не хотите их оскорбить или плохо отзываться об их мнении. Нам просто следует научиться говорить «Спасибо!».

Мы не можем пообещать, что сделаем все, что предлагают нам другие. Но мы можем пообещать, что мы прислушаемся к их мнению, обдумаем их идеи и постараемся выполнить то, что в наших силах. Это все, что мы можем пообещать — и все, чего они ожидают от нас.

Мой хороший друг, консультант Крис Кеппи, выработал прекрасный подход. Он всегда говорит, что «не стал бы учиться меньше». Получая новые идеи и предложения, мы приобретаем шанс научиться большему — но мы не стремимся взять меньше от этого. Заведите у себя привычку спрашивать важных для вас людей насчет того, что вы можете сделать, чтобы стать лучше.

Этот принцип работает и в карьерном плане — когда вы прикладываете усилия, чтобы стать лучшим руководителем, членом рабочей команды, просто хорошим товарищем.

Этот принцип работает дома — когда вы прикладываете усилия, чтобы стать более достойным и отзывчивым членом семьи.

# Беспилотное будущее: зачем бизнесу новый вид транспорта

[Данил Рудаков](https://www.forbes.ru/profile/347499-daniil-rudakov)*Forbes Contributor*

Беспилотный транспорт появится в грузоперевозках в перспективе пяти лет, но рассчитать эффект от перехода на беспилотники бизнес может уже сегодня.

Привычная всем функция круиз-контроля, появившаяся на массовом автомобильном рынке США еще в 1970 годы, на самом деле стала первой стадией беспилотности. Машины на второй стадии уже могут самостоятельно замерять расстояние до впереди идущего транспорта и менять текущую скорость исходя из дорожной ситуации. Третья стадия, где мы сейчас находимся, – это самостоятельное движение фуры по трассе с учетом присутствия водителя в кабине. На этом этапе вмешательство человека в движение машины не требуется, водитель может просто отдыхать или читать газету, пока счетчик наматывает километры. Четвертая стадия — аналогичная схема передвижения, но уже по городу. И последняя пятая стадия беспилотности — движение транспорта по магистралям и городским дорогам вообще без водителей.

Все эти стадии беспилотности были бы просто красивой фантастической теорией, если бы постепенная автоматизация не доказывала нам экономическую и практическую выгоду нового транспорта для бизнеса. По данным консалтинговой компании AT Kearney, беспилотный транспорт на 35% сокращает затраты на ремонт и амортизацию, на 15% уменьшает страховые расходы. Общая экономия в перспективе 20 лет только в США составит более 1,3 трлн долларов, а весь рынок беспилотного транспорта оценивается в 560 млрд.

Беспилотники учат бизнес экономить

Один из основных плюсов беспилотных грузовых машин — это экономия топлива. Если на трассе пять автомобилей выстроятся в единую колонну, то пятая машина будет потреблять на 30% меньше топлива, чем первая. Фура весит 40 тонн, и чтобы преодолеть сопротивление ветра на скорости, один автомобиль тратит больше топлива, чем колонна грузовиков, которые уже идут в воздушном потоке. А теперь представьте, что водитель будет сидеть только в первой машине — добавляем экономию на зарплатах и налогах. Даже при грубых подсчетах экономия получается более 1,5 млн рублей в год только с одной машины.

Доказано, что беспилотные автомобили позволяют существенно сокращать сроки доставки грузов, в среднем — в два раза. Если обычная груженая фура доезжает из Москвы в Екатеринбург за три дня, то с переходом на беспилотное управление груз будет на месте уже через 35 часов. При традиционном подходе у водителя есть обязательное рабочее время отдыха — восемь часов, есть время на сон. Две трети суток фура просто стоит без движения, а за рабочее время может пройти с учетом ограничений скорости не более 500 километров. Два водителя могут незначительно повысить скорость перевозки, но в то же время это увеличит стоимость доставки для заказчика.

Третья причина развития беспилотников, как ни странно — снижение аварийности в критических ситуациях. Машины стали умнее профессиональных водителей, и это уже доказывают различные исследования. По данным AT Kearney, беспилотный транспорт сокращает вероятность возникновения ДТП на 70%, это тысячи человеческих жизней в год. Противники автоматизации укажут на смертельную аварию с участием Tesla в мае 2016 года. Тем не менее, это единственный случай за все время существования беспилотного транспорта. Статистика смертности и ДТП с традиционным управлением значительно превышает показатели беспилотников. Для примера, по данным Росстата и ГИБДД, только в 2016 году в России произошло более 173 000 ДТП, более 200 000 людей получили ранения, 20 000 погибли.

Страховка и поддержание автопарка в рабочем состоянии обходятся логистическим компаниям в круглую сумму, по некоторым данным, это миллиарды рублей в год. Обновление автопарка происходит все реже, компании стараются максимально продлить срок службы имеющихся автомобилей. Между тем, беспилотники в перспективе позволят компаниям сокращать и эти расходы за счет более длительной и безопасной эксплуатации. Сейчас автономный транспорт стоит дорого, период окупаемости превышает традиционные грузовые автомобили. Но как и все технологии, со временем беспилотники будут дешеветь и постепенно вытеснять менее эффективные машины.

