**Материалы для изучения по Теме 4**

**Теория экономического развития Шумпетера |**

Теория развития Шумпетера отводит первостепенную роль предпринимателю и инновациям, внедряемым им в процессе экономического развития. Согласно Шумпетеру, процесс производства характеризуется сочетанием материальных и нематериальных производительных сил. Материальные производительные силы возникают из исходных факторов производства, а именно земли и рабочей силы и т.д., В то время как нематериальный набор производительных сил обусловлен "техническими фактами" и "фактами социальной организации’. Таким образом, производственную функцию Шумпетера можно записать в виде –

Q = *ƒ*[k, r, I, u, ν) ...(1)

Где Q обозначает объем производства, k - шумпетерианскую концепцию “произведенных средств производства”, r - природные ресурсы, l - занятая рабочая сила. Символ u представляет фонд технических знаний общества, а ν представляет факты социальной организации, то есть социокультурную среду, в рамках которой функционирует экономика.

В волновой теории Н.Д. Кондратьева австрийский экономист Йозеф Шумпетер (1883—1950), работавший в Гарвардском университете США, увидел возможность преодоления кризисов и спадов в промышленном производстве за счет инновационного обновления капитала через технические, организационные, экономические и управленческие нововведения.

В своих работах, написанных до 1920-х гг., Шумпетер попытался создать основы общей теории экономических колебаний. В 1911 г. он выпустил книгу «Теория экономического развития», в которой впервые изложил свои взгляды на экономический цикл. Шумпетер трактовал цикличность в смысле обязательной смены фаз депрессии и подъема: подъем кончается, а депрессия наступает по истечении того времени, которое должно пройти до появления на рынке продукции новых предприятий. Новый подъем следует за депрессией, когда закончится процесс поглощения новых товаров.

Такое циклическое движение Шумпетер считает формой отклонения от равновесия, к которому всегда стремится экономическая система. Сгустки нововведений вызывают изменения в экономике, которые уводят ее от изначальной равновесной траектории. Система уже никогда не возвращается к прежнему равновесию. Новый цикл начинается в период очередной депрессии на новом уровне равновесия. Смена уровней равновесия, по Шумпетеру, определят долговременную траекторию экономического развития.

Когда Шумпетер создавал свою первоначальную теорию цикла (1911 г.) он относил ее прежде всего к среднесрочным колебаниям, а под инновациями понимал главным образом капиталовложения во внедрение новых продуктов. В 1939 г. Шумпетер публикует фундаментальную работу «Деловые циклы», в которую циклы Н.Д. Кондратьева интегрированы самым непосредственным образом.

Тезис Кондратьева о взаимодействии трех волновых движений относительно трех уровней равновесия Шумпетер признает безоговорочно. Более того, он считает, что этот тезис является подтверждением его инновационной концепции. Если инновации являются основой циклических флуктуаций, отмечает он, то не может быть движения в виде единственной волны, так как периоды созревания и впитывания экономической системой результатов инноваций не равны в общем случае для всех видов инноваций, производимых в данное время. Концепция больших циклов конъюнктуры оказалась как бы недостающим звеном в ходе рассуждений Шумпетера о жизненном цикле инноваций, о равновесиях.

Шумпетер видит в динамике капиталистической экономики синтез трех волн: самой короткой, продолжительностью 40 мес. (3,3 года); 7—11 лет; и, наконец, кондратьевской. Наложение одной волны на другую объясняет общее состояние конъюнктурны в каждый данный момент. В отличие от своей прежней модели цикла, которая содержала лишь две фазы — подъем и депрессию, он теперь предлагает четырехфазовую схему, в которой за подъемом следует рецессия (спад), за ней депрессия и наконец, оживление. Все три волны проходят в своем развитии указанные фазы.

Й. Шумпетер сыграл важную роль в развитии теории экономических циклов. Он стал родоначальником всех инновационных концепций, разработанных западными экономистами в последующий период. Можно выделить несколько основных положений, которые безоговорочно принимают и на которые опираются все последователи инновационной теории.

* 1. Двигателем прогресса в форме циклического движения является не всякое инвестирование в производство, а лишь инновации, т.е. введение принципиально новых товаров, техники, форм производства и обмена.
* 2. Впервые вводится понятие жизненного цикла инноваций как «процесса созидательного разрушения».
* 3. Многочисленные жизненные циклы отдельных нововведений сливаются в виде пучков или сгустков («кластеров»),
* 4. Шумпетер сформулировал концепцию подвижного, динамического равновесия, связанного с разными видами инноваций.

Эти положения давали немало пищи для размышлений и последующей разработки.

Й. Шумпетер сконцентрировал свое внимание на экономических инновациях, высоко оценил роль предпринимателя — новатора в экономическом прогрессе. «Функция предпринимателей заключается в том, чтобы реформировать или революционизировать производство, используя изобретения, или в более общем смысле, используя новые технологические решения для выпуска новых товаров или производства старых товаров новым способом, открывая новые источники сырья и материалов или новые рынки, реорганизуя отрасль и т.д. Начало строительства железных дорог, производство электроэнергии перед Первой мировой войной, энергия пара и сталь, автомобиль, колониальные предприятия — все это яркие образцы большого семейства явлений, включающего также и бессчетное множество более скромных представителей — вплоть до выпуска новых сортов колбас и оригинальных зубных щеток. Именно такого рода деятельность и есть главная причина периодических “подъемов”, революционизирующих экономический организм, и периодических “спадов”, возникающих вследствие нарушения равновесия при производстве новых товаров или применения новых методов. Делать что-то новое всегда трудно, и реализация нововведения отражает самостоятельную экономическую функцию, во-первых, поскольку все новое лежит за пределами рутины, понятных всем задачам и, во-вторых, поскольку приходится преодолевать сопротивление среды...».

В этом суждении выражены основы теории инноваций Й. Шумпетера: инновационная деятельность как важнейшая функция предпринимателей; различение инноваций-продуктов и инноваций-процессов, радикальных (базисных) и улучшающих, технологических и экономических инноваций; место инноваций в цикличной динамике экономики; неизбежность преодоления силы инерции, сопротивления среды.

Следующий этап развития теории инноваций — с 1940-х до середины 1970-х гг. не характеризуется столь фундаментальными прорывами в этой области познания. Этому помешали Вторая мировая война и послевоенная гонка вооружений, когда усилия были направлены на освоение и распространение базисных инноваций IV Кондратьевского цикла и адекватного ему технологического уклада, исследования носили более практический, прикладной характер.

Однако и в этот период теория инноваций была существенно продвинута вперед. Большое внимание уделялось взаимосвязи инноваций с экономическим ростом. Этой проблеме были посвящены работы Саймона Кузнеца — известного американского экономиста, лауреата Нобелевской премии, выходца из России. В его работах сформулирован ряд новых подходов к теории инноваций, развивающих идеи Шумпетера.

Во-первых, Кузнец ввел понятие эпохальных нововведений, лежащих в основе перехода от одной исторической эпохи к другой.

Во-вторых, революционное ускорение темпов экономического роста в индустриальную эпоху вызвано, по мнению Кузнеца, эпохальным нововведением — новым источником роста стало ускоренное развитие науки. Массовое применение технологических нововведений, составляющее в значительной степени суть современного экономического роста, писал он, тесно связано с дальнейшим прогрессом науки, который в свою очередь образует основу дальнейшего технического прогресса. Применение нововведений не только дает дополнительные экономические ресурсы для фундаментальных и прикладных исследований с долгим сроком разработки и значительными затратами капитала, но, что следует отметить особо, позволяет создавать новые эффективные средства для исследований и дает дополнительную информацию об изменениях в природных процессах, происходящих под влиянием изменений в производстве.

В-третьих, обсуждая социальные последствия нововведений, Кузнец отмечает, что они могут нести как положительный, так и отрицательный характер. Государство должно принимать участие в предупреждении и разрешении возникающих при этом конфликтов. Экономическая функция государства — стимулировать рост и структурные изменения, анализировать, отбирать или отбрасывать правовые и институциональные нововведения, предлагаемые как способы и направления использования нового потенциала производства. Без нововведений наука хиреет и чахнет; инновационная волна служит питательной почвой для расцвета научных исследований.

В-четвертых, технологические нововведения взаимосвязаны с нововведениями в других сферах общества.

Постоянное появление технологических нововведений, что характерно для современного экономического роста, и сопутствующие им социальные нововведения, облегчающие необходимую адаптацию, являются главными факторами воздействия на структуру экономики и общества, ведут к нововведениям в области права, в институциональных структурах и даже в идеологии.

**Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами**

Их взаимодействие определяется тем, что они работают в организациях с разной системой распределения полномочий между ними. Общей закономерностью являются следующие факторы:

* o очень мало менеджеров-собственников, чья роль ограничивается только оперативным управлением;
* o невелика доля наемных топ-менеджеров, на которых лежит основная ответственность за развитие бизнеса.

Основными факторами, препятствующими передаче полномочий от собственников к наемным менеджерам, являются:

* o дефицит квалифицированных кадров;
* o риск присвоения денег;
* o слишком "личное" отношение собственников к бизнесу. Наемные менеджеры и собственники считают существенными

следующие функции собственников:

* o собственник является автором ноу-хау;
* o собственник выступает инициатором социальных связей. Можно сказать, что период жестких ограничений полномочий

для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление, постепенно уходит в прошлое. Собственники, даже не уклоняясь от управления, все же делегируют наемным менеджерам ряд полномочий.

**Уровень передачи полномочий**

Чаще всего в крупном и среднем российском бизнесе используются четыре группы решений о передаче прав и обязанностей собственника (но степени убывания значимости).

* 1. Топ-менеджер участвует в разработке стратегии развития бизнеса в той степени, в которой он демонстрирует свои профессиональные компетенции и проявляет инициативу.
* 2. Топ-менеджер совмещает два статуса: собственника и управляющего.
* 3. Топ-менеджер берет на себя основную долю ответственности за развитие бизнеса (вплоть до принятия решений о слияниях и поглощениях).
* 4. Топ-менеджер осуществляет только оперативное управление и не участвует в решении стратегических вопросов.

Этот вопрос еще не получил окончательного решения, хотя уходит в прошлое период ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление в компаниях, где собственник сам участвует в управлении.

Прежде, чем приступить к рассмотрению позиций владельца продукта, обратимся к тому контексту, в котором изначально задумывалась эта роль. Для этого мы вспомним, как она описана в руководстве по Scrum:

* Product Owner несет ответственность за максимизацию ценности продукта, получаемого в результате работы Scrum Team. Способы достижения максимальной ценности могут быть очень разными и зависят от организаций, Scrum Teams и конкретных людей.
* Product Owner также несет ответственность за эффективное управление Product Backlog. Product Owner может выполнять эту работу сам или делегировать ее выполнение другим лицам. Тем не менее, Product Owner остается ответственным за нее.
* Чтобы роль Product Owner была эффективна, вся организация должна уважать решения Product Owners. Эти решения отражены в содержании и порядке элементов Product Backlog, а также в инспектируемом Increment во время Sprint Review.
* Product Owner — это один человек, а не комитет. Product Owner может отражать в Product Backlog потребности многих заинтересованных лиц. Желающие изменить Product Backlog могут сделать это, попытавшись убедить Product Owner.

- The Scrum Guide, version November 2020-

Основываясь на этом определении из руководства по Scrum, вы можете подумать - “здорово, но в нашей компании так не работает”. И вы, возможно, правы. В большом количестве корпораций роль владельца продукта, описанная в руководстве по Scrum, (пока) работает другим образом. И это та причина, по которой мы создали предпочтительные и неправильно понятые позиции владельца продукта. Чтобы помочь вашей компании лучше понимать роль владельца продукта (или Agile Product Manager-а, если желаете). Описание этих позиций поможет вам быстро отличить правильные / предпочтительные паттерны от плохих / неправильно понятых. Это поможет вам работать над улучшением ситуации в будущем.

**От природной экосистемы к экосистеме бизнеса**

Принято считать, что понятие «экосистема» в 1935 году предложил британский ботаник Артур Тенсли.

Принято считать, что понятие «экосистема» в 1935 году предложил британский ботаник Артур Тенсли. Отец которого, кстати, был лондонским бизнесменом. Согласно теории Тенсли, экосистема представляет собой совокупность организмов и среду, в которой они обитают. Термин оказался удачным и вошёл в широкий научный обиход. В 1993 году – с лёгкой руки бизнес-стратега Джеймса Мура – в деловой публицистике закрепляется понятие «предпринимательская экосистема». В её центре, по мнению Мура, находятся компании, в направлении которых эволюционируют производители и покупатели. Статья, раскрывающая суть построения, получила премию McKinsey. Экосистема бизнеса – по аналогии с биологической экосистемой – состоит из разнообразных субъектов, которые взаимодействуют и конкурируют, тем самым развивая деловую среду. Например, экосистема компании включает в себя не только клиентов, посредников, поставщиков, но и владельцев бизнеса, чиновников, а также организации общественного контроля.

Бизнес-экосистема – устойчивый тренд. Многие компании задумываются о том, как создать собственную экосистему или стать частью существующей. В статье расскажем, что такое экосистема, что она дает бизнесу и в каких случаях ее построение оправдано.

**Развитие бизнеса и экосистем: на что делают ставки отечественные компании**

Каждый день продолжает нести новые вызовы и способы их решения. Правительственные и частные компании в непрерывном режиме реагируют на риски, связанные с уходом с российского рынка западных брендов, и преодолевают очередные санкции.

**Разработка экосистем**

В последние годы все больше компаний размышляют о создании собственных цифровых экосистем. Цифровые экосистемы представляют логичное эволюционное продолжение развития инновационных бизнесов. В рамках создания экосистемы осуществляется переход от замкнутого набора предлагаемых продуктов и услуг для пользователей, к взаимосвязанной системе решений, максимально удовлетворяющих запросы клиентов. Расширение экосистемы происходит как за счет развития или создания собственных бизнес-процессов, так и за счет партнерств с другими представителями рынка.

Цифровые экосистемы создают новый тип пользовательского поведения. В рамках системы можно предложить огромное количество самых разнообразных направлений и сервисов, покрывающих большинство потребностей клиента. Экосистема позволяет поместить пользователя и его потребности в центр системы. Сервисы и продукты экосистемы взаимодополняют друг друга, а за счет использования анализа данных, можно предсказывать потребности клиента еще до того, как он явно их выразил.

Разработка экосистем цифровой экономики представляет собой создание и интеграцию цифровых платформ для обмена данными между госорганами, организациями и гражданами. В рамках цифровых экосистемы могут функционировать несколько платформ, взаимодействующих по единым правилам.

Обычно экосистемы развиваются естественным путем. Владелец основного бизнеса добавляет новые услуги, привлекая сторонних исполнителей и выводит их на специализированную цифровую платформу.

Разработку экосистемы с нуля можно приблизительно разделить на следующие этапы:

1.Изучения потребительской активности и выбор ниши, где будет запущен новый сервис.

2.Изучение ниши, целевой аудитории и конкурентов. Построение финансовой модели нового сервиса.

3.Выбор партнера для сторонних услуг или создание отдельной бизнес-единицы.

4.Создание цифровой платформы для предложения сервиса клиенту.

5.Привлечение в экосистему клиентов и партнеров.

6.Оценка прибыльности новых направлений.

После получения первых итогов работы в новом формате, можно задуматься о запуске нового сервиса в рамках экосистемы или улучшения существующего.

Деловые циклы Шумпетера — это непрерывные и повторяющиеся колебания, по которым можно отследить состояние экономики. Под экономикой здесь понимается положение дел государства, частной компании или актива на финансовом рынке — любой сущности, которую инвесторы могут использовать для получения прибыли.

Один деловой цикл делится на четыре этапа: «Пик», «Спад», «Дно» и «Оживление». Когда все этапы пройдены — деловой цикл считается завершенным и после этого завершения экономика должна выйти на более качественный уровень развития. Если после окончания полного делового цикла экономика деградирует, то инвестору стоит вывести вложенный капитал и направить его в более перспективное направление.

Продвинутые инвесторы всегда следят за цикличностью и свои лучшие сделки проводят в те моменты, когда экономика на спаде или достигает дна. Это именно то время, когда лучшие активы продаются по минимальной цене.

В этой статье мы разберем только небольшую часть материала о том, в чем заключается сущность и значение деловых циклов Шумпетера. Если вы планируете заниматься долгосрочными инвестициями и хотите подробно во всем разобраться — скачайте книгу Йозефа Шумпетера «Теория экономического развития».

## **Теория деловых циклов Шумпетера**

Циклы Шумпетера — это концепция, выставленная в противовес модели всеобщего экономического равновесия. Основная идея выглядит так: экономику должны двигать не спрос и предложение, а инновации и предпринимательство. Если экономика будет опираться только на спрос и предложение, то спад неизбежен и момент его наступления зависит только от времени. Если основой станут инновации и предпринимательство, то у экономики появится неограниченный потенциал для роста:

|  |  |
| --- | --- |
| Модель всеобщего экономического равновесия (спрос и предложение) | Модель деловых циклов Шумпетера (инновации и предпринимательство) |
| Представьте, что человечество изобрело карету и перестало развивать инновации в автомобильной области. В дело вступает классическая модель спроса и предложения. | Карета |
| ↓ | ↓ |
| Карета любых цветов и размеров | Автомобиль на двигателе внутреннего сгорания |
| ↓ | ↓ |
| Карета VIP, стандарт и эконом-класса | Электромобиль |
| ↓ | ↓ |
| Карета супер-премиум и супер-эконом | Автомобиль на солнечной энергии |
| ↓ | ↓ |
| Карета на каждый день и для каждого праздника | Автомобиль на других источниках энергии |
| ↓ | ↓ |
| Купи три кареты — получи еще три в подарок | Автомобиль для полетов, поездок под водой, межгалактических перелетов и всего того, что позволят технологии будущего |
| ↓ | ↓ |
| Без инноваций рынок быстро перенасыщается однотипными товарами, которые становятся доступны каждому пользователю. В таких условиях бессмысленно открывать новые предприятия, развивать рынки сбыта и конкурировать. Все у всех есть и никому ничего не нужно. | Неограниченный потенциал для роста |

К инновациям Йозеф Шумпетер относил процесс внедрения новых технологий, использование модифицированной продукции, задействование ранее неиспользованных видов сырья, реорганизацию производства и сбыт выпущенных товаров на свободных нишевых рынках. При этом инновацией может считаться только такой процесс, который может улучшить экономику и не навредить всему остальному. Например, роботизация производства — это полезная инновация, которая избавляет человека от тяжелого физического труда. В это же время использование роботов для добычи энергии Земного ядра будут считаться плохой инновацией, поскольку ее внедрение грозит целостности всей планеты.

Технологический прогресс — это катализатор развития экономики. Чем больше полезных инноваций внедряется, тем больше глобальных задач способно решить человечество.

Инновационные циклы Шумпетера не имеют четких временных рамок. При этом чем совершенней технологии, тем меньше времени тратится на полный цикл: на первой волне экономика достигала «Пика» и «Дна» за 60 лет, а на пятой волне эти этапы занимают 30 лет.

Так автозавод с нероботизированной линией производства: большинство процессов выполняются вручную и требуют большого количества человеческих усилий. Без внедрения инноваций владельцу автозавода будет сложно выдерживать конкуренцию, сохранять цены на приемлемом уровне и удовлетворять запросы всех потребителей.

Так , роботизированная гиперфабрика Tesla. Вручную выполняется минимум процессов и эти процессы не требуют большого количества человеческих усилий. Инновации позволяют Илону Маску выдерживать конкуренцию, сохранять цены на приемлемом уровне, удовлетворять запросы всех потребителей и постоянно наращивать производственные мощности.

## **Как пользоваться циклами деловой активности Шумпетера**

Циклы Шумпетера входят в категорию нерегулируемых фундаментальных факторов, которые не получится точно спрогнозировать и отследить. Однако если внимательно и регулярно следить за экономической ситуацией, то по косвенных признакам можно понять, что выбранная инновация может оказаться полезной. Чтобы было понятней — рассмотрим этапы введения биткоина в мировую экономику.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы развития инновации | События | Действия  инвестора |
| Внедрение | В 2009 году появилась криптовалюта биткоин, которая стоит меньше доллара и практически никому не интересна. Цифровые деньги мало кто принимает и за них нельзя ничего купить | Вкладывать в криптовалюту крупный капитал небезопасно. Нет никаких гарантий, что эта инновация приживется и окажется полезной в будущем. Не будет пользы — не будет и прибыли |
| Агрессия | Биткоин получает массовое распространение, позиционируется как альтернатива фиатным деньгам и в декабре 2017 года дорожает до 20 000 $. Параллельно с биткоином появляется более тысячи криптовалют, цифровые деньги часто используются в мошеннических целях и многие государства препятствуют их распространению. Результат: падение курса биткоина до 3000 $ в декабре 2018 года |
| Синергия | Если криптовалюту поддержат институциональные инвесторы, она начнет торговаться на фондовых биржах и станет полноценным платежным средством, то это улучшит экономику и сделает ее конкурентней. Если ничего из перечисленного не произойдет, то постепенно капитализация всего крипторынка полностью обесцениться | Действия крупных инвесторов, решения центральных банков, положение криптовалюты на фондовой бирже — это все косвенные признаки, при наличии которых можно сделать вывод о полезности инновации. Если косвенные признаки есть, то можно рисковать и выделять крупный капитал на инновацию |
| Зрелость | Если предыдущий этап пройден, то со временем биткоин(имеется в виду технология криптовалют, а не именно биткоин) найдет свое место в экономике и будет использоваться наравне с долларом и другими фиатными деньгами |

Когда инновация достигает этапа «Зрелости», то инвесторам стоит готовиться к повторению цикла: опять начнут внедряться новые технологии, которые на первый взгляд будут выглядеть бесполезными. Если отследите эти технологии до этапа «Синергии», то сможете извлечь из своих наблюдений ощутимую прибыль.

**Этапы внедрения любой инновации в общественную экономическую модель.**

Запомнить

* Деловой цикл Шумпетера — это условный показатель, оценивающий степень развития экономики государства, компании или финансового актива.
* Концепция делового цикла построена на инновациях и предпринимательстве — это единственный способ постоянно развивать экономику и провоцировать интерес потребителей.
* Каждая инновация проходит четырехэтапный период становления. Если сделать инвестицию в середине периода, то можно заработать с минимальным риском.

### **Организационные структуры менеджмента**

Важнейшая проблема менеджмента любого предприятия или организации - формирование рациональной организационной системы управления.

Система управления — это *интеграция* управляющей и управляемой подсистем, основанная на четком распределении обязанностей, прав и ответственности с учетом материального и морального вознаграждения и наказания.

