



Книга Пространство бизнес-инноваций

Создание ценности совместно с потребителем

К. К. Прахалад, М. С. Кришнан

Альпина Паблишер, 2011

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В отличие от многих других книг, посвященных новым экономическим реалиям и переменам, вызванным глобализацией, в этой работе собран опыт компаний из различных стран мира. К. К. Прахалад и М. С. Кришнан описывают наиболее интересные случаи из практики компаний Индии, Канады, США, Европы и других регионов. Авторы исследуют особенности взаимодействия между этими компаниями и местной национально-культурной средой, подкрепляя теоретические положения фактами. В книгу включено множество рисунков и графиков, но, к сожалению, попытки объяснить динамику сложных процессов с помощью упрощенной декартовой системы координат не всегда удачны. Кроме того, авторы чересчур увлекаются аббревиатурами, которые хорошо запоминаются, но не очень понятны. Тем не менее в целом это практически не влияет на оригинальность и содержательность работы. Большой интерес для читателя представляет анализ взаимодействия компаний на международном уровне, а обсуждение макротенденций демонстрирует необычайно хорошую осведомленность авторов. *BooksInShort* рекомендует эту книгу руководителям компаний и всем, кто стремится не отставать от перемен на региональном и глобальном уровне.

Основные идеи

- Глобализация и Интернет коренным образом изменяют сущность бизнеса.
- Одним из факторов, влияющих на преобразование бизнеса, является усиление внимания к индивидуальным потребностям клиента.
- Другой важный фактор – необходимость доступа к глобальным ресурсам.
- Привычные различия между товарами и услугами постепенно стираются; границы между разными типами потребителей тоже становятся размытыми.
- Сегодня не так важно, работаете вы с корпоративными или индивидуальными клиентами, – гораздо важнее учитывать нужды каждого клиента.
- Чтобы добиться успеха в новых экономических условиях, установите правильное соотношение между гибкостью и эффективностью процессов.
- Для адаптации к новым условиям реформируйте бизнес-процессы в вашей компании и помните о необходимости их непрерывного развития.
- Информационные стратегии компании должны соответствовать существующим бизнес-процессам.
- В ряде отраслей поиск талантливых специалистов сегодня не ограничивается пределами одной организации – он, по сути, распространяется на весь мир.
- Будущее – за проектными командами, рассредоточенными по всему миру.

Краткое содержание

От массового производства к индивидуальному заказу

В настоящее время происходит фундаментальное преобразование основ функционирования бизнеса, охватившее всю мировую экономику. В течение ближайших пятнадцати лет эти изменения станут повсеместными, и компании в своей деятельности начнут руководствоваться новыми

правилами. Изменения, о которых идет речь, обусловлены двумя взаимосвязанными тенденциями.

1. Если в эпоху индустриализации определяющую роль играло массовое производство, то теперь основное внимание перемещается на работу “под заказчика”. Компании создают экономическую ценность за счет удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов. В новых экономических условиях они должны обеспечить персональный подход к каждому клиенту.
2. Интеллектуальные и материальные ресурсы сегодня рассредоточены по всему миру. Потребительский спрос так быстро растет и характеризуется таким разнообразием, что ни одна организация не в состоянии удовлетворить его полностью. Поэтому для компаний, как маленьких, так и больших, важное значение приобретает доступ к общему “пулу” специалистов, комплектующих, товаров и услуг. Это тенденция в конечном счете приведет к формированию “глобальной экосистемы” ресурсов.

Как это происходит на практике

Лучше понять эти тенденции и принципы их действия можно, рассмотрев в качестве примера образование. В течение многих лет система государственного образования была похожа на массовое производство. Студентов объединяли в группы, и они одновременно изучали одни и те же предметы. Сравните этот подход с индивидуальными программами обучения, которые предлагает в Интернете компания TutorVista. Студенты сами выбирают, какие предметы изучать, когда их проходить, какая помощь и в каком объеме им потребуется. При этом преподаватели находятся в самых разных точках земного шара.

“В настоящий момент происходит радикальное преобразование бизнеса. Подталкиваемое развитием цифровых технологий, расширением возможностей связи и глобализацией, это преобразование повлияет на компании и их способы создания ценности самым революционным образом”.