Беспилотность с препятствиями

В течение пяти ближайших лет беспилотные грузоперевозки станут для нас такой же нормой, как переход на смартфоны после кнопочных телефонов. Но стоит учитывать, что должна быть подготовлена дорожная инфраструктура, законодательная, страховая база. Пока что даже документооборот в логистике до конца не автоматизирован — дальнобойщики выполняют роль курьеров и перевозят документы от отправителя к заказчику.

Дороги, по которым будут ездить беспилотники, также должны быть оснащены датчиками, охраняться специальными службами. Люди, работающие на беспилотных трассах должны носить одежду с чипами, чтобы не создавать помех движению. В России сегодня уже строится беспилотная трасса из Москвы в Санкт-Петербург, но общая инфраструктура в менее развитых регионах, к сожалению, не всегда отвечает требованиям даже для традиционного транспорта.

Переход на беспилотный транспорт рождает множество страхов относительно безопасности. Хакерские атаки, взломы, переход террористических угроз в область ИТ –сегодня — это наиболее важные вопросы в сфере автоматизации транспорта. Однако, по данным Cognitive Technologies, безопасность беспилотников для россиян вторична. Больше половины респондентов (55%) считают главным преимуществом автономного транспорта возможность отдыхать или делать постороннюю работу в кабине авто. Хакерские атаки в исследовании испугали только 16% россиян и 19% американцев.

Не менее важен вопрос занятости населения в случае перехода на беспилотный транспорт. По данным НИУ ВШЭ, в России самой массовой профессией является водитель — 7% в масштабах страны. Современные перевозчики должны будут научиться работать со смартфонами, принимать заказы через мобильные приложения, профессия водителя трансформируется в профессию сервисного инженера. Наши дальнобойщики умеют находить выходы из самых сложных ситуаций и в самых сложных климатических условиях, поэтому с 3G, GPS, смартфонами и беспилотным автомобилям они точно разберутся.

Роботы и компьютеры в ближайшем будущем поставят вопрос об изменениях в трудовом законодательстве. Сегодня HR-специалисты уже говорят, что привычная пятидневная рабочая неделя уйдет в прошлое, количество рабочих часов уменьшится, изменится возраст выхода на пенсию. В подобных условиях дотации на поддержание экономики могут лечь на прибыль компаний, которые перешли на автоматизированные системы. Стоит понимать, что резким такой переход быть не может и существует даже мнение, что развитие беспилотности сдерживается намеренно.

Беспилотные технологии, как и все новое, вначале будут приниматься критично и настороженно. Но развитие остановить невозможно, а технологический прогресс уже не раз доказывал бизнесу эффективность и необходимость преобразований. Даже несмотря на юридические, кадровые, налоговые и страховые нюансы, сегодня уже становится понятно, что беспилотные технологии войдут в логистический бизнес уже в самом ближайшем будущем.

# Стратегия глазами художника

|**25 мая 2019**|**Адам Бранденбургер**

Я не раз замечал, что студенты бизнес-школ, изучающие стратегию, в какой-то момент оказываются в тупике. То, чему их учат, расходится с тем, что им хотелось бы узнать. Преподаватели (я в том числе) обычно рассказывают, как решать стратегические задачи с помощью сухих аналитических инструментов — оценивая пять сил Портера, выстраивая сеть создания ценности, определяя конкурентные преимущества. Студенты знают, как важны эти методики, и прилежно их штудируют. Но они также понимают, что такие инструменты предназначены, скорее, для анализа текущего положения дел в компании, а не для планирования реформ. Учащиеся осознают: революционные стратегии — порождение смелых умов, а прорывы возможны благодаря озарению, сопряжению разных видов мышления, прыжку в неведомое.

Конечно, студенты правы — но это не повод отказываться от наработанных десятилетиями аналитических методик, на которые всегда можно опираться, оценивая конкурентную ситуацию и распределяя ресурсы компании. Но мы, хоть и посвятили жизнь изучению стратегии, должны признать: овладев только этими методиками, не выйти за рамки привычных стереотипов мышления. Чтобы объяснить студентам и топ-менеджерам, как создавать прорывные стратегии, нужно дать им инструменты, стимулирующие творчество.

Таких инструментов немало, и пользоваться ими зачастую очень удобно. В статье [«Как на самом деле думают стратеги: сила и слабость аналогий»](https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10232) Джованни Гаветти и Ян Ривкин рассказывают, как применять аналогии для выработки новых бизнес-моделей. Чарлз Дахигг, автор книги [«Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше»](https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p18731), советует вводить в рабочие процессы четко продуманные элементы неопределенности, чтобы заставить людей мыслить нешаблонно. Янгме Мун в заметке [«Наперекор жизненному циклу»](https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10273) предлагает изменить взгляд на продукты, жестко ограничив (а не расширив) набор их функций.

Что объединяет эти подходы? Стремление вывести стратегию за привычные рамки, задаваемые аналитическими инструментами, на более, скажем так, далекую территорию. Эти методики опираются не столько на правила построения бизнес-моделей или отраслей, сколько на принципы работы нашего мозга, поэтому и помогают творчески переосмыслить существующие решения и изобрести уникальный подход к ведению дел. Не можем же мы, в самом деле, сидеть и ждать вдохновения.