Успешное функционирование и развитие всякой системы управления в существенной степени зависит от научной аргументированности ее организационной структуры управления.

Организационные структуры управления (ОСУ) отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности предприятия (среднее, мелкое, крупное); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); функции управления и др.

**Организационная структура управления** - упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия и организации как единого целого. Она отражает форму разделения, кооперации и партнерства в управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется *процесс управления* *по* соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. Организационная структура управления отвечает на вопрос, кто кому подчинен. Каждая из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. И каждая покажет себя с лучшей стороны только в конкретном, именно ей подходящем случае. Задача менеджеров - найти и создать именно такую ОСУ, которая будет наиболее полно отвечать целям и задачам организации.

Основными понятиями организационных структур управления являются звенья, уровни и связи (отношения). В качестве звеньев могут выступать как отдельные работники (руководители, специалисты, технические исполнители), так и службы или органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество работников, выполняющих определенные функциональные обязанности. Уровень в организационной структуре управления складывается из совокупности звеньев, находящихся на одной горизонтальной ступени управления (цехи, отделы и т.д.).

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря иерархическим и партнерским связям. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели и устанавливаются взаимосвязи между ними.

При многоуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою *очередь* может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения *по* поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями - лицами, полностью отвечающими за *деятельность* организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Между составляющими элементами организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (например, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в организационную структуру управления нового органа, например отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и *подразделения* организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? Какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими подразделениями?

Увеличение количества звеньев и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам управления, и принципах их построения.

**Требования, предъявляемые к ОСУ.**

|  |  |
| --- | --- |
| *Научность.* | При формировании ОСУ необходимо применять научные методы анализа и проектирования. |
| *Оптимальность.* | Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления, и ей присущи компактность, стройность, простота. |
| *Оперативность.* | Суть этого требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений. |
| *Надежность.* | Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, быть безотказной и восстанавливаемой. |
| *Экономичность.* | Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. |
| *Гибкость.* | Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды. |
| *Устойчивость структуры управления.* | Стабильность ее основных свойств при различных внешних воздействиях. |

**Факторы, влияющие на формирование ОСУ:**

* отраслевая принадлежность, особенности отрасли и подотрасли;
* объем производства (в большинстве своем объединения (предприятия) бо2льших размеров имеют более разветвленную сеть подразделений);
* характер и особенности производственного процесса, уровень его механизации и автоматизации, применяемые технологии, количество и объем необходимых исходных ресурсов, а также их доступность;
* специфика отношений предприятия с другими, занимающимися, в частности, материально-техническим снабжением, предоставлением кредитов, конструкторскими разработками и др.;
* регион и рассредоточение производства, состояние внешней среды;
* изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия, например при вхождении предприятия в состав какого-либо объединения (концерна, холдинга и пр.);
* разделение труда и функции управления;
* социальный характер коллектива;
* психологическая совместимость;
* конфликтные ситуации;
* межличностные связи и отношения и др.

Помимо особенностей территориального размещения производства, объема и характера его внешних связей не следует забывать, что всякая организационная структура управления представляет собой форму объединения людей. Поэтому пристальное внимание следует уделить уровню подготовки и квалификации кадров, их способностям и возможностям. Подчас именно *по* причине несовершенства кадров организационная структура оказывается инертной и консервативной *по* отношению к прогрессивным нововведениям. Обычно люди (за малым исключением) привыкают к существующим структурам и неодобрительно встречают изменения в последних, так или иначе затрагивающие их личные планы и взаимоотношения. Поэтому важно их своевременно заинтересовать и подготовить к благожелательному восприятию изменений в организационных структурах управления.

Органы управления призваны планировать, организовывать, регулировать, координировать и контролировать ход производства, а также процессы обеспечения социальных, коммунальных и культурных потребностей коллектива. Все упомянутые процессы находятся в тесной взаимосвязи и не могут протекать независимо друг от друга.

Принципы формирования ОСУ должны учитывать:

* нормы управляемости;
* уровень оптимальной численности персонала управляемой и управляющей систем.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия должны элиминировать неожиданное и негативное влияние, которое они испытывают со стороны внешней среды. Успех на свободном рынке недостижим без совершенствования ОСУ.

Потребность в организационных преобразованиях, совершенствовании организационной структуры управления возникает при изменениях, происходящих во внешней и внутренней среде предприятий и организаций *по* причинам:

* быстрого роста фирмы;
* изменения рыночных условий деятельности и других прямых и косвенных факторов внешней среды (конкуренты, потребители, политическая ситуация, развитие научно-технических достижений и новых технологий и т.д.);
* выбора новых стратегических направлений;
* необходимости снижения издержек, других экономических ситуаций;
* смены собственников и изменений правовой формы;
* отставания организационной структуры от стадии жизненного цикла предприятия, который оно проживает по мере своего становления и развития;
* слияния, поглощения, разделения;
* действия нескольких причин одновременно;
* другим.

Определенные изменения во внутренней среде и в системе управления требуют адекватной корректировки ОСУ.

1. Изменения принципов управления:
   * периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;
   * усиление программно-целевого и проектного управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.
2. Изменения аппарата управления:
   * перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, характера взаимодействия, распределения полномочий;
   * реорганизация систем управления в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся;
   * выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений;
   * изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале;
   * усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций;
   * усиление активности в реорганизации научно-производственных комплексов наукоемких отраслей;
   * создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев - специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.
3. Изменения функций управления:
   * усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики;
   * усиление контроля за качеством продукции на всех этапах от разработки продукта до его серийного выпуска;
   * придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники, организации контроллинга;
   * придание большего, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом;
   * привлечение работников к участию в акционерном капитале фирмы на основе приобретения ими акций; участие в решении вопросов на заседаниях совета директоров и правления;
   * поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления;
   * усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, усиление хозяйственных взаимосвязей с другими подразделениями компании и с функциональными службами;
   * повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.
4. Изменения производственной деятельности:
   * изменение технологического процесса;
   * применение гибких автоматизированных технологий;
   * широкое использование роботов, станков с числовым программным управлением;
   * углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве;
   * создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран;
   * создание и внедрение новых технологий.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационных технологий. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", т.е. к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема *работ* *по* ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии. Стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших *по* размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

#### **Методы разработки ОСУ**

Разработка организационных структур управления может осуществляться различными методами. К таким методам относятся: аналогия, структуризация целей и задач управления, экспертно-аналитическое моделирование и, наконец, методы, базирующиеся на материалах анализа потоков информации, циркулирующей в системах управления. При этом большей частью достичь гибкости организационной структуры с помощью какого-либо одного метода не представляется возможным. Одновременное использование для этой цели нескольких методов позволяет создать структуры, наиболее приспособленные к самоадаптации.

Метод аналогии основан на распространении опыта предприятий с рациональной организационной структурой управления на группы предприятий отрасли с аналогичными характеристиками. Группируются предприятия преимущественно по признакам состава и объема выпускаемой продукции, типу производства и специфике производственной структуры, условиям снабжения и сбыта, численности работников. В каждой группе выбирается предприятие, лучшее по организации управления и конечным результатам деятельности, оно и признается в качестве эталона при определении желательных параметров организационной структуры управления. Тем самым появляется возможность сэкономить время и средства на формирование оргструктур.

Метод структуризации целей и задач управления позволяет сформировать систему целей для достижения главной цели предприятия (организации), называемой миссией. При использовании метода декомпозиции, все цели располагаются по иерархии. Это дает возможность закрепить их выполнение за определенными исполнителями, находящимися на соответствующем уровне управления.

Экспертно-аналитическое моделирование предполагает формирование определенных критериев и показателей оценки оптимальности и эффективности организационных структур управления, нормы управляемости, количества звеньев и уровней. Группа экспертов, используя эту систему оценок, на основе анализа различных вариантов ОСУ делает свое заключение о целесообразности и применимости той или иной модели организационной структуры управления для конкретного предприятия или организации.

Метод, основанный на проектировании потоков информации, складывающихся в системах управления, предполагает, что потребность в информации возникает именно там, где принимается соответствующее управленческое решение. Поэтому содержание и каналы информации должны соответствовать потребностям принятия эффективных управленческих решений, взаимосвязям и субординации в системе управления. Место принятия решений и будет соответствовать элементам организационной структуры управления.

Во всех случаях организационные структуры управления следует увязывать со стадиями жизненного цикла организаций. На стадии зарождения управляет, как правило, сам предприниматель, на стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров, на стадии зрелости превалирует тенденция к децентрализации, на стадии спада разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства, на стадии прекращения деятельности структура управления организацией или полностью разрушается (в ситуации, когда предприятие ликвидируется), или реорганизуется.

В настоящее время распространено перспективное планирование организационной структуры, проектирование изменяющихся соотношений централизации и децентрализации в управлении. В рамках этой деятельности разрабатываются краткосрочные и долгосрочные организационные планы, которые детализируются и разъясняются посредством схем, должностных инструкций. Кроме того, предусматривается периодический пересмотр организационных планов с целью приведения структуры управления в соответствие с меняющимися функциями, осуществляется мониторинг информации о функционировании структуры, отрабатывается организационный механизм, способствующий регулярному совершенствованию структуры управления.

По материалам проектирования должна быть обеспечена адекватность организационной структуры целям и задачам организации, а это предполагает:

* установление состава, содержания и объема функций, которые должны реализоваться в процессе управления данной системой (министерством, объединением, предприятием и др.);
* разработку исходя из функций управления отношений субординации (соподчиненности), обеспечивающих единство власти. Каждый работник должен получать указания только от одного руководителя;
* подготовку положений о каждом структурном подразделении с четким обозначением его места в общей структуре, с указанием определяющих средств и методов решения задач, стоящих перед ним;
* создание единой информационной модели (служащей базой информационного насыщения всех подразделений аппарата управления), предусматривающей рациональные схемы информационных потоков и документооборота;
* составление должностных инструкций для руководителей структурных подразделений и других работников аппарата управления, фиксирующих характер деятельности и служебное положение каждого из них;
* расчет численности и определение квалификационного состава работников аппарата управления, распределение их по структурным подразделениям, функциям управления и рабочим местам.

Обязательным условием эффективного выполнения этой работы является наличие критериев рациональной организационной структуры, а также альтернативных решений возникающих при этом частных вопросов проектирования: определения численности подразделений, распределения полномочий и др.

# Роли и ресурсы

В реинжиниринге бизнес-процессов выделяют множество различных ролей; кроме того, требуются определенные ресурсы.Все эти вопросы подробно рассматриваются в этой главе. Необходимо уяснить суть шести ключевых ролей: владелец процесса (process owner), лидер команды (team leader), коммуникатор (facilitator), участник команды (team member), внешний консультант (external consultant) и координатор (coordinator).

**Владелец процесса**

Идея о том, чтобы назначить кого-либо владельцем процесса, относительно нова, и многим, возможно, сложновато свыкнуться с этой мыслью. Хозяин процесса отвечает за ход и результат всего процесса в целом, а поскольку процессы пронизывают всю организацию насквозь, такая формулировка предполагает ответственность за работу различных функциональных подразделений — так и происходит.

Быть владельцем процесса — это совсем не то, что управлять линейным или функциональным подразделением Менеджер в конечном счете отвечает за производительность и эффективность каждодневной деятельности своего подразделения. Он должен глубоко и точно понимать потребности "клиентов" своего подразделения, чтобы убедиться, что делается именно то, что нужно, а затем управлять людьми таким образом, чтобы обеспечить производительное выполнение работы. К сожалению, часто внимание уделяется только второму моменту, так что многие подразделения делают ненужную работу, но зато делают ее очень хорошо. Линейный менеджер отвечает лишь за часть общего процесса, и в фокусе его внимания — эффективность повседневной, текущей работы.

Кроме того, владелец процесса занимается измерением и совершенствованием эффективности всего процесса. Таким образом, роль владельца процесса не в том, чтобы управлять повседневной рутиной каждой (или хотя бы одной) из составных частей процесса, а в том, чтобы делать все необходимое для обеспечения производительности, эффективности и адаптируемости всего процесса и каждой из его составных частей.

*Эффективность* на макроуровне включает в себя четкое представление о потребностях конечного потребителя и об их обоснованности, в том числе о том, можно ли удовлетворить эти потребности иным способом, при помощи других людей или процессов. На микроуровне понятие эффективности затрагивает все точки соприкосновения промежуточных потребителей, обеспечивая всесторонний и тщательный анализ этих потребностей с учетом возможностей их удовлетворения иным, лучшим способом. Так, владелец процесса убеждается, что цель процесса реально существует и что люди, занятые в процессе, делают именно то, что нужно.

*Производительность,* или, другими словами, *правильный путь* к цели, — это в первую очередь обязанность руководителя подразделения, но владелец процесса, очевидно, заинтересован в ней и отвечает за производительность работы на стыке между разными подразделениями, где часто возникает столько проблем. Он особенно заботится о том, чтобы на различных стадиях рассматриваемого процесса, будь то внутри подразделений или на стыке между ними, использовались правильные показатели оценки работы.

*Адаптируемость —* третья важнейшая характеристика. Производительность и эффективность уже давно считаются ключевыми понятиями, но признание важной роли адаптируемости произошло совсем недавно. Многие бизнес-процессы в организациях в момент их внедрения подвергались всестороннему и полному анализу и на самом деле были как производительными, так и эффективными, но сегодня они, возможно, еще производительны, но уже точно не эффективны. Проблема в том, что они внедрялись во времена, когда изменения происходили гораздо медленнее, чем сегодня. В прошлом об адаптируемости почти не думали. Предполагалось, в явной или завуалированной форме, что, как только система разработана и внедрена, требуется лишь одно: чтобы менеджеры обеспечили ее бесперебойную работу.

Сегодня бизнес-процессы, если они должны служить достижению целей, не могут быть застывшими, как раньше. Постоянно перестраивать процессы — дорого и чревато разрушительными последствиями. В мире современного бизнеса понимание, что изменения неизбежны и что они могут и должны быть адаптированы, — краеугольный камень в проектировании надежного бизнес-процесса.

Владелец отвечает за совершенствование работы всего процесса, а когда речь заходит о разработке практических мероприятий по совершенствованию, появляется хороший повод разбить большой процесс на субпроцессы, которыми легче управлять, и назначить ответственных за эти субпроцессы, подчиняющихся владельцу процесса. Нужно четко понимать, что идея руководства процессом не подменяет собой существующую организационную структуру: вернее, она работает по принципу матричной структуры. Субпроцессы необязательно выделяются по принципу соответствия обязанностям того или иного подразделения: скорее всего, они тоже по природе своей будут многофункциональными.

При подобной организации необходимо особенно заботиться о том, чтобы избежать деструктивных конфликтов, поскольку менеджеры субпроцессов будут подчиняться менеджерам из другой функциональной области, по крайней мере в том, что касается эффективности и непрерывного совершенствования своей части бизнес-процесса. Определения прав и обязанностей всех участвующих сторон должны быть сформулированы четко и ясно; полезно также иметь четкую процедуру апелляции на случай возможных острых разногласий.

Роль владельца процесса в большинстве случаев необходимо и прояснить, и узаконить. Иначе, скорее всего, возобладает власть функциональной иерархии: в большинстве случаев это говорит о том, что организация чересчур крепко цепляется за статус-кво. Слишком часто попытки внедрения усовершенствований в процессы терпели поражение или зависали между небом и землей просто потому, что права и обязанности хозяина процесса в организации были определены недостаточно четко и его работа, особенно на первых стадиях, не получала должной поддержки.

**Выбор владельца процесса**

На первый взгляд кажется, что для выполнения этой роли потребуются дополнительные кадры, но на самом деле это не так, поскольку владелец процесса — дополнительная нагрузка для специально отобранных людей. Существует ряд основных критериев отбора, и *первый* из них — знание бизнес-процесса. Владелец процесса, несомненно, должен глубоко понимать процесс. Поэтому, скорее всего владельцем процесса будет назначен человек, который в настоящий момент руководит одним из ключевых участков процесса. Далеко не худший вариант отбора — прямо спросить, кто больше всех выиграет от успешного функционирования процесса, и кто больше всех проиграет от его провала. Это может быть человек, руководящий основными этапами процесса, или человек, руководящий доставкой результата конечному потребителю.

*Второй критерий* отбора касается возможности влиять на людей и способствовать изменениям. Владельцем процесса должен быть тот, кто пользуется уважением руководителей различных этапов процесса, и кто имеет полномочия для осуществления изменений. В какой-то мере такие полномочия могут исходить от организации, но, что, наверное, более важно, они должны быть подкреплены личными качествами. Тому есть множество причин, главная из которых в том, что любые изменения будут внедряться извне обычной линейной иерархии, и существует большая вероятность конфликтов между функциональными подразделениями, если хозяин процесса не пользуется уважением как профессионал и как личность.

*Третий критерий,* который необходимо учесть при отборе хозяина процесса, — коммуникативные способности. Коммуникаторы — это агенты перемен, они работают с людьми и с группами по различным вопросам. Обычно они напрямую не подчиняются тем, кому помогают, а потому им необходим навык добиваться поставленной цели вне зависимости от их должности или полномочий, другими словами, способность заявить: "Делайте так, потому что я так сказал".

Опытные владельцы процессов признают важность своей роли не столько для самих себя, сколько для тех, кто посвящает данному процессу лишь часть своего рабочего времени: ведь коммуникативные способности необходимы, чтобы вызвать у занятых в процессе желание, даже жажду, любыми способами работать над совершенствованием процесса. У владельца процесса редко хватает времени или подробных знаний о процессе, чтобы сделать всю работу самостоятельно, а следовательно, трудно переоценить владельца процесса, того, кто обучен искусству влияния на людей и умеет находить хорошее применение своим навыкам.

*И четвертый критерий* требует, чтобы отобранные люди с энтузиазмом относились к своим новым обязанностям. Невелика будет польза, если выбранный человек не готов тратить время и силы на то, чтобы понять процесс и увлечь людей на работу по его совершенствованию. Энтузиазм, как все мы знаем, заразителен, и он может оказаться бесценным в преодолении страхов, возникающих у многих на первых этапах работы по совершенствованию процесса — особенно если это такие радикальные перемены, как реинжиниринг.

Роль владельца процессов, охватывающих всю организацию, почти всегда выполняет член совета директоров, который в силу своей должности должен уметь смотреть на происходящее "с птичьего полета", но для успешного выполнения этой работы решающее значение имеют все остальные обрисованные нами критерии.

Ответственность за процесс всегда необходимо включать в должностную инструкцию, и ее необходимо учитывать при разработке системы премирования сотрудников. Это не просто обычная административная формальность: опыт показывает, что при таком подходе вероятность того, что делу придадут необходимый вес, значительно больше. В противном случае существует опасность, что дело отложат в долгий ящик, чтобы заняться когда-нибудь потом, т.е. как все мы все знаем, никогда.

**Лидер команды**

Вторая роль, суть которой необходимо понять, — роль лидера команды по осуществлению проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Несомненно, задачу реинжиниринга процессов лучше всего может выполнить тщательно подобранная группа, лидер которой занимает влиятельный пост. Идут споры, вести ли работу по реинжинирингу бизнес-процессов полный или неполный рабочий день — а это оказывает влияние на роль лидера команды. Наш опыт показывает, что организация работы на базе неполного рабочего дня дает более успешные результаты. Мы обнаружили, что это стимулирует творчество в команде; кроме того, участники ни физически, ни эмоционально не отделяются от организации, так что у остальных сотрудников не возникает страха или отчуждения.

В отношении лидера команды работа над проектом в течение неполного рабочего дня означает, что для этой роли можно отобрать самых лучших кандидатов без риска для повседневной деятельности. При организации работы на полный рабочий день этот вопрос всегда стоит очень остро и в итоге в команду часто выбирают посредственных сотрудников — результат для успеха проекта очевиден.

**Выбор лидера команды**

Понятно, что выбор лидера команды для проекта реинжиниринга — важнейший вопрос с точки зрения эффективности работы команды; но он также несет в себе сообщение для остальной части организации. К последнему моменту не стоит относиться чересчур легкомысленно: сообщение — позитивное или негативное — безусловно, будет "отправлено" и "получено". Поэтому *первый критерий* состоит в том, чтобы выбрать человека, который считается и на самом деле является хорошим работником, а не просто выбрать того, у кого есть время.

*Второй критерий —* уровень знаний кандидата о процессе. Наверное, идеальный кандидат — это руководитель подразделения, выполняющего центральные функции процесса. Некоторые говорят, что знание процесса может стать препятствием в том смысле, что оно может помешать исследовать все возможные альтернативы. Однако, наш опыт показывает, что, если остальные необходимые качества присутствуют, это не является серьезной помехой, и, несомненно, доскональное знание существующего положения дел может принести большую пользу.

*Третий критерий* отбора касается личных качеств, с которыми лидер приходит в группу. Некоторые их них очевидны, такие, например, как активный интерес, энтузиазм, тогда как другие не так бросаются в глаза. Результат работы групп в немалой степени зависит от соотношения различных типов мышления и ролей в команде, так что это необходимо учитывать. Что касается лидера, то идеальный кандидат на эту роль, наверное, человек идеи, тот, кто умеет приподняться над обыденностью, кого не ограничивают сегодняшние стереотипы. Существуют, конечно же, и другие требования к хорошему лидеру (они будут рассмотрены в разделе об участниках команды), но поскольку реинжиниринговые проекты по природе своей радикальны, лидеры таких команд в идеале должны обладать хорошей фантазией. Однако, если у кандидата есть все остальные необходимые качества, кроме последнего, этот вопрос можно и нужно отложить до выбора остальных участников команды, чтобы в команде был необходимый баланс ролей.

**Коммуникатор**

В течение последних нескольких лет термин "коммуникатор" приобрел более широкую известность, но часто его неправильно понимают и употребляют. Своему появлению эта роль прежде всего обязана пониманию, что причина недостаточной результативности работы групп очень часто лежит в плохом управлении процессом работы; другими словами, дело в технологии, а не в недостатке технических знаний по проблеме. В настоящее время многое стало известно и понятно в принципах работы групп и сложном механизме групповой динамики, которые так сильно влияют на их способность добиться успеха. Однако, эти знания недостаточно распространены среди людей, работающих в группах, занимаются ли они решением проблем, реинжинирингом или управляют подразделениями и организациями. В результате многие группы работают значительно хуже, чем могли бы, а это слишком дорого стоит и влечет за собой слишком много разочарований.

Несомненно, группы успешнее всего выполняют свои задачи, когда они управляют процессом, технологией своей работы, но на первых стадиях одному человеку довольно трудно делать и то, и другое. Нужно отметить, что конечная цель — научить людей в организации управлять групповой динамикой в ходе работы над задачей, но для этого нужен достаточно длительный процесс обучения. Поэтому, а также в силу важности и масштабности реинжиниринговых проектов, появляются помощники-коммуникаторы, цель которых — наблюдать за процессом работы групп и сделать так, чтобы в ходе собраний ничто не вредило качеству и количеству результата.

Второй важный момент в роли коммуникатора — понимание, что группы лучше всего работают тогда, когда используют соответствующую структуру и руководствуются определенными методами. Более того, большинство людей лучше всего учатся на практике, а не на абстрактной теории, так что лучше всего обучать их различным методам в тот момент, когда эти методы им действительно потребуются. Коммуникатор, обладающий соответствующими знаниями, очевидно, способен это сделать.

Наш опыт свидетельствует, что наличие хорошего коммуникатора в группе — необходимое условие работы в полную силу. Это особенно важно для реинжиниринговых проектов потому, что здесь речь идет о существенном воздействии на результаты деятельности организации в целом, а также потому, что реинжиниринговые проекты сложно будет повторить, если первую попытку постигнет неудача.

Роль коммуникатора предполагает работу в первую очередь с лидером, но также и со всей командой, чтобы обеспечить успех проекта. Основная его задача — совместно с лидером вести подготовку собраний, посещать собрания команды, по возможности обучать команду различным методам, которые ей могут понадобиться, и, наконец, анализировать вместе с лидером итоги собраний команды.

Чтобы собрание было продуктивным, требуется адекватная подготовка, и опыт показывает, что в этом коммуникатор может хорошо помочь лидеру. В ходе подготовки нужно определить, чего попытается достичь команда на следующем шаге и каков будет подход к задаче. Подготовительные встречи обычно занимают полчаса — час, а получившийся план нужно зафиксировать на бумаге. План должен включать в себя распределение обязанностей и сроки их выполнения.

На самом собрании роль помощника прежде всего заключается в том, чтобы наблюдать за его ходом, а в случае, если группа сбивается с правильного пути, вмешиваться и при помощи лидера направлять ее в нужное русло. В обязанности помощника не входит работа над самой по себе задачей. Возможно, в ходе какого-либо собрания нужно будет научить команду тому или иному методу работы, и в таком случае это может сделать лидер, коммуникатор или внешний консультант, если таковой есть. В идеале такое "обучающее" собрание должен вести лидер, но уровень знаний команды и уровень преподавательских способностей у лидера могут потребовать иного подхода.

Поскольку реинжиниринг бизнес-процессов — это проект, а не текущая деятельность, не столь уж важно, чтобы именно лидер проводил обучение, но очень важно, чтобы обучение проходило на хорошем уровне, и чтобы методы применялись правильно. В организациях, намеревающихся широко применять реинжиниринг, имеет смысл сделать так, чтобы ее сотрудники-коммуникаторы обладали знаниями и навыками не только в области самих методов, но и умели проводить обучающие семинары. В таких обстоятельствах предпочтение должно быть отдано развитию навыков коммуникаторов, а не преподавательских способностей лидера.

По окончании реинжинирингового проекта помощник должен обсудить с лидером задачи и ход собрания, извлечь соответствующие уроки и подумать, как провести следующее собрание на еще более высоком уровне. Такое обсуждение должно проходить непосредственно после собрания, пока все важные моменты еще не стерлись из памяти; обычно оно длится около 45 минут.

**Выбор помощника-коммуникатора**

Сама природа роли коммуникатора и ее значение таковы, что особенно важно сделать правильный выбор. *Первый критерий* состоит в том, чтобы взять коммуникатора из такого подразделения организации, которое не играет значительной роли в преобразовываемом бизнес-процессе, потому что роль эта связана с технологией работы, а не с задачей. Поскольку многие из нас ориентированы на задачу и предпочитают работать именно таким образом, выбирать надо людей, которые не обладают доскональным знанием соответствующего бизнес-процесса и, следовательно, могут занять более объективную позицию, сконцентрироваться на том, "как", а не "что" рекомендуется.

*Второй критерий* относится к личностным качествам, необходимым хорошим коммуникаторам. Поскольку они не будут обладать полномочиями линейного руководителя по отношению к лидеру или к самой команде, с которой они работают, они должны уметь влиять на людей, с которыми имеют дело, другим способом. Очевидно, они должны быть общительными, получать удовольствие от работы с людьми, стиль управления у них должен быть развивающим, а не приказным. Они должны быть смышлеными, восприимчивыми, обладать быстрым и живым умом, способностью относиться к важным проблемам таким образом, чтобы другие от них не отворачивались, и чтобы не отбирать функции руководителя у лидера команды. На первый взгляд может показаться сложным найти таких людей, но наш опыт показывает, что они существуют, хотя обычно и с нераскрытыми способностями.

**Внешний консультант**

Роль внешнего консультанта — тема самых горячих споров. Некоторые видят эту роль в весьма розовом свете и часто приглашают консультантов, другие видят в них необходимое зло, третьи предают анафеме саму мысль о привлечении людей со стороны. Наша цель состоит не в том, чтобы спорить о достоинствах той или иной точки зрения, а в том, чтобы охарактеризовать различные существующие стили консультирования, потенциальную роль, которую могут играть консультанты в реинжиниринговых проектах, и, что особенно важно, основные принципы эффективного их использования. Будучи консультантами, мы, конечно же, заинтересованы в этом вопросе, но встречаются столько примеров непрофессионального консалтинга и столько организаций, не умеющих правильно использовать этот ресурс, что скверная репутация нашей профессии в глазах некоторых людей нас ничуть не удивляет.

Существуют три формы консалтинга: "эксперт", "врач/пациент" и "процесс". Большинство консалтинговых организаций специализируются на той или иной форме. Для реинжиниринга бизнес-процессов можно использовать первую и третью формы, а потому о них нужно   поговорить   поподробнее.   Консультанты-эксперты приходят в организацию и используют свои знания о том или ином предмете, чтобы объяснить организации, что нужно делать и, если организация с этим соглашается, внедряют свои предложения. В свою очередь консультант по процессам — это тот, кто при помощи комбинации педагогических, развивающих и коммуникативных приемов "вытягивает" ответы из сотрудников организации и обеспечивает им необходимую поддержку при внедрении. Очевидно, разница между этими двумя стилями в том, что контроль находится в руках эксперта, если такового приглашают, и в руках организации, если приглашают "процессного" консультанта.

Консультант по процессам исходит из того, что все ответы уже существуют в головах сотрудников организации и что главное — вытащить их на свет божий. Он убежден, что чрезвычайно важно, в чьих именно руках находится контроль, и что контроль во что бы то ни стало должен находиться в руках организации, а не консультанта, потому что иначе программа, процесс или система остановятся, как только консультант уйдет.

По большому счету с этим трудно спорить, но всегда существуют дополнительные факторы, которые необходимо учитывать в реинжиниринге бизнес-процессов. Во-первых, реинжиниринг не является естественным процессом: это радикальные и фундаментальные изменения, которые могут завести корабль в незнакомые воды, так что встает законный вопрос, действительно ли в настоящее время организация знает все ответы.

Во-вторых, поскольку многие участники проекта находились внутри организации на протяжении возможно, ряда лет, они в некоторой степени потеряли способность видеть лес за деревьями, иными словами, преодолевать стереотипы мышления. Это ни в коей мере не упрек: ведь все мы в соответствующих обстоятельствах становимся такими.

В-третьих, хотя организации и процессы в них различны, но в том, что касается реинжиниринга, многому можно научиться на опыте других. У консультантов, проводивших реинжиниринг для других клиентов, такой опыт есть.

Эти аргументы достаточно сильны, но нельзя забывать, как важно, чтобы контроль находился в нужных руках, т.е. внутри организации. Итак, мы пришли к выводу, что самая лучшая форма реинжиниринга бизнес-процессов — процессная с элементами экспертной, используемой правильно и очень осторожно, чтобы контроль оставался в нужных руках. Сочетание необходимых для такого подхода качеств встречается довольно редко.

Внешний консультант своими полезными идеями и навыками может внести вклад в реинжиниринговый проект, но для неискушенных клиентов здесь есть одна-две ловушки, которые могут использовать не вполне порядочные консультанты.

Во-первых, консалтинговая фирма должна показать глубокое понимание реинжиниринга бизнес-процессов и его роли в преобразовании и развитии организации.

Во-вторых, необходима ясная и четкая методика, открыто сформулированная и доступная для обсуждения.

Остерегайтесь тех, кто говорит, будто каждый случай особенный и метод будет зависеть от обстоятельств. Это означает, что никакого метода, а возможно, и опыта, у них нет.

В-третьих, консультант должен суметь научить сотрудников общему подходу, а также конкретным методам и приемам, необходимым для полноценного и эффективного реинжиниринга бизнес-процессов.

В-четвертых, поскольку реинжиниринг бизнес-процессов управляется сверху, в то время как проект выполняется людьми с более низких уровней иерархии, важно обеспечивать связь и обмен информацией между всеми участниками. Хотя это можно сделать при помощи внутренних ресурсов, часто внешние консультанты могут оказаться здесь очень полезными, потому что они более четко видят потребность в этом и имеют все необходимые навыки для обеспечения слаженной работы.

**Выбор консультанта**

Существует множество консалтинговых фирм, компетентных в сфере реинжиниринга бизнес-процессов, но их гораздо меньше, чем тех, кто претендует на это звание, так что здесь требуется осторожность. Реинжиниринговые проекты слишком масштабны и слишком важны, чтобы рисковать из-за плохих советов. Основной принцип выбора консалтинговой фирмы — удостовериться, что она вписывается в представленную выше характеристику, а потом проверить психологическую совместимость между консультантом и теми сотрудниками организации, которые будут участвовать в проекте. Это необходимо потому,' что любой проект длится по меньшей мере несколько месяцев. Помните, что представитель консалтинговой фирмы, занимающийся контактами с клиентами, совсем необязательно будет работать в качестве консультанта.

**Координатор**

В больших организациях, где одновременно идет несколько проектов, существует потребность в координаторе. В менее крупных организациях или в случае, когда идет всего один проект, эту роль можно совместить с обязанностями коммуникатора. Но забывать о ней, конечно же, нельзя.

Координатор отвечает, во-первых, за слаженную работу всех частей проекта и обеспечение необходимой поддержки командам. Во-вторых, его роль состоит в том, чтобы обеспечивать необходимую связь между разными реинжиниринговыми проектами. Иногда некоторые участки являются общими для нескольких процессов, и в этом случае необходимо проверить, чтобы не было дублирования работы и чтобы результаты разных команд были совместимыми между собой. В-третьих, координатор должен обеспечить хранение потенциально полезной информации, чтобы ею могли воспользоваться будущие команды или другие сотрудники организации. Эта информация может включать в себя что угодно — от учебных пособий до выводов о практической применимости методики в условиях данной организации.

**Выбор координатора**

Роль координатора должна выполняться в качестве дополнительной нагрузки. Она требует хороших административных способностей, понимания организации и ее целей. Все это нужно, чтобы определить, какую именно информацию передавать от одной команды к другой. Координатор необязательно должен занимать руководящую должность, хотя во многих ситуациях бывает именно так — ведь это символизирует значимость происходящего для организации.

Один из вариантов, позволяющих сэкономить время менеджеров, — назначать координатором руководителя, обычно члена совета директоров, у которого есть секретарь или личный помощник.

**Участники команды**

Реинжиниринговые проекты проводятся специально подобранными командами сотрудников, и участников команд нужно подбирать очень тщательно. Участники команды получают поддержку и методическое обеспечение от консультанта и помощника, и их коллективная обязанность — вместе со своим лидером использовать предоставленную им методику для реинжиниринга того или иного бизнес-процесса. В основном, они делают это в ходе обычных собраний группы, хотя совершенно нормально, когда определенная работа проводится и в промежутке между собраниями. Собрания обычно продолжаются полдня и проходят каждые две недели на протяжении реализации всего проекта, длящейся не менее нескольких месяцев, а может быть, и более года — в зависимости от масштаба и сложности преобразовываемого процесса.

**Выбор участников команды**

При выборе участников команды нужно учитывать ряд моментов, первый из которых касается служебного положения. Реинжиниринговые команды обычно объединяют людей с различных уровней иерархии. Люди из среднего звена, участвующие в процессе, обычно хорошо подходят для данной задачи, потому что они достаточно хорошо знают детали и в то же время способны увидеть картину в целом. Однако по возможности участники команды не должны напрямую подчиняться друг другу. Было бы мудрым решением привлечь к участию людей, которые не связаны с данным процессом, но могут привнести полезные знания и навыки. Наглядным примером могут служить специалисты по информационным технологиям и по управлению персоналом.

Команда должна состоять из пяти-семи человек, в идеале из семи, включая лидера и не считая коммуникатора. Именно такое число является оптимальным для подобной работы.

При выборе необходимо учитывать баланс ролей между участниками команды. Каждый из нас от природы имеет определенные сильные стороны и предпочтения, а также играет определенную роль в работе команды. Исследования убедительно доказали, что несбалансированные команды всегда работают хуже сбалансированных. Например, Белбин (Belbin), один из авторитетных исследователей в этой области, обнаружил, что группы, состоящие из самых умных и способных людей, всегда работали хуже, чем группы, где роли участников были сбалансированы.

Правильность его выводов подтверждается бесчисленным множеством случаев из нашей практики, не говоря уже об опыте других, и результаты его исследований нужно учитывать при подборе участников команды для любого реинжинирингового проекта. Эти проекты по своему замыслу должны самым радикальным образом отразиться на функционировании организации, а потому требуют самого серьезного к себе отношения.

Хорошо сбалансированные команды состоят из людей, выполняющих представленные ниже роли. Каждая из ролей проиллюстрирована типичными фразами, чтобы помочь найти потенциальных кандидатов.

***Председатель***

"Мы собрались для того, чтобы..."

"Давайте сначала сделаем то-то, а потом перейдем к

тому-то..."

"Итак, основные моменты, наверное,..."

"Давайте вернемся к основному вопросу..."

***Навигатор* (Shaper)**

"Нам необходимо сделать вот что:..."

"Мы попусту тратим время, мы должны..."

"Нет, вы не правы, главное в том, чтобы..."

"Если мы совместим то, что вы говорите, с другими

предложениями, мы сможем..."

***Генератор идей***

"А как насчет..."

"Если перевернуть все с ног на голову, получится..." "А вот еще хорошая идея..." "Давайте посмотрим с другой стороны..."

***Наблюдатель/ оценщик***

"Мы должны опасаться вот чего:..." "Давайте не упускать..." "Проблема здесь в том, чтобы..." "Это говорит о том, что мы должны..."

***Работник-исполнитель***

"Давайте набросаем график..."

"Мы можем это сделать, не вылезая из бюджета..."

"С учетом имеющегося у нас времени, мы можем..."

"Если мы это сделаем, мы приблизимся к конечной

цели."

***Снабженец***

"Отличная идея."

"Я знаю одного человека, который может это сделать."

"Не беспокойтесь, я их найду."

"Я могу поговорить с ними и изложить нашу точку

зрения."

***Коллективист-миротворец***

"Не нужно конфликтовать по этому поводу..." "Давайте послушаем, что придумала Салли." "Объясните, пожалуйста, поподробнее." "Предлагаю присоединиться к мнению Фреда."

***Человек, расставляющий точки над i.***

"Вы не сможете этого сделать, мы опоздаем на неделю." "Дайте мне проверить."

"А как насчет статьи 3 подпараграфа IV второго тома?" "Чтобы все заработало, мы должны сделать вот что..."

Для выбора участников команды по этим принципам нужно время, а для заинтересовавшихся существует готовый простой тест, помогающий определить, какие роли в команде предпочитает тот или иной человек.

**Ресурсы для проектов реинжиниринга бизнес-процессов**

Помимо ролей существуют два наиболее важных вида ресурсов, необходимых для запуска реинжинирингового проекта. Частично они выявляются до запуска проекта, но кое-что объективно сложно заметить с самого начала. Первое и самое понятное требование — это обучение. Нет нужды напоминать, что организации, не обеспечившие своих людей необходимыми инструментами, вряд ли смогут пожать плоды реинжиниринга. Единственный вопрос: кого обучать, в каком объеме и в какой форме — например, заранее, в ходе программ повышения квалификации или в ходе самого реинжинирингового проекта.

Существуют различные способы выполнить это требование, и нужно подумать, какой метод лучше всего подойдет для конкретной организации в данной ситуации. Представим себе, что высшее руководство участвовало в соответствующем семинаре до того, как принять решение о проведении реинжиниринга, а следовательно, достаточно хорошо понимает, в чем сущность метода, какое обучение нужно коммуникатору, лидеру и участникам. На их решение может также повлиять и то, будут ли приглашены внешние консультанты или нет. Если да, то предполагается, что они обеспечат все необходимые ресурсы. Здесь мы предполагаем, что-либо будут привлекаться внешние консультанты, либо существуют достаточно квалифицированные и знающие собственные специалисты, способные выполнить аналогичные функции.

Квалифицированный коммуникатор — необходимое условие успеха реинжинирингового проекта. Для этого требуются навыки общения и знание инструментария, который будет использоваться командой для выполнения работы. Этот инструментарий включает в себя методы, описанные в других частях данной книги, а также набор более традиционных методов решения проблем, включая мозговой штурм, схему "рыбьего скелетa" (fishbone diagrams), схему "на основе шести слов" (six-word diagram), анализ поля сил и модифицированный метод Дельфи. Мы обнаружили, что основным навыкам коммуникатора можно научить за пять дней — за это время у человека появляется хорошая база для выполнения этой роли.

Лидеры реинжиниринговых команд также нуждаются в обучении до начала проекта, если они хотят успешно играть свою роль. Нельзя, чтобы они на один шаг опережали остальных участников команды. Наш подход заключается в организации трехдневного семинара по внедрению, где мы обучаем общему подходу и организуем практические упражнения. По применению методов, которые понадобятся в ходе проекта.

Что касается участников команды, наш опыт показывает, что лучше всего проводить их обучение непосредственно в ходе собраний и тогда, когда им действительно понадобятся эти методы. Дело в том, что, как многократно доказано, люди лучше всего учатся на собственном опыте; им достаточно сложно применять на практике то, чему они учились в классе, т.е. теоретически. Использование полученных знаний и методов в реинжиниринговом проекте слишком важно, чтобы пойти на такой риск.

Еще один важнейший ресурс касается информационных технологий. Обычно, хотя и не всегда, реинжиниринг бизнес-процессов предполагает более широкое использование достижений в этой области — некоторые из них просто потрясающие по своему потенциалу и значению. Трудность, однако, в том, чтобы предсказать, что именно потребуется. Возможно, существует готовое программное обеспечение, удовлетворяющее потребностям нового процесса, но может потребоваться разработка новых программ, соответствующих конкретной задаче. Высшее руководство должно проанализировать этот вопрос прежде всего, поскольку бессмысленно сначала провести реинжиниринг бизнес-процессов, а потом решить, что организация не может позволить себе необходимые разработки, чтобы использовать их результаты на практике. Лучше определить ограничения (если таковые имеются) в самом начале и изложить их в ходе краткого инструктажа команды.

Выбор участников команды и определение ресурсов по праву играют значительную роль в реинжиниринге бизнес-процессов, и организации, которые не позаботятся об этом, не уделят должного внимания подготовке, обучению и поддержке участников команды, вряд ли достигнут того успеха, которого они могли бы достичь, но зато могут серьезно повредить своему здоровью и производительности.

В последние годы все больше компаний размышляют о создании собственных цифровых экосистем. Цифровые экосистемы представляют логичное эволюционное продолжение развития инновационных бизнесов. В рамках создания экосистемы осуществляется переход от замкнутого набора предлагаемых продуктов и услуг для пользователей, к взаимосвязанной системе решений, максимально удовлетворяющих запросы клиентов. Расширение экосистемы происходит как за счет развития или создания собственных бизнес-процессов, так и за счет партнерств с другими представителями рынка.

**Разработка экосистем в DST Global**

Цифровые экосистемы создают новый тип пользовательского поведения. В рамках системы можно предложить огромное количество самых разнообразных направлений и сервисов, покрывающих большинство потребностей клиента. Экосистема позволяет поместить пользователя и его потребности в центр системы. Сервисы и продукты экосистемы взаимодополняют друг друга, а за счет использования анализа данных, можно предсказывать потребности клиента еще до того, как он явно их выразил.

Разработка экосистем цифровой экономики представляет собой создание и интеграцию цифровых платформ для обмена данными между госорганами, организациями и гражданами. В рамках цифровых экосистемы могут функционировать несколько платформ, взаимодействующих по единым правилам.

Обычно экосистемы развиваются естественным путем. Владелец основного бизнеса добавляет новые услуги, привлекая сторонних исполнителей и выводит их на специализированную цифровую платформу.

Разработку экосистемы с нуля можно приблизительно разделить на следующие этапы:

1.Изучения потребительской активности и выбор ниши, где будет запущен новый сервис.

2.Изучение ниши, целевой аудитории и конкурентов. Построение финансовой модели нового сервиса.

3.Выбор партнера для сторонних услуг или создание отдельной бизнес-единицы.

4.Создание цифровой платформы для предложения сервиса клиенту.

5.Привлечение в экосистему клиентов и партнеров.

6.Оценка прибыльности новых направлений.

После получения первых итогов работы в новом формате, можно задуматься о запуске нового сервиса в рамках экосистемы или улучшения существующего.

Для создания цифровой экосистемы нужен опыт в сфере крупных цифровых проектов и компетенции. Веб-студия DST Global обладает большим опытом работ и компетенциями в сфере создания цифровых систем. Специалисты студии помогут создать бесшовную цифровую среду, в которой представлены собственные и партнерские сервисы компании.

Веб-студия DST Global проектирует и создает качественную, надежную, высокопроизводительную ИТ-инфраструктуру, которая эффективно решает задачи и цели клиента. Студия обеспечивает прозрачность рабочих процессов, системный контроль и организационное проектирование работы.

Как разработать свою цифровую экосистему

Создание экосистем стало главным трендом интернет-рынка последних лет. Особенно ценны экосистемы для цифрового мира, где интегрировать между собой различные продукты намного проще. Само взаимодействие построено на обмене данными, что лучше всего реализуется в рамках цифровых платформ.

Цифровые экосистемы позволяют лучше привлекать и удерживать пользователей. Они способствуют повышению качества сервиса, добавляя новые услуги и товары. Таким образом, создатели экосистем могут значительно увеличить свой доход на пользователя. Иногда часть продуктов экосистемы может вообще не иметь никакой монетизации или работать в минус. Их используют для создания лучшего пользовательского опыта внутри экосистемы, что в дальнейшем должно вести к большему потреблению уже платных сервисов.

Разработка цифровой экосистемы состоит из нескольких этапов:

1.Получения исчерпывающей информации о потребностях клиента.

2.Выбор ниши и направления бизнеса для экосистемы, которую будет продвигаться вместе с основным бизнесом.

3.Выбор партнера для сторонних услуг или построения новых бизнес-процессов.

4.Создание цифровой платформы для предложения набора сервисов клиентам.

5.Привлечение в экосистему клиентов и партнеров.

6.Оценка прибыльности новых направлений.

Для создания новых продуктов или сервисов в рамках экосистемы данный цикл повторяется несколько раз. Сама цифровая экосистема может быть как закрытой, так и открытой. Партнеры могут самостоятельно подключиться к цифровой платформе, чтобы оказывать определенный набор услуг. Либо же их выбирает владелец системы. Возможны гибридные варианты – часть услуг оказывает владелец экосистемы и выбранные партнеры, другую – участники рынка, подключившиеся к цифровой платформе. Например, большинство крупных экосистем России работает по такому принципу. Яндекс позволяет подключаться к своей системе курьерам и таксопаркам, а услуги, связанные с поиском и рекламой, оказывает самостоятельно.

# Развитие бизнеса и экосистем: на что делают ставки отечественные компании

## **Ритейл на страже интересов потребителей**

Ритейл в последнее время развивается в трех основных направлениях: создает и продвигает товары под собственными торговыми марками, открывает дискаунтеры и укрупняется за счет покупки покидающих рынок западных конкурентов. И если первые два тренда начали формироваться еще в период ковидной пандемии, и второй сейчас пошел на спад по причине новых логистических, экономических и финансовых трудностей, то третий только стартовал в связи с уходом иностранных брендов. Благодаря поддержке Минпромторга, с его помощью планируется сохранить трудовую занятость россиян.

В части самого устойчивого тренда, его популярность только продолжает нарастать. СТМ-товары достигли рекордных продаж еще в период с мая 2020 по апрель 2021 гг, при этом рост составил 5,3% или в денежном выражении 12,2%. Лидером по доле СТМ тогда была сеть «ВкусВилл» — 97% товаров продавалось под собственным брендом. Тогда же в рамках оптимизации ритейла произошло активное развитее онлайн-формата. В 2021 году динамика роста СТМ-сегмента на отечественном рынке достигла уже 7,1%. В сложных экономических условиях россияне продолжают искать баланс между качеством и ценой, и все чаще находят его в СТМ за счет возможностей ритейлеров получать от потребителей обратную связь и выводить из ассортимента товары-антидрайверы, то есть те, которые не устраивают клиентов по цене или иным критериям и пользуются низким спросом. По данным опроса, 31%покупателей предпочитают посещать определенные торговые сети именно из-за наличия в них СТМ-продукции.

Кроме того, развитие СТМ-сегмента прошлось очень кстати для закрытия спроса, который образовался после ухода западных брендов. Так, маркетплейсы OZON готовится запустить СТМ-товары в категориях бытовая химия, товары для детей, зоотовары, средства женской гигиены и косметика. Также, каждый ритейлер пробует свой собственный уникальный путь развития: «Лента» начала развивать малый формат, «ВкусВилл» анонсировал дальнейшее сокращение доли сторонних брендов, а «Пятерочка» планирует стимулировать продажи за счет размещения POS-материалов и промоакций.

*73% потребителей сообщили, что часто сравнивают цены в онлайн и офлайн точках продаж перед тем, как принять решение о покупке*

## **Маркетплейсы: поиск индивидуального пути к успеху**

Сложные экономические условия заставили россиян искать более выгодные предложения и менять привычные места покупок. Наибольшей популярностью начали пользоваться хард-дискаунтеры, FMCGонлайн-ритейлеры и точки дрогери-формата. При этом доля опрошенных, предпочитающих покупать онлайн, возросла с 13% в 2019 году до 25% в 2021 году. Также 73% потребителей сообщили, что часто сравнивают цены в онлайн и офлайн точках продаж перед тем, как принять решение о покупке, а 48% считают, что в интернете можно найти более выгодные предложения.

Wildberries, ставший лидером ТОП-100 отечественных интернет-магазинов, сообщил об увеличении оборота на 95% в первом квартале текущего года. Компания также подтвердила свой курс на поддержку малого бизнеса, развитие логистических и франчайзинговых сетей, а также допсервисов. Как и Ozon, представители маркетплейса подтвердили готовность размещать товары из списка параллельного импорта. Также, наряду с Яндекс.Маркет, в апреле Wildberries запустили программу поддержки локальных производителей.

Ozon, чья месячная аудитория в марте приблизилась к 50 млн, занял второе место в ТОП-100, помимо СТМ, сделал ставку на расширение рекламных возможностей своей платформы, представив недавно сразу две новинки: видеобаннеры с карточкой товара и сервис короткого видеоконтента «Моменты». Покупка рекламного размещения в формате видеобаннеров происходит по принципу аукциона и доступна как для компаний, представленных на маркетплейсе, так и для сторонних рекламодателей. «Моментами» могут делиться и продавцы, и покупатели, а на авторов понравившихся можно подписаться и поставить симпатию. В целом, формат похож на TikTok. Сотрудничество с авторами будет стоить маркетплейсу 1 млрд руб.

Яндекс.Маркет начал развивать сегмент поддержанных товаров. Таким образом маркетплейс стремится уменьшить временный дефицит некоторых наименований товаров, а также привлечь пользователей интернет-сервисов по размещению объявлений, таких как «Юла» и «Авито».Новый игрок на рынке интернет-торговли, российский логистический оператор CDEK, сообщил о запуске собственной платформы CDEK.Shopping, которая вызволит заказывать продукцию зарубежных брендов по выгодным ценам.

## **Экосистемы меняют приоритеты**

С одной стороны, отечественные корпорации, до этого активно развивавшие свои собственные экосистемы, такие как Сбер, избавляются от непрофильных активов. Но с другой – перенаправляют ресурсы на развитие наиболее актуальных на данный момент направлений. Например, тот же Сбер приступил к разработке независимой отечественной системы для умного дома и новых технологических решений в области маркетинга, также обещав в скором времени российский аналог LinkedIn, а «СберКорус» занялся импортозамещением софта для бизнеса.

Другой крупнейший в России холдинг VK, владеющий самой популярной российской соцсетью, сообщил о прибыли в 11,1 млрд рублей, полученной от рекламы за первый квартал 2022 года. Помимо создания удобных рекламных возможностей и поддержки авторов,  занялся разработкой отечественного Google Play, а также планирует покупку у Яндекса «Дзена» и «Новостей»

Для банков, строящих или входящих в экосистемы, Банк России собирается ввести риск-чувствительный лимит. Он должен ограничить вложения в непрофильные активы, а его превышение повлечет за собой требование по увеличению капитала. Банки также обяжут раскрывать всю информацию о вложениях в непрофильные активы, а также будут более пристально следить за обеспечением информбезопасности и финансированием участников экосистем. Одновременно экосистемные банки отнесут к системно значимым, что означает увеличение надбавки к достаточности их капитала.

В среду 23 июня Банк России представил консультативный доклад «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы». Это стало развитием опубликованного в начале апреля доклада «Экосистемы: подходы к регулированию». Новый доклад, как пояснил директор департамента обеспечения банковского надзора ЦБ Александр Данилов, сосредоточен именно на регулировании банков, участвующих в экосистемах.

В нем выделяется три варианта участия банка в экосистеме — экосистема строится вокруг банка, банк участвует на партнерских началах в экосистеме, или какая-либо IT-компания купила небольшой банк ради построения экосистемы. Риски, возникающие у банка в этих вариантах, заметно различаются. Так, в случае небольшого банка, купленного как финансовый инструмент для экосистемы, наиболее существенным станет риск информационной безопасности. «В частности, цифровизация операционных процессов, развитие электронных сервисов и, как следствие, обогащение и передача большого объема данных между участниками экосистемы могут увеличить риск несанкционированного использования данных»,— говорится в докладе.

Для банков-партнеров в экосистеме ЦБ видит усиление бизнес-рисков.

Ошибочный подход к выбору партнеров или инвестиции в клиентские сценарии, которые окажутся невостребованными, могут спровоцировать снижение лояльности и отток клиентов банка», — считает регулятор.

При этом он указывает на опасность вынужденной поддержки партнеров по экосистеме, даже когда она не отвечает интересам банка.

Наибольшие риски, по мнению ЦБ, будут у банков, которые строят экосистему вокруг себя. К перечисленным рискам добавятся «потенциальное субсидирование экосистемных продуктов и сервисов в ущерб прибыльности основного банковского бизнеса», а также «увеличение концентрации иммобилизованных активов на балансе банков». Под такими активами понимаются любые вложения, не предполагающие прямого возврата вложенных средств, — инвестиции в холдинговые компании и ПИФы, основные средства, недвижимость, транспорт, а также в нематериальные активы (программное обеспечение, бренд, интеллектуальные права).

В ВТБ не вполне согласны с определением «иммобилизованные активы». Это активы, которые позволяют предоставлять клиентам более качественные и комплексные услуги, наращивая тем самым как клиентскую базу, так и рентабельность деятельности, а это значит, и «устойчивость капитальной базы банка». По его мнению, такого рода лимиты «должны учитывать эффективность соответствующих вложений и не должны ограничивать банки в выстраивании качественного клиентского пути».

Весь вопрос в концентрации иммобилизованных активах, когда их много это фактически не работающие, замороженные активы. И ЦБ предлагает три варианта ограничения роста таких активов. Первый вариант самый жесткий — разделение банковской и нефинансовой деятельности, то есть фактически запретить банкам вложения в непрофильные активы. Второй вариант предполагает введение максимального коэффициента риска (1250%) или вычет из капитала банков всех новых вложений в «рискованные» иммобилизованные активы. Что также «радикально ограничит пространство для стратегического развития» банков.

Предпочтение ЦБ отдает третьему пути — внедрение риск-чувствительного лимита для иммобилизованных активов в процентах от капитала. Предполагается установить его на уровне 30%, но ЦБ готов выслушать предложения со стороны участников рынка. Предполагается, что при превышении этого лимита такие активы должны полностью покрываться средствами акционеров банка. Такой подход заставит владельцев банков чаще продавать часть непрофильных активов, чтобы получить возможность для новых инвестиций, а это, в свою очередь, будет полезно для рынка и приведет к его оживлению.

Оптимальным представляется третий вариант. Какие-то банки заинтересованы в экосистемах, какие-то нет, но даже их коснется это регулирование, поскольку в первую группу активов включается недвижимость, под которую фактически попадают даже отделения банков. В целом по российской банковской системе объем активов, которые представляют собой недвижимость, в том числе инвестиционную, составляют 1,5–2 трлн руб., или 12–15% от общего капитала банковской системы, оценивает господин Лопатин. В докладе же указывается, что по первой группе активов вычету подлежит превышение порогового значения в размере 10% от базового капитала. Таким образом, в целом по системе такие активы уже близки к указанному ЦБ лимиту по недвижимым активам. Однако это среднее, в то время как каким-то банкам может потребоваться больше капитала.

ЦБ также предлагает и способы борьбы с бизнес-риском, операционным риском и риском вынужденной поддержки других участников экосистемы. В частности, регулятор предполагает обязать банки раскрывать подробную информацию об их вложениях в нефинансовый бизнес. Кроме того, Банк России планирует усилить надзор за качеством внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) «прежде всего в части риска информационной безопасности», а также внедрить требование по управлению риском оказания банками вынужденной финансовой поддержки третьим лицам.

При этом ЦБ планирует отнести банки, участвующие в экосистемах, к системно значимым, даже если они не удовлетворяют отдельным критериям масштаба банковской деятельности, с соответствующим увеличением надбавки к достаточности капитала за системную значимость в размере 1 процентного пункта.

##### **Майкл Портер: гуру 1980-х годов**

В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее — самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным. Он знал, что стратегия конкурентной борьбы — сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса, например такие:

* Что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?
* Каковы вероятные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?
* Как будет развиваться моя отрасль?
* Какую позицию может занять моя фирма, чтобы вести долгосрочную конкуренцию?

Несмотря на важность этих вопросов, Портер обнаружил, что крупнейшие в то время эксперты в области стратегии предлагают очень мало методов анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры для поиска ответов на подобные вопросы, либо совсем не разрабатывают их. Вместо подлинно аналитических приемов гуру рекомендовали то, что Портер счел слабыми и примитивными моделями, лишенными широты и полноты охвата. Особые сомнения у Портера вызывала ценность наиболее популярной в то время матрицы «рост/доля рынка».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Темп роста в отрасли | **Доля рынка** | |
| Высокая | Низкая |
| Высокий | «Звезды» | «Вопросительные знаки» |
| Низкий | «Дойные коровы» | «Собаки» |

***Таблица 1.*** Матрица «рост/доля рынка», разработанная Бостонской консалтинговой группой

Матрицу «рост/доля рынка» разработала и разрекламировала Бостонская консалтинговая группа в 1960-х гг. Эта матрица отличалась просто той, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и, самое главное, делала ненужными догадки и домыслы. И конечно же, она принесла Бостонской группе кучу денег.

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы «рост/доля рынка», менеджер должен был всего-навсего оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам — темп роста отрасли и относительная доля рынка. Как только подразделения расставлены по клеткам матрицы, можно легко принимать решения и соответственно распределять ограниченные ресурсы.

Подразделения, попадающие в верхний левый квадрат матрицы, обозначены термином «звезды». Они владеют большой долей быстрорастущих рынков. Эти подразделения нуждаются в финансировании для дальнейшего развития, но, поскольку они занимают сильные позиции в конкурентной борьбе, можно предполагать, что у них высокие прибыли и они генерируют значительные денежные средства. Ожидается, что «звезды» будут сами обеспечивать свои финансовые потребности. Но если им требуются средства, их необходимо предоставить, т.к. отдача от капиталовложений обещает быть высокой. При прочих равных условиях ни в коем случае нельзя откачивать деньги из таких подразделений, поскольку это обязательно причинит им вред.

«Дойные коровы», оказавшиеся в нижнем левом квадрате, — это подразделения, занимающие очень сильные конкурентные позиции и владеющие большими долями медленно развивающихся рынков. Ожидается, что «дойные коровы» генерируют значительные суммы денег, но сами имеют очень скромные потребности. Из них можно выдаивать деньги, чтобы направлять на помощь другим подразделениям компании или на финансирование НИОКР.

«Вопросительные знаки» — подразделения, находящиеся в верхнем правом квадрате матрицы, — поистине «трудные дети». Они нуждаются в огромных средствах, поскольку им надо финансировать свой рост, однако маловероятно, что эти подразделения будут генерировать большие капиталы, т.к. они стремятся завладеть долей рынка и пока не получают выгод от экономии, достигнутой благодаря производственному опыту (так называемой кривой обучения). «Вопросительные знаки» создают проблемы, потому что в будущем, по мере достижения рынком зрелости, они могут стать либо «звездами», либо «собаками», вечно мучимыми денежным голодом. В общем, модель предполагает, что многообещающим «вопросительным знакам» следует сделать кратковременную денежную накачку и поглядеть, смогут ли они превратиться в «звезды». Однако если подобные предприятия становятся «собаками», за ними нужен глаз да глаз.

«Собаки» — это подразделения, работающие в убыток и иногда даже превращающиеся в финансовые капканы. К ним относятся предприятия, удерживающие малые доли медленнорастущих рынков. Можно ожидать, что прибыли у них незначительны или вообще отсутствуют. «Собакам» мало чем можно помочь. Есть некоторая, хотя и не очень большая возможность переориентировать «собаку» на маленькую рыночную нишу и каким-то образом преобразовать ее в «звезду» или в «дойную корову» на измененном рынке. В целом маловероятно, что подобные попытки чудесных превращений окажутся успешными. Их следует избегать. Со гласно модели бостонских консультантов, лучше всего не кормить «собак» деньгами и дать им умереть. Еще лучше продать или ликвидировать убыточные предприятия.

Таков был анализ и таковы были рекомендации того времени. Все просто, аккуратно, легко и логично. Как только вы определяете, что у вас на руках — «звезда», «дойная корова», «вопросительный знак» или «собака», вы совершенно точно знаете, что надо делать. Вы понимаете, каким предприятиям давать средства, какие можно доить, а какие — бросать на произвол судьбы.

Впрочем, говорит Портер, есть одна проблема. Хотя с виду все замечательно, в реальности матрица «рост/доля рынка» совершенно бесполезна. Почему?

##### **Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции**

Первая попытка Портера дать необходимые инструменты анализа обрела форму книги «Competitive Strategy». Изданная в 1980 г., эта книга вывела Портера на орбиту гуру и гарантировала ему на целое десятилетие доходы от консалтинга, выражавшиеся шестизначными суммами. Вторая и третья книги Портера, «Competitive Advantage» (1985) и «The Competitive Advantage of Nations» («Преимущества стран в конкурентной борьбе», 1990), закрепили его высокий статус. Портер стал своего рода божеством для специалистов по стратегическому планированию. На протяжении 1980-х и начала 1990-х гг., когда эти специалисты обсуждали проблемы стратегии, конкурентоспособности и лидерства на рынке, они всякий раз упоминали имя своего божества с благоговением. Руководители высшего ранга трепетно внимали каждому слову Портера, а несостоявшиеся гуру смотрели на него с завистью.

Портер доказывал, что менеджерам, для того чтобы выполнять анализ, необходимый для получения настоящих ответов на важнейшие вопросы стратегии, упомянутые нами выше, надо понять три основополагающие (ключевые) концепции.

**Первая ключевая концепция** касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, говорил Портер, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами.

Портер утверждал, что, хотя наилучшая стратегия любой фирмы зависит от конкретных обстоятельств, на самом общем уровне существуют лишь три обоснованные и оправданные позиции, которые может занять компания и которые позволят ей успешно справиться с **пятью конкурентными силами**, обеспечить своим акционерам более высокие доходы от инвестиций по сравнению с конкурирующими фирмами и одолеть конкурентов в долгосрочной перспективе.

Наконец, Портер считал, что всякий анализ источников преимуществ в конкурентной борьбе должен проходить не на уровне компании в целом, а на уровне дискретных действий отдельных фирм, занимающихся проектированием, производством, сбытом, поставками и поддержкой своего продукта. Короче, о каждом бизнесе можно думать, как о **цепочке некоторых действий, генерирующих ценность для потребителей**, и только посредством тщательного анализа этой своей ценностной цепи компании смогут найти источники устойчивого преимущества в конкурентной борьбе. Рассмотрим каждую из ключевых концепций Портера подробнее.

##### **Ключевая концепция 1: основные конкурентные силы**

Первая ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли. «Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, действующего в какой-либо отрасли, состоит в том, чтобы найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя». Вот эти пять конкурентных сил.

1. Угроза появления в отрасли новых **конкурентов**.
2. Способность ваших **покупателей** добиваться снижения цен.
3. Способность ваших **поставщиков** добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке **заменителей** ваших продуктов и услуг.
5. Степень **ожесточенности борьбы** между существующими в отрасли конкурентами.

Каждый из последующих разделов посвящен рассмотрению одной из этих сил.

##### **Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов**

Первая из выявленных Портером сил касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок.

1. **Экономия за счет масштабов деятельности.** В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Портер отмечает, что «экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров».
2. **Дифференциация продуктов.** Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, Coca-Cola) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.
3. **Потребность в капиталовложениях.** Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции вроде затрат на НИОКР или на рекламу рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.
4. **Издержки переключения.** Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Напри мер, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.
5. **Доступ к каналам распределения.** Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Обратите, например, внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить до ступ к каналу «История», каналу «Романтика» или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.
6. **Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.** Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т.д.
7. **Правительственная политика.** Правительство может затруднить или за крыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, подпадающих под государственное регулирование, — автомобильные и железнодорожные перевозки и доставка грузов.

##### **Вторая конкурентная сила: давление заменителей**

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Например, для производителей изолирующих средств из стекла волокна заменяющими друг друга материалами являются целлюлоза, асбестовое волокно и изоляционный материал «Стирофоам»; заменителем сахара служит кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные, продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

##### **Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен**

В-третьих, говорит Портер, покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях.

* Когда они совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, с мощи, которой обладает компания Wal-Mart, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.
* Когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для доставки товаров.
* Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок. Например, у покупателя, желающего приобрести четырехдверный седан, гораздо больше шансов сделать выгодную покупку, чем у того, кто подыскивает себе модную спортивную машину.
* Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютерной системы, основанной на Windows, на Apple Macintosh может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования и программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.
* Когда они имеют низкие доходы. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.
* Когда они сами производят приобретаемый продукт. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Ладно, мы станем производить их сами».
* Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта. Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.
* Когда они обладают полной информацией. Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.

##### **Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен**

Способность поставщиков добиваться повышения цен аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в следующих случаях.

* Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют не сколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей. Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, невелика.
* Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль. Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.
* Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.
* Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.
* Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции» — группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

##### **Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами**

Наконец, говорит Портер, уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают. «Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм) … компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливать дисциплину». Если же в отрасли много фирм-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то воз растает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.
2. Данная отрасль развивается медленно. Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, -лишить конкурирующие фирмы возможности работать.
3. У фирм высокие постоянные издержки. Постоянные издержки — это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалованья менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т.д. Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.
4. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уход или.
5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт.

Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от не проданных на рейсы билетов. Поэтому авиакомпаниям необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

1. Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики. В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.
2. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками. В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, компании либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают компании. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.
3. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и тд. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.
4. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к i другому.
5. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому компании стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:
   * дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
   * наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
   * эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
   * весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

##### **Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы**

«Стратегия конкурентной борьбы, — пишет Портер, — это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций. Хотя Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Вот эти типовые стратегии:

1. Минимизация издержек.
2. Дифференциация.
3. Концентрация.

##### **Первая типовая стратегия: минимизация издержек**

В некоторых компаниях менеджеры уделяют огромное внимание управлению издержками. Хотя они не пренебрегают проблемами качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии этих компаний является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим компаниям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет: «Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества. Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой. Низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль — это экономия на масштабе или преимущества по затратам. Наконец, низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям. Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми».

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени.

В качестве примеров компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Font.

Как можно ожидать, предупреждает Портер, лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе не происходит автоматически, и руководители компаний с низкими издержками должны быть постоянно настороже, чтобы обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость демонтировать устаревшие активы, инвестировать в технологии — словом, не упускать из поля зрения издержки. Наконец, существует опасность того, что какой-нибудь новый или старый конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.

##### **Вторая типовая стратегия: дифференциация**

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристическое оборудование. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, «мерседес» — машина не для всех и каждого.

Тем не менее, утверждал Портер, дифференциация продукта — жизнеспособная стратегия. Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек. Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым. Не исключено, что покупатель решит пожертвовать какими-то деталями, услугами и уникальностью, предлагаемыми второй группой фирм, чтобы добиться снижения издержек. Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устареет. Наконец, конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя. Например, компания Harley-Davidson, которая явно придерживается стратегии дифференциации в производстве мотоциклов с большим объемом двигателя и имеет известную во всем мире торговую марку, может пострадать от конкуренции с фирмой Kawasaki или другими японскими производителями мотоциклов, предлагающими подобия «харлея» за меньшую цену.

##### **Третья типовая стратегия: концентрация**

Последняя типовая стратегия из описанных Портером — стратегия концентрации. Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на опре деленном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. «Хотя стратегии минимизации издержек и дифференциации нацелены на достижение целей в масштабах целой отрасли стратегия полной концентрации строится на очень хорошем обслуживании определенного клиента». Например, компания Porter Paint сосредоточивает свои усилия на обслуживании только профессиональные художников и оставляет массовый рынок другим компаниям-производителям красок. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

##### **Опасность застрять на середине пути**

Итак, любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация и концентрация. Последняя, в свою очередь, включает два варианта -минимизацию издержек и дифференциацию. По мнению Портера, эти стратегии — три в высшей степени жизнеспособных подхода противодействия конкурентным силам, причем Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов. Неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в положении «застрявших где-то посередине» и без какой-либо внятной, обоснованной стратегии. У такой фирмы не будет «доли рынка, инвестиций и решимости играть в минимизацию издержек или дифференциацию в пределах отрасли, необходимую, чтобы избежать этого в более узком сегменте рынка». Такая фирма потеряет как клиентов, закупающих продукты в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, предъявляющих спрос на уникальность продуктов и услуг. Фирма, застрявшая где-то посередине, будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д. Вместо того, чтобы подвергаться рискам, сопряженным с такими отчаянными обстоятельствами, утверждает Портер, менеджерам следует внять доброму совету — выбрать одну из трех стратегий. Но как? Для этого надо ознакомиться с третьей и последней ключевой концепцией Портера — концепцией цепочки создания ценностей.

##### **Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей**

«Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом», — пишет Портер. Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.

Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. Вот пять первичных действий.

1. **Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.** Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.
2. **Производственные процессы.** Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.
3. **Материально-техническое обеспечение сбыта.** Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.
4. **Маркетинг и продажи.**Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, — реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование.
5. **Обслуживание.** Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы.

1. **Закупки**. Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.
2. **Развитие технологии**. Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.
3. **Управление людскими ресурсами**. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.
4. **Поддержание инфраструктуры фирм**. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Конечно, говорит Портер, указанные виды деятельности — всего лишь звенья стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. А эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит Портер, «дисагрегации») состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. Так, «…в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важное материально-техническое обеспечение производства и сбыта… Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеют маркетинг и сбыт, т.е. эффективная работа служащих, определяющих… способ предоставления кредитов и условия их предоставления… В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях… закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии… В сталелитейной промышленности производственные технологии — единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе».

Короче говоря, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия. Да, возможно, и возникнет. А может быть, и нет.

##### **Конец господству Портера**

Цель предложенного Портером подробного анализа заключалась в том, чтобы устранить элементы гадания в отношении будущего и упорядочить мир бизнеса. Постулаты, лежащие в основе этой сложной теории, просты. Если каждая компания будет заниматься планированием и неуклонно следовать схемам Портера, то конкуренция стабилизируется и уступит место состоянию, при котором любая фирма, стремящаяся стать лидером в минимизации издержек, проводящая стратегию дифференциации либо сосредоточившаяся на концентрации, становится на свое место. Тогда конкуренция утратит динамику и замрет. Разумеется, сие пророчество не сбылось, а рекомендации оказались неэффективными.

Главная причина, по которой идеи Портера не сработали, заключается в том, что некоторые компании попросту отказались играть по его увитым плющом и лаврами правилам. На протяжении 1980-х гг., пока Портер рафинировал свои идеи, многие японские и некоторые американские компании-выскочки вроде Wal Mart сделали то, что Портер считал определенно невозможным, — одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. По терминологии Портера, они застряли где-то посередине, но при этом не только выжили, но и преуспели, расцвели. Американским корпорациям стало ясно, что теория Портера более не соответствует реальности. К чему весь этот анализ, которым, кажется, опьяняли себя Портер и приверженцы его стратегического планирования? Кое-кто начал задаваться вопросом, насколько выгодны результаты стратегического планирования. Среди усомнившихся были и специалисты в этой области. Генри Минтцберг, профессор управления в Университете Макгилла (Монреаль), дважды удостоенный премии McKinsey за лучшую статью в «Harvard Business Review», обобщил критические замечания в адрес стратегического планирования в работе «The Rise and Fall of Strategic Planning», опубликованной в 1994 году и ставшей своего рода некрологом этой деятельности.

Проблема, писал Минтцберг, заключается в том, что стратегически планирование — вовсе не то же самое, что стратегическое мышление. Фактически первым иногда подменяют второе. «Планирование, — отмечал Минтцберг, — всегда имеет отношение к анализу — к разделении цели или комплекса намерений на стадии, формализации этих стадий таким образом, чтобы их можно было выполнять почти автоматически и к формулированию ожидаемых последствий или результатов каждой стадии… Стратегическое мышление, напротив, имеет отношение к синтезу. Оно сопряжено с интуицией и созидательностью. Итогом стратегического мышления является интегрированное видение будущего предприятия и не слишком точно выраженное направление движения».

Стратегическое планирование, писал Минтцберг, страдает от софизмов трех видов. Во-первых, специалисты в данной области исходят из предположения, что мир останется неизменным в течение многих месяцев, которые понадобятся им для разработки плана, а затем, пока этот план будут реализовывать, станет развиваться в строгом соответствии с ним. Но это ошибка, говорит Минтцберг, мир далеко не так послушен прорицаниям специалистов по стратегическому планированию.

Во-вторых, они исходят из предположения о том, что можно отстраниться от реальной жизни и работать с проверенными, «твердыми» данными, лично не касаясь практической, рутинной работы по осуществлению планов. Мыслители и практики, якобы, могут и должны держаться в стороне друг от друга. Управляющим никогда не надо покидать свои роскошные офисы. Специалисты по планированию вправе отсиживаться в кабинетах. Однако проблема любых точных, проверенных данных, на которые полагаются специалисты по планированию, заключается в том, что нужно повысить их надежность, для чего нередко требуется много времени. К тому времени, когда эти данные лягут на стол специалистов по планированию, они могут устареть. Кроме того, «твердые» данные нередко скрывают если не суть дела, то, по меньшей мере, важные нюансы. Некоторые данные, которые выдаются за лучшие, вовсе не проверены и представляют собой мешанину слухов и сплетен. Как бы то ни было, новые стратегии часто возникали в результате случайных, непредсказуемых событий, а не тщательно выполненного анализа. «Какой-нибудь продавец убеждает потребителей другой продукции опробовать свой товар. Это служит примером для других продавцов и других покупателей, поступающих так же, и следующее событие, о котором узнает руководство компании, — это то, что ее продукты проникли на новый рынок».

Наконец, говорит Минтцберг, стратегическое планирование основывается на софистическом постулате, гласящем, что выработку стратегии можно и должно формализовать. Специалисты по стратегическому планированию исходят из предположения о том, что их работа должна развиваться по рациональным и упорядоченным этапам — от анализа к завершающему действию. Минтцберг отметил, что эти специалисты упускают из виду, что «разработка стратегии как процесс обучения может идти и в противоположном направлении. Разумеется, мы думаем для того, чтобы действовать, но и действуем для того, чтобы думать. Мы испытываем наши решения и постепенно сводим оказавшиеся эффективными эксперименты в жизнеспособные шаблоны, которые становятся стратегиями… Формальные процедуры никогда не смогут предсказывать моменты дискретности, информировать отстранившихся от дел управляющих или порождать новые стратегии».

Конечно, к тому моменту, когда Минтцберг писал свой «некролог», стратегическое планирование полностью обанкротилось. Отделы корпоративной стратегии во многих компаниях были закрыты. Мыслителей отодвинули в сторону, и на их место пришли практики.

К началу 1990-х гг. американские высшие менеджеры положили стратегию на полку и подпали под чары уменьшения размеров компаний, реструктуризации и перестройки. В моду вошли быстрые, рассчитанные на короткие сроки, корректирующие меры. Если уж нельзя спланировать путь, который позволит расслабиться в разгар конкуренции, рассуждали управляющие, то, возможно, надо ужаться. Впрочем, и сокращение размеров не принесло желаемых результатов. Большинство компаний, уменьшив свои размеры и масштабы деятельности, обнаружили, что после голодной диеты им немного полегчало, но фактически ничего не улучшилось.

К середине 1990-х гг. уменьшение размеров и перестройка фирм также стали выходить из моды. Снова начались дискуссии о росте. Но как может расти компания? Свежие, новые идеи или, как вы угадали, все те же стратегии — вот в чем нуждалась Америка. Снова, как и следовало ожидать, появилось множество претендентов на место Портера, и каждый стал давать советы. Начнем с двух наиболее влиятельных из этих новых пророков — Гари П.Хамела и К.К.Прахалада.

##### **Хамел и Прахалад конкурируют за будущее**

Гари Хамел — профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса. К. К. Прахалад — профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса в Школе бизнеса Мичиганского университета.

Хамел и Прахалад начинают свою книгу с вопросов, уже поставленных другими. Почему традиционная теория стратегии не соответствует реальности? Почему в 1980-х гг. столь многие крупные американские корпорации, понимавшие толк в стратегии, были побиты небогатыми компаниями-выскочками, в основном японскими? «Какая теория может объяснить, каким образом компании Canon удалось отхватить столь большой кусок от доли рынка, находившейся под контролем компании Xerox? Как смогла Honda превзойти автомобилестроителей Детройта? И что сказать о схватке между Sony и RCA?» Дело не в том, что у компаний, успешно бросивших вызов лидерам, были те или иные незначительные преимущества в эффективности производства или издержках на рабочую силу. Нет, утверждали Хамел и Прахалад, здесь кроется нечто большее.

Подлинное различие, по их словам, состояло в том, что «бросившие вызов компании преуспели в создании совершенно новых преимуществ над конкурентами и в радикальном изменении некоторых действий».

Менеджеры этих претендующих на лидерство компаний видели дальше, Я чем традиционные администраторы бизнеса. Они силой воображения создавали еще не существующие продукты, услуги и даже целые отрасли, а затем претворяли их в жизнь. Эти новые управляющие занимались не только созиданием образцов лидирующих компаний и анализом конкуренции, чтобы быть не хуже, а даже чуть лучше самых выдающихся, — они создавали новое рыночное пространство, в котором могли бы господствовать в конкурентной борьбе, ибо это рыночное пространство было изобретено ими самими. Вот очевидные уроки стратегии, которым, по мнению наших гуру, надо учиться у компаний-выскочек.

##### **Битва за интеллектуальное лидерство**

Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Хамел и Прахалад. Хитрость, объясняют они, состоит в том, чтобы предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса:

* Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?

Какие новые компетенции или возможности, т.е. комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?

* Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?

Как полагают Хамел и Прахалад, хорошим примером компании, обладающей даром предвидения, является Motorola: «Motorola мечтает о мире, в котором телефонные номера будут присваивать людям, а не местам; в котором маленькие, умещающиеся на ладони устройства позволят людям поддерживать связь друг с другом, где бы они ни находились; в котором новые средства коммуникаций смогут передавать зрительные образы и данные так же просто, как и голоса».

И эта компания так использует свой дар предвидения для получения ответов на указанные выше критически важные вопросы: «Motorola знает, что ей надо совершенствовать свои технологии сжатия цифровых данных, производство плоских дисплеев и источников питания. Motorola также понимает, что для привлечения существенной доли растущего числа потребителей ей нужно значительно повысить известность своей торговой марки во всем мире».

Могут ли другие компании развить такой дар предвидения, как это сделала Motorola? Здесь, отмечают наши гуру, есть два существенно важных момента. Во-первых, менеджеры должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их. Во-вторых, они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах товаров, которые их компании выпускают в настоящее время, и услуг, которые они оказывают, а не просто на товарах и услугах как таковых.

##### **Сосредоточенность на ключевых компетенциях**

Вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, утверждают Хамел и Прахалад, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенции, т.е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. Наши гуру замечают, что «компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков». Это, по мнению Хамела и Прахалада, лежит в основе существенных различий в восприятии разными людьми своих компаний.

* Рассматривают ли управляющие Motorola свою компанию только как производителя сотовых телефонов, портативных радиоприемников и пейджеров или как компанию, обладающую уникальными возможностями, такими как сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технологии изготовления источников питания?
* Воспринимают ли управляющие Canon свою компанию лишь как производителя видеокамер, копировальных машин и принтеров или как компанию, обладающую уникальными возможностями в таких областях, как точная оптика, высокоточная механика, электроника и производство химических продуктов тонкого органического синтеза?
* Рассматривают ли управляющие Honda свою компанию только как производителя мотоциклов или как компанию, обладающую уникальными возможностями в конструировании и производстве двигателей и электропоездов?

Точка зрения, выраженная в первой части каждого из этих вопросов, ограниченна и ведет к тому, что будущие продукты и услуги представляют очень похожими на те, которые производили и поставляли в прошлом. Например, мнение «Honda лишь производит мотоциклы», приводит к выводу, что этой компании следует сосредоточиться на выпуске большего количества более совершенных мотоциклов.

Вторая точка зрения раскрепощает и наводит на мысль о широкой номенклатуре будущих продуктов и услуг. Например, понимание того, что Honda является мировым лидером в конструировании и производстве двигателей и электропоездов, побуждает компанию разрабатывать, производить и продавать в дополнение к мотоциклам автомобили, газонокосилки, минитракторы, двигатели для морских судов и генераторы.

«Если человек видит в компании набор умений и технологий, — пишут Хамел и Прахалад, — то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей». (См. другие примеры основных компетенции в таблице)

***Таблица.***  Ключевые компетенции

|  |  |
| --- | --- |
| **Компания** | **Компетенция** |
| Sony | Миниатюризация |
| Federal Express | Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка |
| Wal-Mart | Управление снабжением |
| Honda | Производство двигателей и электропоездов |
| Hewlett-Packard | Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации |
| ЗМ | Производство клеящих материалов, субстратов и новых материалов |
| EDS | Интеграция систем |
| Motorola | Беспроволочная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства |
| Merck | Разработка лекарственных препаратов |
| Nike | Снабжение, качественный дизайн, разработка продуктов, поддержка спортсменов, дистрибьюторские сети |
| Marriott | Управление ресторанами и зданиями |
| Источник: Hame/ G., Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 197-220 | |
|  | |

##### **Базовая функциональность**

Во-вторых, для того чтобы видеть будущее, Хамел и Прахалад предлагают управляющим не думать о существующих продуктах и услугах, а непременно начать размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо того чтобы ставить вопрос «Что такое наш продукт или наша услуга?», менеджерам следует спрашивать: «Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие продукты и услуги?» Поставив этот вопрос, управляющие обнаружат много новых возможностей для своих предприятий. Например, если производители классных досок спросят себя: «В чем заключается функциональность классной доски?», то, возможно, ответят так: «В передаче информации небольшой группе людей в режиме реального времени». Такой ответ, быть может, подтолкнет их к пониманию того, что классные доски не заложишь в копировальную машину, а эта мысль, в свою очередь, может побудить их к пересмотру существующей концепции классной доски и созданию электронной классной доски с встроенными в нее сканером и копировальным устройством.

Мысля в категориях функциональности своих продуктов, а не в категориях самих продуктов, производители классных досок могли бы создать электронные белые доски, вместо того чтобы позволить японской компании Oki первой разработать эту идею и радикально трансформировать отрасль.

Такое создающее прорывы мышление — занятие не из легких, говорят Хамел и Прахалад. Поскольку у большинства менеджеров развилась своеобразная близорукость в отношении руководимых ими компаний, производимых ими продуктов, услуг и рынков сбыта, исцеление или профилактика этой близорукости потребует:

* поистине детской наивности в отношении того, что возможно и что нужно; глубокой и безграничной любознательности;

готовности размышлять о проблемах, в которых эти люди не являются специалистами; эклектизма; духа противоречия;

* готовности следовать за потребителями; наличия подлинного сочувствия человеческим потребностям.

Эта задача — не из тех, решить которые способны большинство скованных традициями старших управляющих. В действительности, утверждает Хамел, высшие руководители имеют «самый однообразный опыт, максимальные инвестиции в прошлое и величайшее почтение к отраслевым догмам». Руководители высшего уровня, вероятно, наименее одарены способностью изобретать новые идеи. Если вы действительно стремитесь творчески мыслить о предметах вроде ключевых возможностей и функциональности продуктов или услуг, говорит Хамел, вам надо установить контакт с людьми, которых обычно не привлекают к разработке стратегии.

В частности, нужно наладить контакт с тремя группами. Во-первых, вам необходим вклад молодых людей, поскольку они делают ставку на будущее. Надо побудить представляющих «поколение X» работников обменяться мыслями с седовласыми членами исполнительного комитета. Во-вторых, Хамел предлагает использовать людей, находящихся на периферии организации, поскольку «способность к стратегическим новшествам возрастает с каждой милей пропорционально удаленности от штаб-квартиры». Именно на периферии скорее всего можно найти людей, наиболее открытых идеям и процессам, которые не соответствуют ортодоксальным принципам компании. Эти люди обладают наибольшим творческим потенциалом, поскольку распоряжаются минимальными ресурсами. Наконец, Хамел советует вовлечь в процесс как можно больше новых работников организации. Эти люди важны, потому что они «пока не прониклись господствующими в отрасли догмами».

##### **Развивая стратегическую архитектуру**

Результатом всех этих контактов с революционерами является согласие или, по меньшей мере, близкое подобие согласия в вопросах о необходимых вашей компании ключевых компетенциях, функциональности предлагаемых вами продуктов и услуг, и о том, как вы намереваетесь доставлять потребителям новые ценности. Разумеется, у вас появится желание разместить всю эту информацию в каком-то одном месте или одном документе. Поскольку стратегическое планирование вышло из моды, называть такой документ стратегическим планом нельзя. Но не волнуйтесь. Хамел и Прахалад измыслили новый термин. Они предлагают назвать такой документ стратегической архитектурой.

«Стратегическая архитектура — это, в сущности, генеральный план развертывания новых функциональностей, обретения новых компетенции или перемещения имеющихся и новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями», — пишут Хамел и Прахалад. Это аналог архитектурного плана, который достаточно подробен, чтобы показать несущие конструкции, но не настолько, чтобы на нем можно было разглядеть розетки электросети. Впрочем, стратегическая архитектура — или, если угодно, план — детализирована до такой степени, что может дать некоторые указания относительно того, что вашей компании следует немедленно делать, чтобы приготовиться к будущему. Хамел и Прахалад описывают стратегическую архитектуру следующим образом:

«Стратегическая архитектура… показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких новых групп потребителей начать понимать немедленно, какие новые каналы изучить уже сегодня, к каким новым приоритетам развития стремиться в настоящий момент для того, чтобы перехватить будущее. Стратегическая архитектура — это план широкого овладения возможностями. Вопросы, которые решает стратегическая архитектура, это не то, что надо делать для максимизации наших доходов или получения доли на рынке сбыта существующего продукта. Это вопросы о том, что надо сделать уже сегодня, чтобы подготовиться к овладению значительной долей будущих доходов на арене возникающих возможностей».

Все эти рекомендации — предвидение, функциональность, интеллектуальное лидерство, ключевые компетенции, стратегическая архитектура — звучат замечательно или, по меньшей мере, свежо. Хамел и Прахалад говорили, что «мы стоим на грани революции», «конкурируем за придание будущему формы и очертаний», «строим порталы, ведущие к новым возможностям» и т.д. Они нашли аудиторию, готовую с энтузиазмом воспринимать их идеи. Но они столкнулись также с критиками и циниками.

Например Джон Миклтуайт, редактор раздела «Бизнес» журнала «Economist», и Адриан Вулдридж, выступающий на страницах того же журнала по вопросам управления, восхваляя Хамела и Прахалада за книгу, которая, «вероятно, настолько близка к обязательному чтению, как и любая изданная в 1990-х гг. книга по менеджменту», тем не менее нашли в идеях наших почтенных гуру много такого, что вызывало вопросы. Так, в своей опубликованной в 1996 г. книге «Witch Doctors» («Исцелители ведьм») Миклтуайт и Вулдридж провозгласили, что быть первым в достижении будущего — это, возможно, совсем не то, о чем подняли такой шум Хамел и Прахалад: «Компании-визионеры могут заслужить аплодисменты теоретиков управления, но вслед за ними приходят компании-работяги, которые и получают настоящие деньги. Почему бы не позволить лидерам сделать все капиталовложения и принять на себя все риски, а потом попросту скопировать или купить их продукты, как это сделал Билл Гейтс?». То, что вы стали первым, вовсе не означает, что вы победили. Так, одноразовые пеленки изобрела компания Chux, которая потом обанкротилась, в то время как Procter & Gamble весьма недурно преуспела, начав производство памперсов. А видеомагнитофоны изобрели не японцы, которым достались все прибыли от производства этого продукта; на самом деле изобретатель видеомагнитофонов — американская компания Атрех.

Так как же относиться к идее видения и стратегической архитектуры? Что же, говорят Миклтуайт и Вулдридж, возможно, вы обладаете хорошим даром визионерства, но необходимо иметь также деловую сообразительность, хватку, удачу или еще что-то для того, чтобы претворить ваши видения в жизнь. В конце концов, разве образ «дружественного пользователю компьютера» не осенил компанию Apple — но только для того, чтобы она смогла увидеть, как это видение вместе с рынком сбыта украла компания Microsoft? А что произошло с явившимся Роджеру Смиту видением General Motors как «автомобильной компании XXI в.»? Стратегическая архитектура», которую Смит разработал для компании, привела к тому, что контролируемая ею доля рынка сократилась с 46 до 35%.

Предложенная Хамелом и Прахаладом концепция ключевых возможностей тоже звучала прекрасно. Но, как заметил Джей Сталлер в опубликованной в 1992 г. статье «Across the Board» («Через стол»), сказать, что вам надо сосредоточиться на ключевых возможностях, похоже на попытку поучать компанию Coca-Cola, что ей и впредь надобно продолжать продавать «Колу», а не заниматься уходом за газонами или иным бизнесом, в котором она совершенно не разбирается. Что с того, что вы поняли, какие компетенции являются основными для вашего бизнеса? Достаточно ли этого для достижения успеха? По крайней мере, этот вопрос, который заинтересовал Майкла Трейси и Фреда Вирсему, двух потенциальных гуру из консалтинговой фирмы CSC Index. Ключевая Компетенция — всего лишь часть вопроса, заявили Трейси и Вирсема. Конечно, Honda могла использовать свои возможности в производстве двигателей малого объема как рычаг, с помощью которого компания прошла в несколько новых для нее отраслей. Но, отмечают Трейси и Вирсема, компания Briggs & Stratton обладала теми же ключевыми компетенциями, но вовсе не преуспела. А какова участь компании ЗМ? Ее ключевая компетенция в технологии нетканых материалов оказалась недостаточной, чтобы обеспечить ЗМ лидерство в производстве клейких лент и мыльниц. Наконец, пишут Трейси и Вирсема, «предполагать, что успех компании Wal-Mart обусловлен только ее возможностями по части материально-технического обеспечения, а успех Intel — исключительно ее компетенцией в конструировании микропроцессоров, — значит выжимать из данной концепции то, чего в ней нет». Успех в бизнесе имеет более сложную, многофакторную природу, чем полагают Хамел и Прахалад. Конечно, ключевые компетенции — часть модели успеха, но всего лишь часть. Сами по себе они недостаточны для успеха. Компании, желающие достичь первенства в гонке за лидерство на рынках, должны найти более тяжелые и надежные якоря, чтобы удержаться в достигнутой точке, чем те, что рекомендуют Хамел и Прахалад. Такую надежность, разумеется, обеспечивают якоря, предлагаемые Трейси и Вирсемой. Всего лишь через год после того, как Хамел и Прахалад опубликовали свой солидный труд, Трейси и Вирсема произвели на свет менее внушительный с виду трактат об искусстве доминирования на рынках и создании неприступных, непреодолимых преимуществ в конкуренции. Трейси и Вирсема завоевывали звание главных гуру в бурной полемике. «Да они превзошли Майкла Портера! -восклицал Филип Котлер, известный профессор международного маркетинга из Северо-Западного университета. — Трейси и Вирсема убедили меня». Еще бы! Они намеревались убедить любого и, как предположил журнал «Business Week», ради этого готовы были пойти на многое.

##### **Ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы**

Первый тираж книги Трейси и Вирсемы «The Discipline of Market Leaders» вышел в январе 1995 г. в количестве 120 тыс. экземпляров. К февралю книга заняла одиннадцатую позицию в списке бестселлеров газеты «U.S. Today», и уже готовился ее второй тираж. Для книги по бизнесу, написанной авторами-дебютантами, это был исключительно сильный старт. Разумеется, у Трейси и Вирсемы имелись кое-какие преимущества. Их опубликованная в 1993 г. в «Harvard Business Review статья «Customer Intimacy and Other Value Disciplines» («Близость к потребителю и другие ценностные дисциплины») была хорошо встречена читателями; возможно, еще более важным фактором стала тесная связь авторов с компанией CSC Index, консалтинговой фирмой, инициировавшей лихорадку перестройки компаний в начале 1990-х гг. Впрочем, нашлась еще одна причина, которая, по мнению многих, объясняла хороший спрос на книгу Трейси и Вирсемы.

##### **Ценностные дисциплины**

Заповедь Трейси и Вирсемы была краткой, как и их небольшая книга объемом 208 страниц. Они представили три ценностные дисциплины, или способа доставки потребителю той или иной ценности, — производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. Компании, желающие доминировать на своих рынках, должны выбрать одну и только одну из этих дисциплин и добиться в ней совершенства. Ниже дано краткое описание трех ценностных дисциплин, приведены примеры компаний, практикующих каждую из них, отличительные характеристики этих компаний и указаны ключи к их успеху.

##### **Первая ценностная дисциплина: производственное совершенство**

**Описание:**

«Компании, обладающие совершенным производственным процессом, доставляют своим потребителям такое сочетание качества, цен и простоты приобретения, с которым на данном рынке никто не может сравниться. Эти компании не предлагают новых продуктов или услуг и не культивируют особых, нетрадиционных отношений со своими потребителями. Они действуют исключительно хорошо, а их предложение потребителям гарантирует низкую цену и (или) безусловное, по первому требованию, обслуживание»).

Примеры компаний, достигших производственного совершенства:

AT&T Universal Card, Hertz, Charles Schwab, McDonald’s, Dell Computer, Saturn Corporation, FedEx, Southwest Airlines, General Electric, Wal-Mart.

**Главные характеристики этих компаний:**

* Акцент на эффективности и скоординированности производственных процессов. Предоставляют дешевые, добротные, несложные продукты и (или) услуги.
* Оптимизация или рационализация производственных процессов. Используют стандартные и эффективные производственные процедуры. Стандартизованы даже материальные активы — все складские помещения компании Wal-Mart выглядят одинаково, а все самолеты компании Southwest Airlines однотипны.
* Управление построено по образцу командования в морской пехоте США. Каждый работник точно знает как инструкции, так и свои обязанности. От работников ожидают соответствия правилам и обязанностям. Свободолюбие и оригинальность не приветствуются. Высоко вознаграждается работа в командах.
* Развитие близких и беспрепятственных отношений с поставщиками. Напри мер, Wal-Mart осуществляла процесс постоянного пополнения запасов таким образом, что поставщики могли принимать на себя ответственность за управление запасами своих продуктов на складах этой компании. Такая система снижает издержки и для Wal-Mart, и для ее поставщиков.

Развитие и поддержание интегрированных, надежных и быстродействующих информационных систем и других технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности и совершенствовать контроль и управление. На пример, в компаниях Hertz, FedEx и UPS все работники используют весьма совершенные переносные компьютеры, дающие возможность вводить и получать важную информацию.

* Нетерпимость к потерям и вознаграждение эффективности.
* Предоставление стандартных базовых услуг без споров с потребителями и по их первому требованию. Эти компании избегают разнообразия, потому что оно вредит эффективности. Southwest Airlines, например, не обеспечивает пассажиров питанием, не проводит предварительных регистрации на рейсы и не занимается погрузкой и разгрузкой багажа. Ради дешевизны и надежности основной услуги, т.е. авиаперевозок, пассажиры адаптируют свое поведение к установленным компанией эффективным стандартам.
* Управление предприятием строится так, чтобы обеспечивать примерно одинаковый объем работы в течение дня, недели и (или) года. Пики и спады спроса на продукт или услугу считаются серьезными проблемами, которые необходимо устранять.

**Формула как ключ к успеху:**

По мнению Треиси и Вирсемы, «умелое, искусное сплетение уникальных знаний, применение технологий и жесткое управление — вот что дает лидерство в производственном совершенстве. Секрет успеха в этой ценностной дисциплине обобщен в одном слове: формула».

##### **Вторая ценностная дисциплина: лидерство по продукту**

**Описание:**

«Компания, стремящаяся стать лидером по какому-либо продукту, выносит свои товары и (или) услуги в царство неведомого, неиспытанного или крайне желаемого. Компании, практикующие эту ценностную дисциплину, сосредоточивав свои усилия на предложении товаров и услуг, которые раздвигают существующие границы эффективности и качества. Девиз этих компаний-лидеров, такой наш продукт — лучший. И точка.

Примеры компаний, достигших производственного совершенства:

ЗМ, Microsoft, Disney, Motorola, Harley-Davidson, Nike, Intel, Reebok, Johnson & Johnson, Revlon, Mercedes-Benz, Swatch.

**Главные характеристики этих компаний:**

* Акцент на изобретениях, развитии продуктов и эксплуатации рынка.
* Децентрализованные, изменяемые по мере необходимости и для решена конкретных задач предпринимательские структуры. Персонал делят на мега функциональные команды или кластеры.
* Исключительный творческий потенциал и быстрота коммерциализации идей Эти компании очень компетентны в запуске новых продуктов с максимальны шумом по их поводу. Например, Disney виртуозно разжигает воображение зрителей перед выпуском нового фильма.
* Поэтапная организация работы с четко определенной целью каждой стадии: жесткими сроками.
* Организация производственных процессов с целью обеспечения их быстроты. Постоянное стремление к сокращению временных циклов производств.
* Быстрота принятия решений.
* Эксперименты в области оплаты труда и использование идей малоизвестна разработчиков.
* Генерирование множества концепций новых продуктов с последующим Сокращением портфеля проектов и сохранением лишь тех, которые, скоре всего, будут иметь настоящий успех.

**Ключ к успеху — напряженность:**

Треиси и Вирсема объясняют напряженность таким образом: «Пока левая рука компании-лидера по продукту продлевает его жизнь посредством модернизации, поддержки и продвижения на рынке и других приемов добавления ценности, ее правая рука разрабатывает продукт нового поколения. Создает ли напряженность в таких компаниях? А как же! Но это та напряженность, которая заставляет компании вибрировать как струны. Она понуждает людей действовать, управляя динамическим балансом между защитой существующих и введением новых продуктов, между неограниченным творчеством и финансовой практичностью, между получением добротного продукта и его успехом на рынке между ставкой на несколько великих идей и культивированием более широкого спектра возможностей. Это именно та напряженность, которая отличает компании, лидирующие в производстве конкретных продуктов».

##### **Третья ценностная дисциплина: близость к потребителю**

**Описание:**

«Компании, которые доставляют ценность посредством близости к потребителю, создают связи, подобные отношениям между добрыми соседями. Близкие к потребителям компании поставляют не то, что хочет рынок, а то, что требуется конкретному потребителю. Такие компании делают свой бизнес на знании своих клиентов и их нужд, постоянно адаптируют свои товары и услуги к запросам конкретных потребителей, причем за разумную цену. Их девиз: «Мы заботимся о вас и о ваших потребностях» или «Мы даем вам наилучшее общее решение». Неудивительно, что величайший актив таких компаний — приверженность потребителей»).

Примеры компаний, достигших производственного совершенства:

Airborne Express, IBM, Baxter International, Johnson Controls, Four Seasons Hotel, Nordstrom, Home Depot.

**Главные характеристики этих компаний:**

* Развитие долгосрочных отношений с потребителями. Первые операции, которые компания, близкая к потребителям, проводит с новыми клиентами, могут даже не приносить прибыли. Эти сделки рассматривают, скорее, как инвестиции в долговременные отношения, которые принесут прибыль со временем.
* Глубокое понимание и видение основной деятельности клиентов. Создание и поддержание информационных систем, содержащих подробные сведения о клиентах.
* Последовательное предоставление клиентам большего, чем они ожидают.
* Адаптация продуктов и услуг к требованиям клиентов. Например, Airborne Express предлагает быструю перевозку, специальный сервис и обслуживание в течение суток с момента оформления заказа.
* Как правило, отказ от продажи самых модных и новых товаров. Вместо этого компании, близкие к потребителям, обеспечивают их солидными, испытанными продуктами, которые адаптированы к конкретным потребностям клиента.
* Работа с клиентами для решения их проблем и последующее управление реализацией найденных решений. Так, Johnson Controls обеспечивает клиентов, занимающихся эксплуатацией зданий, услугами энергетиков, которые вносят изменения в их конструкции. Компания, близкая к потребителям, может не иметь всех нужных клиенту специалистов, но знает, где их найти и как координировать реализацию заказа.
* Принятие решений в значительной части делегировано работникам, непосредственно контактирующим с клиентами. Девиз этих компаний: «Делай все, чтобы клиент остался доволен».

**Ключ к успеху — решение:**

Треиси и Вирсема отмечают, что «в общем и целом тот яркий свет, который излучают компании, близкие к потребителям, привлекающий к ним самых преданных клиентов, порожден виртуозным сочетанием стратегий, исключительной квалификации работников, обладающих уникальными умениями, применения новейших и наилучших методов реализации жизненно важных для потребителя действий и широкой сети мощностей по предоставлению продуктов и услуг. Этот свет сообщает потребителям об одном — о решении.

В компании, близкой к потребителям, ключевым фактором успешной деятельности является решение»).

Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1995, p.31.

##### **Выбор ценностной дисциплины**

Повторяя предупреждение Майкла Портера относительно выбора стратегии (одной из трех — стратегии снижения издержек, дифференциации и концентрации), Трейси и Вирсема предрекают тем компаниям, которые не выберут определенную ценностную дисциплину, самые ужасные последствия. «Выбор дисциплины — это выбор победителей, — пишут они. — Отказ от выбора означает неразбериху и гибель. Отказ от выбора приводит к реализации гибридных моделей деятельности, которые представляют собой ни то ни се, что в конце концов вызывает сумятицу, напряжение и потерю энергии. Это управление судном без руля, отсутствие ясных способов разрешения конфликтов или определения приоритетов. Отказ от выбора дисциплины означает, что компания ставит себя в такое положение, при котором ее превзойдет другой игрок, определенно приверженный той или иной ценности и сосредоточивший свои усилия на ее достижении. Отказаться от выбора — значит, отдать себя на произвол судьбы». Выбор ценностной дисциплины критически важен еще и потому, что вы не только определяете «путь к величию», но сознательно прекращаете тратить силы на движение по иным возможным маршрутам. Таким образом, вам следует проявить осторожность в выборе, и это требует от высшего руководства трех раундов тщательных размышлений.

##### **Первый раунд: понимание статус-кво**

В ходе этого раунда высшее руководство должно выяснить, каково нынешнее положение фирмы и почему оно такое, ответив на пять следующих вопросов:

* Каким ценностям потребители придают особое значение?
* Какая часть потребителей сосредоточивает внимание на той или иной ценности как на основном критерии принятия решений?
* Кто из конкурентов предлагает максимальную ценность в каждом из выявленных ее вариантов?
* Насколько наша фирма сопоставима со своими конкурентами по каждой из рассматриваемых ценностей?
* Почему мы отстаем от лидеров в поставке рассматриваемых ценностей?

##### **Второй раунд: реалистичные варианты действий**

В этом раунде высшее руководство переходит от анализа текущего положения к обсуждению вариантов действий в будущем. Менеджеры выявляют несколько вариантов — достижение производственного совершенства, лидерства по продукту, сближения с потребителями — обсуждают некоторые приблизительные изменения, которые потребуются для их реализации.

##### **Третий раунд: разработка подробных проектов и принятие трудных решений**

Наконец, руководители передают дальнейшее проведение анализа командам-«тиграм» — малым группам специалистов самой высокой квалификации, которые должны нарастить плоть подробностей на схематические выводы относительно движения по всем выявленным маршрутам Каждая из малых групп занимается разработкой одного из вариантов и после тщательного и творческого размышления дает ответы на семь следующих вопросов:

* Как должна выглядеть необходимая модель деятельности, т.е. какова специфика ее основных процессов, систем управления, структуры и прочих элементов?
* Каким образом данная модель позволит производить более высокую ценность?
* Каких пороговых уровней ценности потребует рынок при других вариантах действий? Как достичь этих пороговых уровней?
* Насколько велик потенциальный и контролируемый рынок, на котором предлагается данная ценность?
* Каковы чисто деловые доводы, включая издержки, выгоды и риски в пользу выбора данного варианта?
* Каковы те критически важные факторы, которые могут либо обеспечить успех при реализации избранного варианта, либо сорвать его реализацию?
* Как компания осуществит переход от своего нынешнего состояния к новой модели деятельности в течение двух-трехлетнего периода?

Завершив свою работу, группы-«тигры» представляют отчеты комитету управляющих, который принимает жесткое решение. Трейси и Вирсема не ожидают того, что выбор решения окажется легким:

«Руководство в конечном счете приходит к жесткому, однозначному выбору ценностной дисциплины, определяющему, за что компания борется на своем рынке и как ей действовать для того, чтобы подкрепить свои обещания. Решение выбрать одну из ценностных дисциплин налагает на компанию обязательство идти по пути, на котором она останется в течение многих лет, если не десятилетий…

Эта, третья фаза работы… бросает вызов руководству, требуя от него проявления беспрецедентного мужества. Уверенно ли руководство в правильности проведенного им анализа и в собственной способности избрать определенный курс и неуклонно следовать ему?

Смелость в условиях неопределенности и сомнений существенно важна потому, что выбор ценностной дисциплины — не просто выбор того, что делать. Это выбор и того, чего не следует делать, с чем и кем придется распрощаться на пути к лидерству на рынке. Это мучительные решения… Но именно отказ от концентрации усилий, от избрания одной дисциплины и твердого следования ей делает фирму посредственной. Вернуться на правильный путь способны только смелые люди. Те же, кто трусливо уклонялись от решения неотложной задачи, обречены вечно жить воспоминаниями о крушениях и мучительно тяжких путешествиях, которые никогда не завершались»

Так или иначе, Трейси и Вирсема продолжали рассматривать конкуренцию по старинке, традиционно — как столкновения «лоб в лоб» по принципу «мой выигрыш — твой проигрыш» (игра с нулевой суммой результатов). К середине 1990-х гг. появились новые гуру от стратегии, которые стали сомневаться в правильности этого освященного временем подхода к конкуренции. А что, если конкуренция вовсе не такая уж хорошая идея? Быть может, от сотрудничества есть шанс выиграть больше. Рассмотрим, например, мудрые суждения Джеймса Ф.Мура.

##### **Конец конкуренции: экосистема Джеймса Ф.Мура**

Джеймс Ф.Мур — самый невероятный эксперт по проблемам управления. Начнем с того, что он защитил докторскую диссертацию по когнитивной психологии, увлекался искусством и фотографией, а все эти предметы довольно далеки от того, за что дают степень магистр делового администрирования в Гарвардском университете. Тем не менее Мур написал обязательную статью в «Harvard Business Review» (все гуру должны сочинить хотя бы одну статью для этого журнала), а его книга «The Death of Competition» удостоилась внимания и похвал, которых оказалось достаточно для того, чтобы его имя было включено в составленный «Business Week» краткий список «оригинальнейших новых стратегов» за 1996 г.

Мур рассуждает примерно следующим образом. В современной экономике побеждает новаторство. Фактически все предприятия, пишет о могут добиться существенных финансовых результатов, если создают новые продукты, услуги и процессы более энергично и эффективно, чем другие предприятия, действующие в той же отрасли. Но, добавляет он, есть одна уловка, которая гарантирует наступление этого события!

«Для осуществления любой… инновации необходимы партнеры-потребители и партнеры-поставщики. И чем радикальнее (и зачастую ценнее) инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители. Награда за умение управлять — это весьма широкое сообщество или сеть организаций, в которых все игроки имеют общее видение того, как осуществлять инновацию. Большим препятствием распространению реализованной инновации является не недостаток хороших идей, технологий или капитала, а неспособность управлять сотрудничеством в широких масштабах, неумение дирижировать разнообразными группами игроков, которые должны стать неотъемлемыми элементами далеко идущего процесса».

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». В самом деле, говорит Мур, такая стародавняя свирепость мертва: если вы не признаете этого факта, значит, вы и ваша компания в беде. Идти в одиночку дальше уже нельзя. Старый тип конкуренции «мой продукт против вашего» не учитывает контекст или среду, в которой ведут дела предприниматели в наши дни и в которой они действовали в прошлом. Этот контекст имеет критически важное значение, поскольку «даже превосходные предприятия могут быть разрушены внешними, окружающими их условиями… Хороший ресторан, расположенный в приходящем в упадок районе, вероятно, погибнет. Отличный поставщик, работающий на разваливающуюся сеть розничной торговли… должен подыскивать новых партнеров». Вместо того чтобы думать о себе как об управляющем, о своей компании как о компании, а о деловой среде, в которой вы работаете, как о рынке или отрасли, примите новые понятийные категории, предлагает Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме. В биологии, объясняет Мур, экосистемой считают «сообщество организмов, взаимодействующих друг с другом, в сочетании со средой, в которой эти организмы живут и с которой они также взаимодействуют; примерами экосистем являются озеро, лес, луг, тундра». В бизнесе экосистемой является «…хозяйственное сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства… Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать, как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме.

Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, могущественные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, -правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества».

Для того чтобы преуспеть, утверждает Мур, необходимо развивать «экологическое сознание». Нужно признать, что ваша компания существует в данной экосистеме предпринимательства и что вам следует играть роль главного садовника, формирующего и реформирующего эту экосистему посредством проводимой вами стратегии. Вместо того чтобы концентрировать усилия на узкопонимаемой конкуренции, следует сосредоточить их на создании целостных новых экосистем, чтобы донести до потребителей смелые инновации. Не пытаясь победить в игре, вы изменяете ее правила и получаете совершенно новый результат. Это, говорит Мур, именно то, что совершили Intel, Hewlett-Packard и в особенности Wal-Mart, и именно поэтому они добились столь значительных успехов. «В новом мире преимущества в конкуренции возникают из знания того, когда и как строить экосистемы, из способности управлять экосистемами, обеспечивая их продолжительный рост и постоянное совершенствование».

##### **Стадии коэволюции**

Построение предпринимательских экосистем и управление ими в целях продолжительного роста требует понимания законов их развития. Мур говорит, что существуют четыре предсказуемые и последовательно сменяющие друг друга стадии, через которые проходят в своем развитии все предпринимательские экосистемы. На каждой стадии возникают особенные, присущие только ей задачи и предсказуемые проблемы. Разработка стратегии касается реагирования на эти проблемы и задачи в рамках развертывания и роста экосистемы (коэволюция). Ниже описаны четыре выявленных Муром стадии коэволюции.

##### **Первая стадия: основание экосистемы**

Первая стадия — это предпринимательская стадия созидания. Вы работаете с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу, чтобы дать жизнь какому-то новому продукту или новой услуге и продемонстрировать, что этот продукт и эта услуга не только жизнеспособна но и существенно лучше тех, что имеются в наличии. В идеале на первой стадии вы находите потребителей-спонсоров, готовых принять еще сырой вариант вашего продукта или новой услуги и сотрудничать с вами ради их постепенного совершенствования. Поскольку ваши потенциальные основные конкуренты на этой стадии готовы похитить ваши идеи, вам следует найти такую рыночную нишу, которая не тормозит ваш рост, но достаточно удалена от зорких глаз конкурента.

Компания Wal-Mart, будучи на этой стадии в 1960-х гг., смогла использовать обе возможности. Во-первых, она разместила свои универмаги в сельских районах, подальше от потенциальных конкурентов вроде компании Kmart. Во-вторых, Wal-Mart построила большие универмаги и заполнила их товарами известных фирм по ценам на 15% ниже тех, по которым их предлагали в обычных сельских магазинчиках. Это позволило Wal-Mart быстро завоевать первенство на всех рынках, где она начала работу. Сельские потребители вскоре стали рассматривать универмаги Wal-Mart как магазины с наилучшей номенклатурой товаров, самыми низкими ценами по сравнению со всеми прочими имевшимися в окрестностях. О совершенстве говорить не приходилось, но компания Wal-Mart настолько превзошла своих конкурентов, что покупатели просто ухватились за нее, пока она училась работать лучше. В конце концов, куда еще им было идти?

##### **Вторая стадия: расширение экосистемы**

На этой стадии вы пытаетесь создать критическую массу деятельности. Вы работаете с вашими поставщиками и другими партнерами с целью вывода вашего продукта или вашей услуги на более емкий рынок. Основной вызов, который бросают вам конкуренты и от которого вам необходимо защититься, — это угроза со стороны альтернативных продавцов. Вы стремитесь сделать ваш товар или услугу эталоном на рынке. Вы пытаетесь установить господство над главными рынками. Вы выстраиваете связи с наиболее важными потребителями, поставщиками и каналами распределения.

Wal-Mart вышла на эту стадию к 1970-м гг. Компания продолжала строить универмаги в сельских районах, обычно размещая их на расстоянии 10 миль от нескольких небольших городков, с тем чтобы овладеть бизнесом во всей округе. Это были рынки, куда Wal-Mart могла быстро проникнуть и на которых была в состоянии установить прочное господство. Как правило, эти рынки слишком малы, и на них есть место только для одной компании, продающей товары со скидкой. Когда Wal-Mart появлялась на таком рынке, находилось не много конкурентов, готовых дерзнуть последовать за ней.

По мере своего расширения Wal-Mart предприняла следующие шаги для укрепления своей экосистемы:

* Создала комплекс материальных стимулов и мер, гарантировавших преданность работников и управляющих местными универмагами, что привело к созданию целостной системы профессиональной подготовки, наблюдения за работой, премирования и приобретения акций работниками.
* Управляла сетью коммуникаций и контроля за отдаленными универмагами, что требовало постоянного пристального наблюдения за выполнением тщательно спланированной систем мероприятий. Обо всем этом ежедневно сообщалось в штаб-квартиру компании в Бентонвилле (штат Арканзас).
* Создала эффективную систему распределения, которая допускала приобретение товаров на паях, совместное владение помещениями, регулярные заказы и распределение большого числа различных товаров на уровне отдельных универмагов. Эта система стала своего рода «визитной карточкой» распределительной системы компании: склады компании обслуживали множество магазинов, расположенных не более чем в одном дне езды на автомобиле из торгового центра.

##### **Третья стадия: установление господства в созданной экосистеме**

К моменту достижения этой стадии конструкция и структура деловой экосистемы несколько стабилизируются. Ее рост продолжается и даже ускоряется, но архитектура экосистемы, подразумеваемые соглашения о том, как вести бизнес с разными сторонами, уже учреждены. Бизнес достиг зрелости, а потребители стали изощреннее и требовательнее. На данной стадии компании испытывают исключительно сильное давление со стороны тех, кто требует сокращения издержек. Многие компании обращаются к перестройкам, уменьшению размеров и поиску субподрядчиков. Стрессы и давления, возникающие на этой стадии, приводят к конкуренции за лидерство в рамках созданных экосистем.

Именно на третьей стадии, говорит Мур, появляются явные победители и проигравшие. Победители — это те, кто будет руководить экосистемой, созданной ими или кем-то еще. Победители добиваются успеха в силу сочетания трех причин:

1. **Инновации.** Преуспевающие фирмы на этой стадии продолжают непрерывно совершенствоваться. Они развивают то, что Мур называет «инновационной траекторией». Продукт все время модернизируется. Компании-победительницы постоянно обеспечивают устаревание своих собственных продуктов, например так, как это делает Intel со своими микропроцессорами, переходя от процессоров 8086 к процессорам 80286, от них к 80386, затем к 80486, потом к Pentium, Pentium MMX и Pentium II. Каждая версия продукта лучше, мощнее предшествующей, дает конечным потребителям большую ценность.

**Исключительная важность новшеств.** На этой стадии победители не только продолжают внедрять новшества. Они гарантируют то, что инициативы очень важны для усовершенствования продуктов и услуг, ценимых как потребителями, так и партнерами экосистемы. Более скоростные микрочипы компании Intel принесли выгоды и пользователям компьютеров, и всей экосистеме персональных компьютеров, построенной Microsoft Windows/ Intel, поскольку они стимулировали спрос на новое оборудование и программное обеспечение.

1. **Интеграция.** Наконец, преуспевающие компании устанавливают тесные связи с другими входящими в экосистему фирмами. Продукция компании Intel, так сказать, встроена в компьютерное оборудование, производимое партнерами, так что иметь Intel «внутри себя» выгодно. Электронная система обмена данными, созданная компанией Wal-Магt интегрирует учет ее запасов с производственной деятельностью поставщиков, что выгодно и Wal-Mart, и ее поставщикам.

Инновации, их исключительная важность и интеграция, утверждаемой Мур, упрочивают положение лидеров и приносят высокие валовые прибыли. Три указанных фактора должны быть частью непрерывной кампании по обеспечению лидерства в рамках экосистемы. Мур пишет:

«Сущность непрерывной кампании состоит в том, чтобы оказать такое влияние на структуру экосистемы как единого целого, которое заставит эту структуру выражать ваш основной вклад в ее существование. Между компетенцией, которой обладаете вы, и ценностью… к которой стремятся потребители, устанавливается связующее звено. Кампания начинается с потребителей и продажи произведенной вами ценности, с продвижения видений будущего, в которые вы можете внести максимальный вклад. Перманентная кампания должна способствовать укреплению этого видения (и вашей значимости) посредством доминирования над рынками и каналами движения товаров.

Непрерывная кампания имеет, однако, еще более отдаленную цель и направлена на то, чтобы оказать влияние на эволюцию архитектуры продукта — на способы предложения продукта потребителям, на виды используемых компонентов и на функции, которые они обеспечивают. Кампания касается и способов проектирован производственных процессов и — при необходимости — их трансформации. Кампания оказывает воздействие на внутриорганизационные отношения, помогает определить, что перестать финансировать, а что по-прежнему заслуживает финансирования. Кампания направлена на выявление того, что именно следует производит больших объемах для появления эффекта экономии на масштабах. Она помогает определить, какие товары будут поступать от многочисленных поставщиков… Наконец, кампания направлена на облегчение доступа к ресурсам всех типов и на сплочение вокруг ценностей и политической организации общества».

Мур приходит к выводу, что такие кампании составляют центральный элемент бизнес-стратегии.

##### **Четвертая стадия: обновление или смерть**

Разумеется, ничто не длится вечно. В конечном счете возникает угроза существованию любой экосистемы. Мур объясняет это так:

«В регулирующей и (или) экономической среде обитания, как предпочтениях потребителей и моделях потребления, происходят перемены. Сложившаяся экосистема бизнеса становится все менее адаптированной к своей среде и менее способной удовлетворять запросы преданных фирме потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон. Начинают завоевывать признание и обретать ускорение новые, альтернативные экосистемы и инновации. Все больше потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон уходят из сложившейся экосистемы, отдавая г почтение альтернативным»

Наступает «эпоха оледенения». Температура окружающей среды меняется. Выживают лишь те, кто способен к стремительной адаптации.

Конечно, можно отсрочить столкновение с конкурирующей экосистемой. Можно и нужно усердно трудиться, воздвигая высокие барьеры, которые будут мешать созданию экосистем, альтернативных вашей, или попытаться повысить издержки переключения потребителей с в экосистемы на другую, чтобы это стало для них дорогим удовольствием. Следует делать все, что только возможно, чтобы выиграть время, необходимое для выработки и реализации свежих, обновляющих вашу систему идей. Важнее всего, говорит Мур, предпринять следующее:

1. Выработать хорошее понимание постулатов, лежащих в основе экосистемы, и причин, по которым эти постулаты разваливаются. Что изменилось? Почему ваши исходные посылки более недействительны?
2. Выработать глубокое понимание альтернативных экосистем, включая меры, к которым они прибегают для достижения успеха, действующие в них механизмы ценообразования, способы создания ценности для потребителей и т.д.
3. Сплотить стороны, заинтересованные в выживании вашей экосистемы (потребителей, поставщиков, деловых партнеров и т.д.), чтобы одновременно заняться корректировкой всех нуждающихся в переменах аспектов экосистемы.

Мур завершает свои рассуждения таким предостережением относительно четвертой стадии: «Мой собственный опыт исследования предпринимательских экосистем, находящихся на четвертой стадии, включает работу с несколькими экосистемами, созданными в области высоких технологий и в тяжелой промышленности, а также с некоторыми системами в сфере здравоохранения. Я обнаружил, что ситуации, соответствующие четвертой стадии, без сомнения, из числа тех, на которые труднее всего оказать воздействие».

Мы тоже не сомневаемся, что эти ситуации такие, как их описывает Мур. К счастью, всегда находятся гуру, считающие, что способны помочь в любой беде. Мы завершим эту главу рассмотрением идей двух экспертов, которые уверены в том, что открыли способ одержать победу в стратегической игре на четвертой стадии (или третьей, второй, первой — не имеет значения, какой). Адам Бранденбургер и Барри Нейл-бафф убеждены, что вам всего-то и надо узнать кое-какие мелочи из теории игр.

##### **Как изменить правила игры в бизнес: Адам М. Бранденбургер и Барри Дж.Нейлбафф**

Адам М. Бранденбургер, профессор Гарвардской школы бизнеса, и Барри Дж.Нейлбафф, профессор Йельской школы менеджмента, — исследователи, страдающие манией применения теории игр (математического подхода к процессу принятия решений) к стратегии ведения бизнеса. Их главный труд, «Co-opetition», был опубликован в мае 1996 г. Собрав урожай похвал как книга «для быстрого чтения» и «захватывающий новый подход к стратегии», это произведение быстро попало в список бестселлеров и дало миру двух новых гуру.

Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что бизнес — это игра, каковой его многие и считают. Но, настаивают Бранденбургер и Нейлбафф, бизнес — игра со своей спецификой. Это не знакомое всем спортивное соревнование вроде бейсбола и не карточная игра вроде покера. Нет, говорят наши гуру, в спортивных и карточных играх для того, чтобы кто-то выиграл, кто-то должен проиграть, или, как эту же мысль сформулировал Гор Видал, «недостаточно преуспеть самому, необходимо, чтобы другие потерпели неудачу»! В бизнесе дела обстоят с точностью до наоборот. «В бизнесе, — говорят оба гуру, — ваш успех не предполагает непременной неудачи других; победителей может быть много». Короче, бизнес — это война и в то же время мир. Вам придется конкурировать, но если вы сообразительны, то станете и сотрудничать. Итак, когда и что вам следует делать? Как узнать, когда соперничать, а когда сотрудничать? О, говорят наши гуру, вам надо делать и то и другое одновременно:

«В тех случаях, когда бизнес выпекает пирог, это сотрудничество, а когда дело доходит до раздела пирога, начинается конкуренция. Другими словами, бизнес есть Война и Мир. Но это не история по Льву Толстому, не бесконечное чередование войны и мира, а одновременно и война, и мир. Как объясняет Рей Нурда, основатель производящей программные продукты сетевой компании Novel, «вам надо и конкурировать и сотрудничать в одно и то же время». Такая комбинация сотрудничества и конкуренции придает большую динамичность отношениям, чем та, которую предполагают слова «конкуренция» и «сотрудничество», используемые по отдельности».

Это верно, но такая комбинация делает отношения более запутанными. Однако вам незачем волноваться. Бранденбургер и Нейлбафф используют новый термин, который отчеканил их приятель Нурда для внесения исчерпывающей ясности. Бизнес, считают эксперты, не сводится просто к конкуренции или сотрудничеству. Бизнес — это соконкуренция. Понятно? Неужели нет? Ну, тогда в дело вступает теория игр. «Теория игр, -говорят наши гуру, — позволяет выйти за пределы слишком простых идей конкуренции и сотрудничества и достичь понимания соконкуренции». Самое важное здесь то, что теория игр не только покажет, как играть в игру под названием бизнес, но и изменит ее согласно вашему желанию. Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что именно в этом заключено преимущество теории игр. Изменение игры в бизнес начинается с изменения ее составных частей. В любой игре есть пять основных элементов.

1. Игроки (Players) — участники игры.
2. Добавленные стоимости (Added values) — ценности, внесенные в игру ее участниками.
3. Правила (Rules) — нормы, управляющие ходом игры.
4. Тактика (Tactics) — ходы, которые делают игроки для приобретения преимуществ.
5. Масштабы (Scope) — границы, пределы игры.

Написано по правилу акростиха: выделенные жирным шрифтом первые буквы соответствующих английских слов, будучи прочитаны сверху вниз, составляют слово «parts» — составные части. — Примеч. переводчика

«Чтобы изменить игру, — объясняют наши эксперты, — необходимо изменить один или большее число элементов. Это означает, что каждый из них — игроки, добавленные стоимости, правила, тактика и масштабы — дает вам способ трансформировать существующую игру в совершенно новую. Измените одну из частей — и вы измените игру в целом».

##### **Изменение игры посредством изменения состава игроков**

Первый способ, с помощью которого можно изменить игру, — это, по словам Бранденбургера и Нейлбаффа, замена игроков. Для того чтобы определить игроков, начните с собственной компании. Предположим, ваша компания — это Delta Airlines. Среди других игроков — ваши поставщики. В частности, компания Boeing поставляет вашей компании все самолеты Boeing-767, а компания The Peanut Factory снабжает вас продуктовыми наборами для питания пассажиров во время полета. Ваши клиенты, все эти любимые вами пассажиры бизнес-класса, оплачивающие свои билеты по полной стоимости, и отпускники-путешественники, которыми вы обычно заполняете места в самолетах, — тоже игроки. У вас есть конкуренты вроде American Airlines и предоставляющей дешевые авиаперевозки Valu-Jet, ныне носящей название AirTran. Наконец, у вас есть сателлиты, т.е. компании, чьи продукты и услуги дополняют ваши собственные. Наши гуру объясняют, что компании можно считать сателлитами в том случае, «когда потребители ценят вас больше, если вы предоставляете им не только свой продукт, но и продукт другого игрока». Таких партнеров компании Delta SkyMiles®, как Hertz и MCI, можно считать сателлитами.

Теперь, говорят наши эксперты, подумайте об отношениях, складывающихся между этими участниками великой бизнес-игры. У вас есть друзья и враги. Иногда друг может превратиться во врага или враг стать другом — в зависимости от того, что происходит в конкретный момент игры. Например, потребители и поставщики являются вашими друзьями, когда речь идет о создании ценности. В конце концов, вам надо сотрудничать, чтобы реализовать продукт или услугу. Но эти друзья становятся врагами, когда дело доходит до дележа пирога. Ваши потребители хотят сбить цены, а поставщики — получить как можно большую долю ваших прибылей.

Это сочетание сотрудничества и конкуренции становится совершенно ясным при рассмотрении отношений, связывающих поставщика, компанию и потребителей. Однако многие упускают из виду существование смешанных отношений того же рода между конкурентами и сателлитами. Так, American Airlines по отношению к Delta выступает как конкурент (враг) в тех ситуациях, когда речь идет о конкуренции за пассажиров. Но что происходит, когда обе эти авиакомпании выходят на рынок для закупки новых самолетов? Внезапно они перестают быть конкурентами и становятся союзниками при заключении сделок с компанией Boeing, поскольку последней гораздо дешевле конструировать и строить новую модель самолета, которая удовлетворит потребности обеих авиакомпаний, чем создавать для каждой из них отдельную модель.

Такие же отношения сотрудничества и конкуренции справедливы и для многих других компаний. Возьмем, например, взаимоотношения компьютерных фирм Compaq и Dell в ситуации, когда они заключают сделки с Intel. «Compaq и Dell… конкурируют за ограниченные поставки новейшего чипа Intel. Однако обе компании выступают как сателлиты и конкуренты по отношению к Intel. Intel потратит более миллиарда долларов на создание чипа нового поколения, поделив эту сумму между издержками на разработку и строительство нового завода. Intel сможет распределить свои издержки на Compaq, Dell и всех прочих производителей оборудования, а это означает, что каждый из них будет платить меньше за получение встроенного в их продукцию чипа Intel».

Наши гуру напоминают нам, что бизнес — это и война, и мир. Компании выступают как союзники в деле создания рынков и как конкуренты при разделе рынков. Во всех отношениях, которые складываются у вас с потребителями, поставщиками, союзниками и конкурентами есть элементы и взаимного выигрыша, и выигрыша одних при проигрыше других. Не мыслите в категориях только сотрудничества или только конкуренции, требуют Бранденбургер и Нейлбафф. Мыслите с позиций соконкуренции.

Обратившись к соконкуренции, вы скоро поймете, что все участвующие в игре важны и что всякий раз, когда в игру входит какой-то новый игрок (или из нее кто-то выходит), изменяются отношения и, следовательно, меняется сама игра. Можете воспользоваться этой информацией для получения преимуществ. Возьмите ситуацию, в которой вы пытаетесь принять решение о том, стоит ли вообще вступать в игру.

Вообразите теперь, что вам позвонил потенциальный потребитель. Он говорит вам, что недоволен своим нынешним поставщиком и хотел бы получить ваше предложение. Стоимость возможной сделки велика, и перспектива ее заключения вам нравится. Вы сделаете предложение? Тут и думать нечего, скажете вы. Конечно, да. И сделаете не просто предложение, но исключительно привлекательное предложение -настолько привлекательное, что вы лишите вашего конкурента всех заказов данного потребителя. Этого вы, должно быть, всегда хотели. Вы начинаете мечтать о победе.

Подождите, говорят наши гуру. Прежде всего спросите себя, «насколько важна эта сделка для потребителя, которому вы делаете предложение? Если ваше предложение важно, то вам следует получить компенсацию за вступление в игру. Если ваше предложение неважно, то маловероятно, что вы будете иметь хороший бизнес, и еще менее вероятно заработать на этом деньги. Подумайте, не пересмотреть ли вам само решение о предложении». Конкуренция ценна, но помните, что ваше вступление в игру изменяет ее условия — и, возможно, к выгоде потребителя. Теперь у него есть два поставщика, и он может играть на их противоречиях с целью снижения цен. Конкуренция выгодна вашему потребителю — так не отдавайте ему ее задаром. Быть может, вы сумеете заставить его заплатить вам за вступление в игру. Разумеется, вам, скорее всего, не удастся договориться, чтобы он расплатился с вами наличными, но есть и другие способы расчета. Бранденбургер и Нейлбафф предполагают, что «…это может быть оплата расходов по подготовке предложения, оплата первоначальных капиталовложений, например в строительство завода, или заключение договора о гарантированных продажах. Ценой является и включение в договор положения о „последнем взгляде», согласно которому вы работаете с данным партнером до тех пор, пока ваши цены сравнимы с наилучшими текущими рыночными ценами.

В обмен на предложение вы можете просить о расширении доступа к информации о бизнесе. Это даст вам гораздо лучшие шансы на финансовый выигрыш…

Просите оформления сделки с другим должностным лицом. Сделайте определение условий контракта предлогом для встречи с высшим руководством потенциальной партнерской фирмы. Попросите о встрече с руководителем, который оценит то, что вы положите на стол, а не просто займется сбиванием цен до минимального уровня. Или в обмен на предложение по какой-то одной позиции получите доступ к другой позиции потребителя.

Наконец, можно попытаться „перевернуть стол». Вместо того чтобы предлагать цены потребителю, попросите, чтобы он сам назвал вам цены, по которым согласен вести с вами дело. Потребитель дает вам подписанный им контракт, указывая в нем свою цену, а вы решаете, стоит ли вам подписывать контракт на этих условиях. Если вы принимаете предложенные условия, потребитель переключается на вас».

Необходимо помнить следующее: когда в игре происходит смена состава, меняется сама игра. Если вы измените игру своим вступлением в нее, тщательно продумайте, какое воздействие вы окажете. Возможно, вы найдете больше вариантов поведения, чем тот, который первым пришел вам в голову.

В числе других способов изменения игры посредством изменения состава игроков — включение большего числа потребителей. Вместо борьбы с конкурентами за существующих потребителей и, возможно, вынужденного радикального снижения цен стоит сосредоточиться на расширении масштабов бизнеса. Заполучив большее число потребителей, вы совершите больше продаж и повысите прибыль, станете менее зависимым от любого конкретного клиента. Быть может, вы даже сами захотите ввести в игру новых потребителей, которых, как вам известно заранее, вы отдадите конкурентам. Да, именно так. Вы действительно можете получить выгоду от того, что у вашего конкурента появится больше потребителей. Наши гуру объясняют этот парадокс на примере авиастроительной промышленности следующим образом:

«Заказы на новые самолеты — крупные и редкие, поэтому производители больших самолетов, компании Boeing и Airbus, рассматривают каждый заказ как совершенно необходимую им победу. Коммерческие авиакомпании могут играть на противоречиях этих двух авиастроительных компаний. Все, что сделала бы любая крупная авиастроительная фирма для вовлечения в игру пусть немногих новых покупателей, произвело бы в этой игре существенное изменение. Boeing окажется в выигрыше, даже если новые покупатели уйдут к Airbus. Причина — в ограниченности производственных мощностей. Если компания Airbus выиграет несколько заказов подряд, у нее образуется большой объем невыполненных заказов. В этой ситуации компания Boeing обещает более быстрое выполнение работ и таким образом, оказывается в более выгодном положении. Это позволяет ей получить несколько следующих заказов.

Если покупателей не так много, чтобы образовался объем невыполненных заказов, то Boeing не может позволить Airbus выиграть хотя бы оди заказ. Каждый утерянный покупатель все больше увеличивает накладные расходы компании Boeing. Конкуренция обостряется, достигает все большего накала, и так будет продолжаться до тех пор пока и Boeing, и Airbus не останутся без прибылей. Малейшее изменение численности потребителей в ту или другую сторону способны существенно сместить равновесие сил на рынке».

Игру можно изменить посредством вовлечения в нее большего числа поставщиков, даже если для этого придется предложить им некоторый стимул. Чем больше у вас поставщиков, тем шире выбор, а это означает что ни один из них не является для вас существенно важным, и вы оказываетесь в более сильной позиции при заключении сделок. Ранее мы рассматривали стимулирование спроса при предложении товара, а сейчас вы — покупатель, ищущий нового продавца.

Вы можете вовлечь в игру и новых сателлитов, благодаря которым ваш товар (или услуга) станет более ценным для потребителей. Если вы — компания Apple, то чем больше людей производят программы для ваших компьютеров, тем лучше.

Наконец, вы вправе вовлечь в игру конкурентов. По причинам, упомянутым выше, ваши потребители, по-видимому, захотят иметь большее количество поставщиков. Потребители могут даже отказаться вести с вами бизнес, если вы — единственный поставщик необходимых им товаров и услуг. Именно это произошло с компанией Intel в конце 1970-х гг., когда корпорация IBM, главный потребитель продукции Intel, отказывалась закупать производимый Intel микропроцессор 8086 до тех пор, пока эта компания не согласилась предоставить вторичные лицензии другим провайдерам, включая саму IBM. Последняя не желала делать капиталовложения в развитие компьютерного оборудования, основанного на производимом Intel чипе, чтобы затем обнаружить, что находится в зависимости от единственного поставщика.

Говоря об изменении состава игроков, Бранденбургер и Нейлбафф советуют: «Прежде чем вступать в игру, оцените вашу добавленную стоимость. Если она велика, то вы сделаете деньги; так идите же и играйте. Но если ваша добавленная стоимость не слишком-то велика… у вас остается шанс сделать деньги, изменив игру… подумайте о вовлечении новых потребителей, поставщиков, сателлитов и даже конкурентов… Всякий раз, когда изменяется состав играющих, меняются и добавленные стоимости». Конечно, обновление состава игроков — не единственный способ изменить добавленную стоимость и игру. Есть и более прямые пути.

##### **Изменение игры посредством изменения добавленной стоимости**

В предыдущем разделе вы изменяли игру посредством обновления состава игроков. Вы вовлекали больше поставщиков, вследствие чего снижалась добавленная стоимость, а также их способность диктовать цены. Вы привлекали новых потребителей, для того чтобы у вас и ваших конкурентов вырастали объемы невыполненных заказов, — и внезапно ваша добавленная стоимость повышалась, поскольку вы оказывались единственным обладателем мощностей, позволяющих удовлетворить возросший спрос. Какими иными способами можно изменить добавленную стоимость и, следовательно, игру? Наши гуру предлагают три способа.

##### **Ограничить предложения**

Производители видеоигр Nintendo намеренно ограничивают выпуск игровых картриджей, чтобы гарантировать превышение спроса над предложением, особенно в периоды пиковых продаж вроде Рождества. Ограниченное предложение придает имеющимся в продаже картриджам еще большую ценность. Компания Harley-Davidson делает то же самое со своими мотоциклами.

##### **Улучшить продукт**

Авиакомпания-TWA увеличила добавленную стоимость, убирая из своих самолетов некоторое количество кресел, чтобы создать «удобный класс», пассажиры которого имеют больше места для ног. В результате Удовлетворенность потребителей, моральный дух служащих и объемы пассажирских перевозок возросли. «Уловка, — пишут Бранденбургер и Нейлбафф, — в данном случае состоит в следующем: надо истратить один доллар таким образом, чтобы потребители оценили повышение качества в два доллара. Тогда можно повысить цену на полтора доллара, что даст выигрыш и вам, и вашим клиентам. Либо вы экономите два Доллара, но так, чтобы потребители оценивали удешевление вашего продукта только на один доллар. В этом случае вы снижаете цену на полтора доллара, что выгодно и вам, и потребителям. В обоих случаях вы создали еще один доллар добавленной стоимости и делитесь им с потребителем».

##### **Укрепить лояльность потребителей**

Вознаграждайте потребителей за неоднократные сделки, предлагай им программы скидок для тех, кто часто путешествует или часто покупает вашу продукцию.

##### **Изменение игры посредством изменения правил**

Правила определяют ход игры. Разумеется, некоторые правила предпринимательской игры вроде законов и обычаев изменить труд но, их нарушать опасно. Есть, однако, другие правила, такие как контракты, связывающие вас с потребителями и поставщиками, которые можно изменить. Если вы решаетесь сделать это, то наши гуру настоятельно призывают вас влезть в шкуру других участников игры. Спросите себя, кто на самом деле извлекает выгоды из соглашения. Вещи не всегда таковы, какими они кажутся. Рассмотрим, например, такую распространенную в бизнесе практику, как положение о наиболее благоприятствуемом покупателе (most-favored-customer clause, MFC).

Условие MFC просто гарантирует вашему покупателю самую выгодную цену, которую вы предоставляете кому-либо. Покупатели хотя пользоваться такой льготой, потому что она сулит беспроигрышны сделки. Вопрос состоит в том, кто выигрывает от применения MFC -вы или ваш клиент? Наши гуру отвечают: выигрываете вы, поскольку MFC меняет правила игры. Они объясняют это так:

«Если ваши покупатели пользуются условиями наибольшего благоприятствования, то вы получаете возможность противостоять Требованиям снизить цены. В переговорах о ценах есть некий общий ритуал. Вы говорите покупателю: «Я бы рад продать вам дешевле но не могу себе этого позволить». На что покупатель отвечает: „Вы не можете не позволить себе этого. Иначе я не стану покупать вас». Зачастую вы проигрываете в этом споре. Но если остальные ваши клиенты пользуются MFC, ваши доводы становятся намного более убедительными. Вы отвечаете, что уступка в цене, сделанная одному, неизбежно превратится в снижение цен для всех. А это действительно то, чего вы себе позволить не можете. И вы вправе просто сказать „нет».

MFC — пример „стратегической негибкости»… Эта стратегическая негибкость — как раз то, что вам нужно. Она связывает вам руки на переговорах и позволяет встать на защиту ваших клиентов…

[К тому же] условия MFC, как только они появляются, меняют способ ведения переговоров с покупателями. У них пропадает желание торговаться… Типичный покупатель, пользующийся правом наибольшего благоприятствования, не будет торговаться с продавцом о цене с таким ожесточением. В этом есть смысл. Пусть надрываются и потеют другие, а наш клиент пребывает в уверенности, что выиграет от любого изменения цен…

В общем, условия MFC превращают продавцов в тигров, а потребителей — в кисок. Как вы считаете, кому же достается самый большой кусок пирога?».

Конечно, у подобных приемов есть и оборотная сторона. Хотя негибкость помогает вам в переговорах с вашими потребителями, она может осложнить переманивание потребителей у конкурентов посредством снижения цен. Снизив цену одному новому клиенту, вы будете вынуждены пойти на такую же уступку всем вашим старым клиентам, пользующимся MFC. Вам, возможно, также придется пережить трудный период обороны, если конкурент попытается переманить ваших покупателей предложением меньших цен. Если вы снизите цены, чтобы удержать одного клиента, вам придется сделать то же самое и для всех остальных. А этого вы, вероятно, не сможете себе позволить.

Короче говоря, прежде чем принимать решение, изучите воздействие определенного правила на всех участников игры.

##### **Изменение игры посредством смены тактики**

В предпринимательской игре, как и в жизни, «восприятия… независимо от того, правильны они или нет, определяют поведение». Тактика — это действия, которые предпринимают с целью формирования восприятия и, следовательно, изменения поведения. Приведем два примера.

В 1990 г. компания Gillette подготовилась к выпуску на рынок бритв «Sensor». Руководство компании было уверено, что «Sensor» произведут революцию на рынке, но как внушить это людям? Для того чтобы привлечь внимание и убедить людей в серьезности своих утверждений, Gillette развернула энергичную, массированную и дорогостоящую рекламную кампанию, расхваливающую технологические достоинства новой бритвы.

Смысл рекламной кампании был прост: «Эй, мы тратим бешеные деньги на рекламу этого нового продукта, потому что знаем — мы и наш продукт одержим победу». Потребители отреагировали, испытав бритву просто для того, чтобы поглядеть, из-за чего поднята такая шумиха. Людям понравился новый товар, и продажи Gillette подскочили на 70%. Восприятие создало изменение.

Изменение восприятия способствовало и успеху PowerPoint — разработанной фирмой Microsoft программы представления данных. В какой-то момент спрос на этот программный продукт был ниже, чем на аналогичную программу Harvard Graphics. В Microsoft рассматривали вопрос о снижении цен для стимулирования продаж, но быстро отвергли эту мысль из опасения, что существенное понижение цены на PowerPoint создаст впечатление, будто эта программа не так хороша, как конкурирующая. Microsoft объединила PowerPoint с программами Word и Excel создав из этих продуктов пакет Microsoft Office и сделав его цену достаточно высокой. Компания сохранила возвышенный образ продукта PowerPoint и стала лидером в программном обеспечении представления данных. Таким образом, и здесь свою роль сыграло восприятие.

Как отмечают Бранденбургер и Нейлбафф, «в некотором смысле, все является тактикой. Все, что вы делаете, и все, чего вы не делаете, подает сигнал. Эти сигналы формируют восприятие игры людьми. А то, что в коллективном восприятии людей представляется игрой, и есть игра. Для того чтобы знать, в какой игре вы участвуете, и управлять изменениями этой игры, вам необходимо учитывать фактор восприятия».

##### **Изменение игры посредством изменения ее масштабов и рамок**

Как и все игры, бизнес-игры ведутся на ограниченных площадках, границы бизнес-игр не фиксированы. Их можно изменять. Порой, как говорят наши гуру, расширение этих границ с целью выкроить себе маленькую площадь — как раз то, что следует делать.

Например, вы хотите вступить в игру, но на поле уже есть мощный игрок. Бросите ли вы ему вызов на существующем поле или же изменит» игру и создадите какую-то собственную площадку? Если вы сообразительны, говорят наши гуру, то сделаете второе. В конце концов, именно так поступила компания Sega, когда вступила в борьбу с Nintendo в конце 1980-х гг.

В то время Nintendo владела рынком 8-разрядных видеоигр и рынков популярных игр вроде «Mario». Sega, которая уже какое-то время пыталась войти на этот рынок, не могла совершить прорыв, так как более старый игрок контролировал весь рынок. Тогда Sega изменила игру. В октябре 1988 г. она выбросила в продажу систему 16-разрядных игр, обеспечивавшую лучший звук и лучшую графику и более красочную, чем 8разрядные системы Nintendo. Nintendo понадобилось два года на то, чтобы ответить на вызов собственной 16-разрядной системой. К этому времени Sega выбросила на рынок ставшую суперпопулярной игру «Sontit the Hedgehog» («Поющий ежик»), и дело закончилось тем, что Nintendo, и Sega разделили рынок.

Почему Nintendo не отреагировала раньше? Sega изменила игру, раздвинула ее границы и получила преимущества, которыми обладает лидер рынка. Nintendo имела гарантированный и весьма прибыльный рынок 8-разрядных игровых систем. Предложенные компанией Sega 1б-разрядные системы не создавали сильной непосредственной конкуренции, поскольку оказались более дорогими и на них нельзя было играть в рассчитанные на 8-разрядные системы игры Nintendo. Менеджеры Nintendo знали, что если их компания выйдет на рынок с собственной 16-разрядной системой, то все еще выгодный рынок 8-разрядных систем будет опустошен. Потому-то Nintendo промедлила, оставив брошенный Sega вызов без ответа. Расширив границы игры, Sega приобрела преимущества. Это, говорят наши гуру, и есть изменение масштабов и пределов игры.

Бранденбургер и Нейлбафф завершают свою работу следующим советом:

«Изменение игры это не то, что вы захотите сделать однажды, а потом забыть. Изменение игры лучше всего представлять себе как продолжающийся процесс. Неважно, насколько удачно вы ухватили сегодняшние возможности, ибо появятся новые, которыми можно будет воспользоваться, снова изменив игру… Игре в изменение игры нет конца».

## **Что такое дивиденды**

Дивидендами принято называть прибыль, которая осталась в распоряжении организации после уплаты налогов и других обязательных платежей. Если ты единственный учредитель, то можешь снять себе прибыль как дивидендный доход. Если учредителей два и более, вы можете распределить её между собой.

Законодательно дивиденды ― доход, начисленный собственнику (учредителю, совладельцу) в порядке распределения прибыли, остающейся после налогообложения.

Говорить о дивидендах можно только тогда, когда есть прибыль. Её нужно рассчитать и распределить таким образом, чтобы после выплаты дохода собственнику предприятие не стало неплатежеспособным. То есть в обороте должны остаться деньги, которых достаточно для нормального функционирования компании и погашения задолженностей.

## Что нужно предусмотреть в Уставе юридического лица

Деньги предприятия ― это ещё не твои деньги. Поэтому снимать их нужно законно, согласно Уставу.

Если учредителей два и более ― обязательно пропиши, как прибыль будет распределяться и между вами. Обычно это делается пропорционально долям участников в уставном фонде организации. Можно предусмотреть иной порядок: поровну или с привязкой к другим показателям.

Вне зависимости от количества собственников пропиши в Уставе предприятия периодичность получения дивидендов: по результатам финансового года или квартала.

Подумай, нужно ли предусмотреть разные формы выплаты: деньгами или в натуральной форме (товарами и иным имуществом). Лучше это делать деньгами. Так как при выплате доходов в натуральной форме трудно оценить эквивалентную дивидендам сумму. Что касается передачи имущества, то в этом случае могут возникнуть некоторые обязательства на собственника и организацию.

Если условия, прописанные в Уставе, неудобные, в него можно внести изменения.

## Как часто можно снимать дивиденды

Дивиденды нельзя выплатить когда и как захочется. «Моя компания ― моя прибыль. Когда хочу, тогда и плачу» ― типичное заблуждение начинающего бизнесмена. Закон установил конкретный порядок и условия.

Выплачивать дивиденды можно с той периодичностью, которая указана в Уставе и изменениях к нему. Также нужно учитывать текущую платёжеспособность предприятия.

**Пример 1.**

2018-й финансовый год завершён. Прибыль рассчитана. Учредитель решает её распределить и выплатить дивиденды в размере 60 000 руб. Однако на счету 15 000 руб., из которых нужно ещё оплатить текущие затраты. В этом случае дивиденды можно снять разумными частями в течение времени, которое ты пропишешь в протоколе. Разумными ─ значит предварительно рассчитав, сколько и когда можно снять, чтобы у предприятия оставались деньги для оплаты расходов.

## Что делать, если мне нужно снять дивиденды раньше времени

Нельзя снять дивиденды за неоконченный отчётный период. Поскольку одно из условий их выплаты ― это наличие у предприятия прибыли. Её можно посчитать промежуточно ― как минимум за квартал, а итогово и точно ― только за год.

Прибыль считается нарастающим итогом в течение года. То есть нельзя посчитать финансовый результат отдельно 2-го квартала, не учитывая прибыль или убыток 1-го. Даже если выбрана периодичность выплаты по итогам квартала, что не запрещено законом, это может повлечь учётную или налоговую ошибку.

**Пример 2.**

В 1-м квартале предприятие получило прибыль 40 000 руб. Учредитель снял всю сумму как дивиденды. Во 2-м квартале прибыли нет, а в 3-м и 4-м ― убыток на 2 000 рублей.

В этом случае годовая прибыль нарастающим итогом вышла 38 000 р., что менее 40 000 руб. Значит, дивиденды в сумме 2 000 руб. выплачены излишне.

Снимая такие дивиденды, ты рискуешь повлечь неплатёжеспособность предприятия. Минимальная ответственность за это ― возврат денег и погашение задолженностей.

## Какими документами сопровождается снятие дивидендов

Есть 2 формы документа для выплаты дивидендов:

1. решение собственника ― если учредитель один; 2. протокол общего собрания участников ― если учредителей два и более.

В решении / протоколе обязательно пропиши:

— период, за который выплачиваются дивиденды, — сумму, начисленную каждому участнику, — срок выплаты.

«Дивиденды за 2018 финансовый год в сумме 60 000 рублей выплатить 1 июня 2019 года».

Срок может быть растянут во времени. Например, есть нераспределённая прибыль оконченного отчётного периода, но не хватает свободных денег для её выплаты. Тогда можно установить срок выплаты не единовременно, а в течение какого-то периода: «дивиденды за 2018 финансовый год в сумме 60 000 рублей выплатить в срок до 1 июня 2019 года». Это нужно отметить в распоряжении учредителя (протоколе собрания). Тогда перечислять доход можно в любое время, когда появятся свободные средства, без ущерба текущей деятельности предприятия.

Вернёмся к примеру 1.

Прибыль за финансовый год ― 60 000 руб. В феврале ты приняла решение о её распределении. Но на счету всего 15 000 руб.

Вариант 1. В протоколе указать, что сумма дивидендов, 60 000 рублей, выплачивается учредителю до 1 июля 2019 (как вариант). В этом случае можно перечислить часть суммы уже сейчас ― исходя из платёжеспособности организации. А далее ― по мере наличия свободных средств на счету.

Вариант 2. В протоколе указать, что распределяем на выплату дивидендов 15 000 руб. Сумму 45 000 руб. оставить нераспределённой. Она просто номинально есть. Вернуться к решению её судьбы можно позже, в любой момент.

## Чем отличаются дивиденды при УСН и ОСН

Методом расчёта.

При ведении бухучёта расчёт чистой прибыли не вызывает затруднений ― это обязательный показатель баланса. С помощью современных бухгалтерских программ это делается достаточно просто.

Сложнее сделать это на УСН, ведущих учёт в Книге учёта доходов и расходов. В данном случае чистая прибыль считается по формуле:

ЧП = В – Р – З – Н

Где:  
В ― выручка. Это полученная оплата за оказанные услуги или проданные товары. Не предоплата! Например, если в декабре пришло 500 рублей предоплаты, а товар был продан в январе ― эта сумма не берётся в расчёт выручки и прибыли за 2018 год.

Р ― расходы. Это фактически оплаченные расходы, понесённые и задокументированные в этом же отчётном периоде.

З ― задолженность. Любая, которая возникла в этом периоде, но не погашена до последнего его числа. Это может быть задолженность по зарплате, долг перед поставщиками, текущая непогашенная за конкретно этот период сумма кредита, займа процентов.

Н ― налоги за этот период, подлежащие оплате после отчётного периода. Все показатели берутся за один и тот же период.

Звучит несложно. Но та самая Книга только в названии содержит слово «расходы». На самом деле их там нет. И законодательство не предусматривает никакого иного метода учёта расходов, кроме ведения бухучёта с применением плана счетов.

Большинство предпринимателей просто отнимают расходы по расчётному счёту от доходов за аналогичный период. Это самодеятельность. То же самое, что гадать на кофейной гуще.

Например, если часть расходов по счёту не подтверждена документально, они не должны быть включены в расчёт чистой прибыли. Соответственно, эта прибыль и доход собственника будут ошибочно завышены.

В 2019 году ставка подоходного налога на дивиденды и прочие доходы одинаковая ― 13%. Такое совпадение бывает не всегда. К тому же к дивидендам в 2019 году есть льгота. Если её применить к таким излишне выплаченным доходам, налог будет доначислен и насчитана пеня.

**Пример 3.**

Собственник не выплачивал дивиденды последние 3 года. В этом году он решил воспользоваться своим правом и применить к ним льготную ставку подоходного налога — 6%. Прибыль он посчитал неверно, и к выплате получилось 10 000 рублей. Собственник снял себе деньги и заплатил налог 6% — 600 рублей.

При проверке налоговая посчитала прибыль правильно, и оказалось, что она составляет 7 000 рублей, а не 10 000.

Получается, что 7 000 руб. — это дивиденды, и к ним можно применить ставку 6%. А 3 000 руб. — это просто доход, который при снятии облагается по общей ставке 13%.

7 000 руб. по ставке 6% = 420 руб.  
3 000 руб. по ставке 13% = 390 руб.

Всего налог составляет 810 руб. Оплачено 600 руб. Следовательно, к доначислению и доплате 210 руб.

## Как снять дивиденды: алгоритм

1. Определяем величину прибыли нарастающим итогом за выбранный период. К полученной прибыли прибавляем нераспределённую прибыль прошлого периода (или отнимаем убыток).

2. Оцениваем текущий остаток на расчётном счёте и определяем, какую сумму можно снять, чтобы осталось на плановые и регулярные платежи.

3. Составляем решение собственника (протокол собрания), в котором указываем сумму для выплаты дивидендов.

4. Начисляем подоходный налог 13% (6% или 0%, если есть льгота) и удерживаем его из суммы, указанной в решении (протоколе). То есть из начисленной суммы на руки собственник получит 87% при ставке налога 13%.

Формула для расчёта подоходного налога (ПН) из дивидендов:

а) прямой метод – расчёт налога от суммы прибыли, направленной на дивиденды;

ПН = Дивиденды начисленные х 13 / 100

б) обратный метод – расчёт налога от суммы, которую собственник желает получить на руки (в пределах прибыли, распределённой на дивиденды);

ПН = Доход «на руки» х 13 / 87

5. Создаём 2 платёжных поручения: на перечисление дохода на карту собственника и на уплату подоходного налога в бюджет. Если доход платим частями, то и налог тоже частями.

6. Фиксируем проведённую операцию по выплате в учёте. При УСН ― таблица в свободной форме, где фиксируются прибыль (убыток) за каждый год работы нарастающим итогом, суммы снятых дивидендов и остаток прибыли к распределению.

## Подаётся ли отчётность по дивидендам

Отчётность по дивидендам, которые выплачены физлицам-резидентам РБ, не подаётся.

При применении УСН сумма удержанного и уплаченного подоходного налога указывается в декларации по УСН в разделе III Другие сведения по строкам 6 и 7.

## Нюансы начисления подоходного налога c дивидендов

С 2019 года подоходный налог на дивиденды от беларуских предприятий в некоторых случаях имеет пониженные ставки: — 6% ― если прибыль не распределялась между участниками в течение 3-х предыдущих календарных лет последовательно (п. 7 ст. 184, п.5 ст. 214 НК-2019); — 0% ― если прибыль не распределялась между участниками в течение 5 предыдущих календарных лет последовательно (п. 8 ст. 184, п.6 ст. 214 НК-2019).

Участники должны быть резидентами Беларуси.

Применять пониженные ставки можно, если белорусская организация в течение 3 либо 5 лет подряд — не принимала решение о распределении прибыли на выплату дивидендов; — принимала решение о распределении прибыли, но не на выплату дивидендов, а на иные цели; — не имела нарастающего непокрытого убытка за предыдущие периоды. То есть надо обязательно считать финансовый результат (прибыль или убыток) за более ранние периоды.

Если по итогам какого-либо года получился убыток, который превысил ранее накопленную прибыль прошлых лет, ― отсчёт 3- либо 5-летнего периода начинается заново.

**Пример 4.**

Накопленная прибыль на 01.01.2016 составила 39 000 руб., а убыток по итогам 2016 года ― 40 000 руб. Так как он превышает прибыль ― отсчёт периода для получения льготных дивидендов начинается с 2017 года. В 2019 году право на льготу ещё не наступило. Значит, дивиденды можно выплатить с удержанием подоходного по ставке 13% либо пока не распределять их, чтобы применить льготу в последующие годы.