Другой пример – изменения в методах продаж грузовых шин в компании Goodyear. На первый взгляд, перед нами классический производитель индустриальной эпохи, чьи отношения с клиентом заканчиваются, как только последний скрывается за поворотом. Тем не менее компания сумела сделать оказание услуг частью своего бизнеса. Теперь она продает свои товары не только компаниям, но и отдельным потребителям. Она научилась приспосабливать свои предложения к индивидуальным потребностям каждого клиента и устанавливать партнерские отношения с другими компаниями, чтобы получать недостающий ей опыт и знания. Как поставщик услуг, Goodyear осуществляет контроль за износом шин, обучает водителей приемам вождения, позволяющим продлить срок службы покрышек, и напоминает клиентам о том, что пора произвести проверку или замену.

“Мы движемся к такому миру, где ценность определяется индивидуальным взаимодействием с потребителем, который участвует в ее создании”.

Чтобы сделать подобные преобразования возможными в вашей компании, действуйте в соответствии со следующими принципами:

- **Гибкость.** Внедряйте изменения, чтобы не отставать от потребительского спроса.
- **Качество.** Выполняйте требования рынка с наименьшими затратами, но без ущерба для качества.
- **Скорость.** Напряжение, вызванное необходимостью не отставать от конкурентов и соответствовать запросам клиентов, создает условия для появления нового продукта. Если вы не удовлетворите потребности клиента быстро, он уйдет к конкуренту.
- **Дружественный пользовательский интерфейс.** У всех ваших клиентов, как индивидуальных, так и корпоративных, должна быть возможность без труда найти то, что им нужно.
- **Создание сетей сотрудничества.** Ни у одной организации не хватит ни ресурсов, ни опыта, чтобы удовлетворить все многообразие запросов клиентов; поэтому компании должны научиться сотрудничать. Например, если раньше компании, предоставляющие медицинское страхование, как правило, были независимыми участниками рынка, то теперь они все чаще выступают в качестве элементов сложной “экосистемы”, состоящей из пациентов, больниц и врачей-специалистов.
- **Перепродажа инноваций.** Небольшие фирмы разрабатывают инновации, а крупные компании совершенствуют их и продвигают на рынке. При этом и тем и другим приходится сталкиваться с неуклонно возрастающим уровнем сложности.

Исчезающие границы

Традиционные различия между аппаратным и программным обеспечением постепенно исчезают. В таких устройствах, как Apple iPhone, дизайн пользовательского интерфейса полностью зависит от программного обеспечения. Во многих областях также стираются границы между продажей товаров и оказанием услуг. Для производителей становится естественным оказывать потребителям такие услуги, как настройка по индивидуальным параметрам, наблюдение за использованием продукта и обучение. Исчезновение этих границ означает, что и ваши бизнес-процессы должны измениться. Если вы будете упорно держаться за старые правила, методы, системы ценообразования и принципы работы с клиентами, то существующие бизнес-процессы начнут мешать преобразованию бизнеса.

“Чтобы победить в конкурентной среде, где определяющую роль играет индивидуальный подход к потребителю, руководителям придется выработать совершенно новый тип мышления и переосмыслить свои глобальные системы поставок, логистики и коммуникации”.

К сожалению, во многих компаниях этого не понимают. Даже когда руководство точно определяет, что следует делать, организации оказываются не способны реагировать вовремя. Ваша задача – установить четкую связь между стратегией, бизнес-моделями и бизнес-процессами. Среди компаний, которым это удалось, – интернет-аукцион eBay. eBay обращается к своим постоянным клиентам с просьбой оценить его работу и на основе опросов совершенствует свои системы. Другой хороший пример – индийский банк ICICI, который успешно реформировал свою деятельность, когда в Индии появились новые рынки банковских услуг. Сначала по заказу ICICI были разработаны банкоматы, работающие на солнечных батареях и объединенные в беспроводные сети. Затем, с учетом того, что многие индийцы, проживающие за пределами страны,

пересылают деньги домой, в банке были внедрены цифровые технологии, и срок перевода денег сократился более чем на неделю. Эти инновации позволили ICICI завоевать значительную долю рынка.

“Глобальную корпорацию можно изобразить в виде сетки логических связей между множеством подвижных деталей – идеями, информацией, знаниями, капиталом и материальными товарами”.

Ваша бизнес-модель должна соответствовать изменениям внешней среды, которые нужно постоянно отслеживать. Не стоит полагаться только на интуицию: собирайте и анализируйте как количественные данные (такие, как динамика продаж), так и неструктурированную информацию, например наблюдения “из первых рук”, видеоматериалы и рекламные ролики. Ваша цель заключается том, чтобы предвидеть изменения рыночной конъюнктуры, распознавать тенденции, как только они возникают, оценивать их и использовать, получая благодаря им конкурентные преимущества.

“В большинстве компаний существует целая пропасть между способностью мыслить и способностью действовать”.

Netflix, компания по прокату DVD с доставкой по почте, служит хорошим примером того, как следует приспосабливаться к потребностям клиентов. Она разработала специальную программу, анализирующую предпочтения потребителей, и на основе этого анализа предлагает им для просмотра другие фильмы. Компания считает эти данные настолько ценными, что готова заплатить миллион долларов любому, кто сможет повысить точность ее “аналитического алгоритма” более чем на 10 процентов.

Эффективность или гибкость?

Чтобы идти в ногу с требованиями современного бизнеса, найдите правильное соотношение между эффективностью и гибкостью. Помните, что, с одной стороны, клиенты ожидают увидеть качество и скорость, характерные для современного этапа развития производства, а с другой стороны, хотят, чтобы были учтены их индивидуальные потребности. Поисковый интернет-сервер Yahoo решил вопрос учета индивидуальных предпочтений с помощью технологии SmartAds. Обычно рекламодатели размещают свою рекламу в определенных журналах или телевизионных шоу в надежде охватить конкретный демографический сегмент; каждый, кто просмотрит очередной номер журнала или выпуск телешоу, увидит одно и то же рекламное объявление. Новая технология SmartAds анализирует индивидуальные модели поведения потребителей – в итоге два человека, посещающие один и тот же веб-сайт, видят совершенно разную рекламу.

Реформируйте корпоративную культуру

“Социальная архитектура” вашей организации должна стать более гибкой и прозрачной и обеспечить свободную циркуляцию информационных потоков. Относитесь критически к так называемому “организационному наследию” – очень важным, часто неписаным правилам и принципам, от традиционной тарифной сетки до установленного порядка принятия решений. Они могут существенно усложнить проведение преобразований. В компаниях с многолетней историей методы работы нередко приобретают застывшую форму. Организация тратит энергию на то, чтобы в точности копировать привычный порядок вещей – руководство принимает на работу тех, кто наилучшим образом вписывается в штат, и требует делать работу так, как ее делают все. Поэтому новым компаниям зачастую намного легче создать гибкую корпоративную культуру, в которой интересы клиента учитываются гораздо лучше, чем в традиционных организациях. Специалисты по обслуживанию клиентов оперативно передают информацию менеджерам, которые, в свою очередь, быстро и адекватно реагируют на эти сведения. Для этого они должны понимать, как цели их подразделения согласуются с целями организации в целом. Дайте менеджерам необходимые полномочия и поощряйте их стремление учиться и экспериментировать, не забывая при этом об ответственности.

“Все глобальные корпорации сталкиваются с необходимостью найти золотую середину между централизованным контролем и степенью свободы на местном уровне”.

Систематически анализируйте роль каждого уровня руководства с целью создания такой структуры, которая помешает любому из подразделений стать автономным образованием, полностью независимым от всей компании. Создайте специальный совет по управлению бизнес-процессами, состоящий из представителей всех подразделений, чтобы обеспечить соответствие деятельности компании меняющимся требованиям рынка.

“Социальная архитектура организации – это организационная структура, система оценки результатов деятельности, методы обучения, опыт, знания и корпоративные ценности”.

Традиционным организациям часто не удается скоординировать информационные технологии и бизнес-процессы. Чтобы стимулировать изменения в этой области, в оценку результатов деятельности каждого руководителя и каждого подразделения должны быть заложены требования по использованию новейших цифровых технологий и коммуникаций.

Команды специалистов в условиях глобализации

Следующий этап эволюции бизнеса будет характеризоваться “динамической перегруппировкой специалистов”. Компании выйдут за рамки выбора между аутсорсингом и использованием внутренних ресурсов. Теперь за проекты будут отвечать глобальные команды с изменяющимся составом и не обозначенным четко направлением деятельности. Работа, не требующая высокой квалификации, больше не будет уделом развивающихся стран, а опытных профессионалов можно будет найти повсюду. Но предложения работы будут “кочевать” по планете не только в зависимости от финансовых запросов исполнителей и других производственных затрат. Большую роль будут играть также скорость, близость к большим городам, центрам определенной деятельности и местам сосредоточения специалистов в той или иной области.

“Компании должны признать тот факт, что изолированные, самодостаточные подразделения естественным образом вырастают в крупные организации”.

Поскольку квалифицированные кадры разбросаны по всей вашей компании, вам нужно позаботиться о соответствующем перераспределении властных полномочий. Забудьте о том, что стоящие на верхушке организационной иерархии должны всегда нести за все ответственность. Разбейте задачи на “микропроекты”, состоящие из простых конкретных заданий, выполнение которых можно переложить на аутсорсинг, и “макропроекты”, состоящие из процессов, которые требуют сложной интеграции знаний и опыта. В работе компаний теперь все более важную роль будет играть сотрудничество, особенно сотрудничество между географически рассредоточенными специалистами, которое станет возможным благодаря повсеместной компьютеризации и общедоступной цифровой связи.

Информационные технологии и инновации

Ваши информационные технологии нужно все время приспосабливать к меняющимся требованиям рынка. Постоянно оценивайте их на всех уровнях. Отвечают ли нуждам организации персональные компьютеры и инфраструктура – серверы и сеть? Можете ли вы использовать общедоступное программное обеспечение или вам необходимо разработать собственные специализированные приложения? Насколько удобен и эффективен интерфейс взаимодействия компании с ее клиентами? Насколько система понятна для сотрудников? Отвечать на все эти вопросы вам придется не один раз.

“Неспособность поддержать заинтересованность и целеустремленность руководителей высшего звена – одна из главных причин того, что усилия по преобразованию бизнес-процессов не достигают желаемых целей”.

“Техническая архитектура” вашей организации должна соединять между собой не только различные устройства, но и различные типы устройств, например компьютеры и телефоны. Вам необходимо без труда обмениваться информацией с вашими партнерами за пределами офиса. И они, и ваши сотрудники должны иметь доступ к необходимым данным, не создавая при этом угрозы для безопасности внутренней информации.

“Мы должны изменить свой подход к управлению, свой способ соотносить имеющиеся ресурсы с новыми возможностями”.

В большинстве компаний есть устаревшая аппаратура и архив баз данных. Как сохранить информационную и функциональную ценность этих активов в процессе преобразования компании? Нужно помнить о том, что интегрировать устаревшие активы в новые конфигурации ИТ намного выгоднее, чем начинать с чистого листа. Исходите из того, что вам понадобится еще не раз модернизировать свои системы по мере развития бизнес-процессов. Отдавайте предпочтение гибким, удобным в использовании конфигурациям, способным охватить сложные взаимосвязи и обеспечить управление знаниями.

“Новый характер конкуренции говорит не о поверхностных изменениях, а о целом социальном сдвиге”.

Проектируйте событийно-управляемые системы. Например, если клиент приобретает четыре авиабилета для людей с одинаковой фамилией и оплачивает их одной кредитной карточкой, то ваша система должна идентифицировать семью и предложить соответствующие ссылки на семейные программы. Ваша система должна охватывать весь земной шар, но при этом продолжать чутко реагировать на события локального характера.

Об авторах

К. К. Прахалад и **М. С. Кришнан** преподают в Школе бизнеса Университета Мичигана. Прахалад является автором книги “Богатство у основания пирамиды”.