**Проблема**  
Разработчики стратегий фокусируются на аналитике в ущерб креативности.  
**Почему это важно**  
Аналитические инструменты эффективны при работе над простыми идеями, но малополезны при поиске путей трансформации.  
**НА ПРАКТИКЕ**  
Мудрый стратег эффективно применяет четыре творческих инструмента: контраст, комбинацию, ограничение и контекст.

В этой статье я предлагаю четыре рецепта создания прорывной стратегии.

**1/ Контраст.** Следует выявить и подвергнуть сомнению представления, на которых держится компания или отрасль. Это прямой и самый мощный путь к преображению бизнеса.

**2/Комбинация.** По известному высказыванию Стива Джобса, творчество — это просто соединение вещей. Множество остроумных бизнес-моделей возникли благодаря увязыванию между собой разрозненных и даже противоречащих друг другу продуктов или услуг.

**3/Ограничение.** Необходимо исследовать недостатки в работе организации и придумать, как превратить их в преимущества.

**4/Контекст.** Размышляя о том, как проблемы, подобные вашей, решались в иных ситуациях, можно прийти к любопытным выводам. (В более академических терминах я писал об этом в статье «Where Do Great Strategies Really Come From?», опубликованной в журнале «Strategy Science» в декабре 2017 г.)

Перечисленные подходы не исчерпывают тему и даже местами пересекаются, однако я убедился, что с их помощью удается многого достичь.

**КОНТРАСТ. КАКИЕ СТЕРЕОТИПЫ СТОИТ ОПРОВЕРГНУТЬ?**

Чтобы построить стратегию на контрасте, для начала определите, на каких принципах базируются существующие стратегии. Илон Маск, похоже, поклонник этого подхода. Вместе с другими создателями PayPal он сумел развенчать популярное, но никем не доказанное убеждение, будто банковские онлайн-переводы небезопасны для физических лиц. Проект SpaceX опрокидывает стереотипные представления о космических полетах — о том, что это всегда фиксированный график, госфинансирование, одноразовые ракеты. Судя по всему, он создает рынок частных запусков без строгого расписания, а также с кораблями многоразового использования.

Выявляя стереотипы, следует формулировать их как можно точнее. Вспомним индустрию видеопроката, какой она была в 2000 году. Правила работы монополиста Blockbuster казались нерушимыми: по городу разбросаны удобные точки, клиенты берут в них фильмы; новые записи стоят дорого, поэтому ассортимент нельзя раздувать; в связи с большим спросом на кассеты за их задержку взимается штраф — в целом все как в районной библиотеке. Но Netflix усомнилась в этих принципах. Нужно ли прокату помещение — ведь почтовая рассылка дешевле и удобнее? Нельзя ли удешевить получение новых блокбастеров — если бы студии согласились делиться доходом, выиграли бы обе стороны. Эти преобразования позволили Netflix существенно расширить предложение, дать клиентам возможность дольше держать у себя фильмы, отказаться от штрафов и полностью преобразить индустрию.

Стратегии, основанные на контрасте, далеко не всегда выглядят столь революционно, как в случае Netflix (которая вновь переосмыслила бизнес, перейдя на стриминг и начав создавать собственный контент) или SpaceX (если проект окажется успешным). Любая организация вправе, например, задаться вопросом, не стоит ли изменить порядок привычных действий. Скажем, розничные сети обычно открывают в центре города флагманский магазин, а уже затем — точки поменьше на окраинах. Но не так давно появились временные магазины поп-ап: иногда они следуют традиционной модели — открываются как спутники, а иногда опережают своих крупных собратьев, и до больших магазинов дело доходит, только если временные пользуются популярностью. Испытательным полигоном для этой стратегии стал нью-йоркский район Сохо.

Другой вариант — пересмотреть цепочку создания стоимости, которая в каждой отрасли выстроена стандартно: одни игроки всегда выступают как поставщики, другие — как потребители. Изменив привычные роли, можно получить оригинальные бизнес-модели. Например, в благотворительном секторе на жертвователей чаще всего смотрят как на поставщиков финансовых ресурсов — а DonorsChoose.org относится к ним, скорее, как к клиентам. Благотворителям показывают просьбы учителей американских школ, которым не хватает материалов для полноценной работы. Откликнувшись на заинтересовавшие их запросы, люди получают фото проекта, на который пошли деньги. По сути, они покупают удовольствие от вида классной комнаты «до» и «после».

В некоторых отраслях продукты и услуги продаются в связке и при этом по высокой цене. Контрастная стратегия состоит в разрыве этой связи. Наверняка многие предпочтут купить лишь отдельные элементы комплекта за меньшие деньги. Такая «распродажа по частям» благодаря интернету проникает на разные рынки. Ярче всего это проявляется в сфере музыки, телевидения и образования. Чтобы конкурировать с продавцами упрощенных версий, ветеранам рынка приходится существенно меняться — и это двигает вперед всю отрасль.

[**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)

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |