9

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ БИЗНЕСА

На вопрос о том, что такое бизнес, обычный бизнесмен, как правило, отвечает: “Организация, которая должна приносить прибыль”. Обычный экономист, скорее всего, ответит так же: “Приносить максимальную прибыль”. Но такой ответ не только неправильный, но и вообще вредный.

Опасность концепции максимизации прибыли заключается в том, что она превращает прибыльность в миф. Однако прибыль и прибыльность играют для общества более важную роль, чем для отдельной компании. Прибыльность является не целью, а фактором, ограничивающим бизнес-предприятия и бизнес-деятельность. Прибыль не есть логическое обоснование, причина существования, она не определяет характер бизнес-поведения и бизнес-решений, она является проверкой их обоснованности. Если бы вместо бизнесменов в директорских креслах сидели архангелы, им все равно пришлось бы заниматься вопросами прибыльности, даже если бы они лично совершенно не были заинтересованы в создании прибыли.

Основой заблуждения относительно необходимости максимизации прибыли является ошибочное мнение о том, что мотивация человека (так называемый стимул к получению прибыли бизнесмена) является объяснением его поведения или руководством, указывающим ему путь к правильным поступкам. Вообще, очень сомнительно, что такой мотив существует. Этот термин классики-экономисты изобрели для объяснения экономической реальности, которую не могла объяснить их теория статического равновесия. И они никогда не приводили доказательств того, что такой стимул к получению прибыли действительно существует. Мы уже давно нашли совсем другое объяснение явлениям экономического роста и перемен, которые раньше объяснялись в первую очередь этим стимулом.

Существует стимул к получению прибыли или не существует — это не имеет совершенно никакого отношения к бизнес-поведению, прибыли и прибыльности. Если некий Джим Смит занялся бизнесом, чтобы получать прибыль, то это касается только его и его ангела-хранителя. *Это ничего не говорит нам о том, что делает Джим и насколько эффективно он это делает.* Мы, по сути, ничего не узнаем о деятельности человека, добывающего уран в Неваде, если нам скажут только то, что он рассчитывает сделать себе состояние. Мы ничего не узнаем о работе кардиохирурга, если

нам просто говорят, что он зарабатывает на жизнь или пытается принести пользу человечеству. Стимул к получению прибыли и производная от него максимизация прибыли не имеют отношения к функционированию бизнеса, цели бизнеса и к управлению бизнесом.

Упомянутая выше концепция не просто не соответствует действительности, она приносит огромный вред. Она является основной причиной непонимания природы прибыли в нашем обществе и глубоко укорененной враждебности по отношению к прибыли как к одному из наиболее опасных заболеваний индустриального общества. В значительной степени именно ей мы обязаны худшими ошибками социальной политики, причем не только в Америке, но и в Западной Европе, которая тоже неправильно поняла природу, функцию и цель бизнес-предприятия. Именно ей мы обязаны превалирующим в нашем обществе убеждением, что между прибылью и способностью компании делать свой вклад в общество существует "врожденный", изначальный конфликт. На самом же деле компания может вносить реальный вклад в общество только тогда, когда она работает с высокой прибылью.

Чтобы понять, что такое бизнес, нам нужно начать с понимания его *цели*. Цель бизнеса должна существовать не в самом бизнесе. Ее нужно найти в общественной сфере, поскольку любое бизнес-предприятие является органом общества. Существует только одно логическое определение цели бизнеса — *создание клиента*.

Рынки создает не бог, не природа и не экономические силы, их создают бизнесмены. Потребность, которую удовлетворяет бизнес, часто возникает у потребителя еще до того, как были предложены средства для ее удовлетворения. Подобно еде в период голода, потребность занимала господствующее место в жизни потребителей и переполняла буквально каждое мгновение, однако до тех пор, пока благодаря деятельности бизнесменов потребность не была превращена в реальный спрос, она оставалась лишь потенциальным желанием. Только после этого возник рынок и потребитель. Потребность может быть неосознанной со стороны потенциального потребителя. Ведь человек не знал, что ему нужен копировальный аппарат или компьютер до того, как они появились на рынке. Потребности может вообще не существовать до тех пор, пока ее не создаст бизнес — путем нововведений, рекламы или усилий агентов по продажам. В любом случае потребитель создается в результате бизнес-деятельности.

Именно потребитель определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи — в товары. То, что покупает потребитель, то, что имеет для него наивысшую ценность, — это не продукт. Он приобретает полезность, т.е. те полезные качества, которыми обеспечивает его товар или услуга.

Цель бизнеса

Поскольку целью бизнес-предприятия является создание клиента, то любая компания имеет две только две базовые функции — *маркетинг* и *новаторство*.

Несмотря на постоянное усиление внимания к маркетингу и маркетинговому подходу, вопрос их использования до сих пор остается для многих современных компаний чисто риторическим. Доказательством этого служит такое явление, как *консьюмеризм*. По сути, он требует от бизнеса того, что тот предлагает на рынке. Он требует, чтобы бизнес начинался с потребностей и ценностей потребителя, определял свою цель как удовлетворение этих потребностей и основывал вознаграждения работников на том вкладе, который способствует удовлетворению этих потребностей.

Но, с другой стороны, консьюмеризм открывает для маркетинга новые горизонты. Он заставит наш бизнес сосредоточиться на маркетинге как в реальной, сегодняшней деятельности, так и в планах.

Более того, консьюмеризм должен устранить недоразумение, которое хорошо объясняет, почему маркетинг в том виде, в котором он нам нужен, до сих пор применяется столь ограниченно. Когда менеджеры говорят о маркетинге, они, как правило, имеют в виду всю организованную деятельность, связанную с *продажами*. Но это все равно продажи, т.е. все начинается с "нашей продукции" и поиска "нашего рынка". Настоящий же маркетинг начинается с того, с чего начинала компания Marks & Spencer, т.е. с потребителя, его демографических характеристик, реалий его жизни, потребностей и ценностей. Он не спрашивает: "Что мы хотим продать?" Он спрашивает: "Что хочет купить потребитель?" Он не говорит: "Вот что дает наш продукт". Он говорит: "Вот то удовлетворение, которое ищет потребитель, и оно гармонирует с такими-то ценностями и потребностями потребителя".

На самом деле продажи и маркетинг скорее прямо противоположны друг другу, чем синонимичны или дополняют друг друга.

Потребность в определенной сбытовой деятельности будет существовать всегда, однако цель маркетинга в том, чтобы она стала ненужной. *Цель маркетинга состоит в том, чтобы знать и понимать потребителя настолько хорошо, чтобы товар или услуга его полностью устраивали, т.е. чтобы они продавали себя сами.*

Но деятельность бизнес-предприятия базируется не только на маркетинге. В нединамичной экономике бизнес-предприятий не существует. В ней нет даже бизнесменов. В нединамичном обществе основным посредником является брокер, который получает компенсацию за свою деятельность в виде комиссионных, или спекулянт, не создающий никакой стоимости. Бизнес-предприятие может существовать только в растущей, раз-

вивающейся экономике или хотя бы в такой, которая приемлет перемены и считает их естественным явлением. Компания — специфический орган *роста*, *развития* и *перемен* в обществе.

Следовательно, второй важной функцией бизнеса является *новаторство*, т.е. удовлетворение различных экономических нужд. Бизнес не просто должен предлагать любые товары и услуги; эти товары и услуги должны быть более качественными и экономичными. Для бизнеса обязателен не просто рост, обязателен качественный рост.

Основным следствием новаторства обычно становятся более низкие цены — мера, на которой в первую очередь сосредоточен любой экономист по той простой причине, что это единственная переменная, которую можно измерить с помощью количественных инструментов. Могут иметь место и другие последствия, например новый или более качественный продукт, новое удобство, выявление новой потребности.

Наиболее продуктивным нововведением является *другой* товар или услуга, которые создают новый потенциал для удовлетворения потребителей, а не повышают качество удовлетворения прежним продуктом. Как правило, такой продукт обходится дороже, но его общий эффект состоит в том, что он делает экономику более продуктивной.

Антибиотики стоят намного больше, чем холодный компресс, который врачи использовали раньше для лечения пневмонии.

Новаторство позволяет найти новое применение старым товарам и услугам. Агент по сбыту, который преуспеет в продаже холодильников эскимосам, чтобы они могли уберечь пищевые продукты от замерзания, будет не меньшим новатором, чем человек, который изобрел новый технологический процесс или новый продукт. Продавать эскимосам холодильники, чтобы еда хранилась в холоде, — это настоящий *новый рынок*. А вот продавать холодильники, чтобы еда не *слишком* замерзала, — это практически то же самое, что создать *новый продукт*. Технологически речь идет об одном и том же продукте, но с экономической точки зрения это инновация.

Более того, новаторство — это отнюдь не то же самое, что *изобретение*. Этот термин имеет экономический, а не технологический оттенок. Нетехнологические нововведения — инновации в экономической и социальной сфере — не менее важны, чем технологические.

В организации бизнес-предприятия новаторство нельзя рассматривать как функцию, отдельную от маркетинга. Новаторство не ограничивается инженерными разработками или исследованиями, оно имеет отношение ко всем сферам бизнеса, ко всем функциям и всем видам деятельности. Его невозможно отнести лишь к производственной сфере. Новаторство в сфере распределения столь же важно, как в производственной фирме, в страховой компании или в банке.

Book1.indb 166 11.08.2009 13:25:30

Новаторство — это деятельность, направленная на повышение способности человеческих и материальных ресурсов создавать богатство.

Менеджеры должны уметь преобразовать потребности общества в возможности для прибыльного бизнеса. Это еще одно определение новаторства. Именно на нем нужно делать акцент в наши дни, когда мы отлично осознали потребности общества, школ, систем здравоохранения, городов и окружающей среды.

Сегодняшние бизнес-предприятия (а также больницы и государственные службы) объединяют большое количество людей с огромными профессиональными знаниями и квалификацией. Но такие знания и навыки влияют на то, как именно выполняется работа и какой именно работой будет занят человек.

В конечном счете решения, которые влияют на весь бизнес, принимаются на всех уровнях организации, даже на самых низких. Решения, связанные с риском, т.е. что делать и чего не делать, над чем продолжать работать и от каких видов деятельности отказаться, в какие продукты, рынки и технологии вкладывать больше сил и энергии и какие продукты, рынки и технологии игнорировать, являются обязательной реалией сегодняшнего бизнес-предприятия (особенно крупного). Подобные решения на каждодневной основе принимает руководитель высшего звена, и очень часто люди, не имеющие *традиционного* управленческого поста или должности (например, научные исследователи, инженеры-разработчики, планировщики продуктов и налоговые ревизоры).

Каждый из этих людей основывает свое решение на той или иной теории бизнеса. Другими словами, каждый дает свой ответ на вопрос “В чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть?” Если сама компания, т.е. ее менеджмент, не продумала ответ на этот вопрос, то все специалисты, принимающие решения, на всех уровнях организации будут принимать решения и действовать на основе различных, несовместимых и конфликтующих теорий бизнеса. Они будут двигаться в совершенно разных направлениях, сами того не осознавая. Более того, они будут принимать решения и действовать на основе ложных теорий бизнеса, ведущих организацию в совершенно разных направлениях.

Общее в*и*дение, общее понимание, единство направления и усилий всей организации требуют четкого и единого определения того, “в чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть”.

Кажется, что нет ничего более очевидного, чем знание того, чем является бизнес компании. Сталелитейный завод производит сталь, железная дорога перевозит грузы и пассажиров, страховая компания помогает застраховаться от риска, банк дает деньги в кредит. Однако ответ на вопрос

“В чем суть нашего бизнеса?” почти всегда очень сложный, и ответ на него ни в коем случае нельзя назвать очевидным.

Ответ на вопрос “В чем суть нашего бизнеса?” — это первостепенная обязанность топ-менеджмента. То, что компании редко когда задумываются о цели и миссии бизнеса, наверное, является самой главной причиной, почему многие бизнесы терпят крах. И наоборот, у выдающихся компаний, таких как Procter & Gamble и Toyota, успех всегда во многом объясняется тем, что менеджмент целенаправленно задается вопросом “В чем суть нашего бизнеса” и вдумчиво ищет на него ответ.

Что касается определения бизнес-цели и бизнес-миссии, то тут существует единственный отправной пункт. Это потребитель. Потребитель определяет суть бизнеса. Суть бизнеса не определяется названием компании и уставом корпорации. Его суть определяется той потребностью, которую удовлетворяет потребитель, покупая определенный товар или услугу. Удовлетворение клиента является миссией и целью любого бизнеса.

Таким образом, ответить на вопрос “В чем суть нашего бизнеса?” можно только путем анализа бизнеса извне, с точки зрения потребителя и рынка. Единственное, что интересует потребителя, — это его собственные ценности, его собственные желания, его собственная реальность. По этой простой причине любая серьезная попытка определить суть бизнеса должна начинаться с потребителя, с его реалий, с оценки его ситуации, его поведения, ожиданий и ценностей.

“Кто является нашим потребителем?” — это первый и наиболее принципиальный вопрос в определении бизнес-цели и бизнес-миссии. Это непростой и тем более не очевидный вопрос. Ответ на него в значительной степени предопределяет то, какое определение дает себе бизнес.

Потребитель, т.е. конечный пользователь товара или услуги, всегда является клиентом. Однако он не является *единственным* клиентом. Как правило, их как минимум два, но чаще больше. Каждый потребитель определяет свой бизнес; его ценности и ожидания отличны от других, он покупает что-то другое.

Как правило, у каждого бизнеса клиентов хотя бы двое. Если говорить о производстве ковров и ковровых покрытий, то это строительные подрядчики и владельцы домов. Для нормальной торговой деятельности они оба должны покупать эти товары. У производителей марочных товаров широкого потребления тоже как минимум два потребителя — бакалейный магазин и домохозяйка. Если домохозяйка проявляет к покупке продукта самый живой интерес, а бакалейный магазин не интересуется его продажей, это не даст компании желаемых результатов. И наоборот, то, что продавец может представить товар в очень выгодном свете и отвести ему лучшие ме-

ста на полках магазина, само по себе ничего не значит, если его не покупает домохозяйка.

Также очень важно ответить на вопрос "Где находится потребитель?" Одним из секретов компании Sears в 1920-х годах стало открытие, что ее прежний потребитель перебрался в другое место, ведь фермер стал более мобильным и начал отовариваться в городе.

Следующий важный вопрос: "Что покупает потребитель?" Производители автомобилей Cadillac утверждают, что они создают автомобили, а их компания называется Cadillac Motor Car Company. Как вы полагаете, что покупает человек, тратящий 50 тысяч долларов на новую машину, — транспортное средство или престиж? Конкурирует ли Cadillac с Chevrolet, Ford и Volkswagen? Немец по происхождению, Николас Дрейштадт, выкупивший фирму Cadillac в годы Великой депрессии, ответил на этот вопрос так: "Cadillac конкурирует с бриллиантами и меховыми шубами. Его владельцы покупают не транспортное средство, а статус". Этот ответ спас марку Cadillac, которая была очень близка к окончательному краху. Через два года после перехода в руки Дрейштадту она, несмотря на Великую депрессию, превратилась в одну из наиболее быстрорастущих компаний страны.

В большинстве случаев менеджмент задается вопросом "В чем суть нашего бизнеса?" только тогда, когда у компании начинаются неприятности. Конечно, в такой ситуации этот вопрос задать *необходимо*. Постановка этого вопроса может дать потрясающие результаты, она даже может отвратить, казалось бы, неминуемый крах компании.

Однако сидеть и ждать, пока компания окажется в затруднительном положении, — все равно что играть в "русскую рулетку". Такое поведение свидетельствует о безответственности менеджмента. Вопрос нужно ставить в самом начале формирования бизнеса, особенно, если речь идет о компании, нацеленной на быстрое развитие.

Важнее всего задать себе вопрос "В чем суть нашего бизнеса?", когда компания процветает. Успех неизменно приводит к устареванию тех методик и действий, которые в свое время привели к успеху. Он всегда создает новые реалии, свои, отличающиеся от других, проблемы. Только сказки заканчиваются словами: "И жили они долго и счастливо".

Менеджерам процветающей компании трудно задать себе вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" В такой компании все считают, что ответ на него настолько очевиден, что это не стоит обсуждать. Никто не любит спорить с успехом, никто не хочет лишний раз раскачивать лодку, в которой плывет. Рано или поздно даже самый блестящий ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" устаревает.

Задавая вопрос “В чем суть нашего бизнеса?”, нужно также задать другие вопросы: “Каким *будет* наш бизнес? Какие изменения внешней среды, скорее всего, окажут большое влияние на характеристики, миссию и цель нашего бизнеса? Каким образом мы *сейчас* заложим эти прогнозы в теорию бизнеса, в его цели, стратегии и задачи?”

Отправным пунктом опять будет рынок, его потенциал и тенденции. Насколько большим будет наш рынок через пять–десять лет при условии, что не произойдет ощутимых изменений потребительской базы, маркетинговой структуры и технологий? Какие факторы могут препятствовать или, наоборот, подкреплять наши прогнозы?

Следует отметить, что наиболее важной из этих тенденций рынка — изменение структуры и динамика народонаселения — большинство компаний не уделяют достаточного внимания. Традиционно бизнесмены по примеру экономистов базируются на предположении, что демографические характеристики рынка постоянны. С исторической точки зрения это вполне здравое предположение. Раньше народонаселение действительно изменялось очень медленно, если не происходило серьезных катастроф, например масштабных войн или голода. Однако сегодня это не соответствует истине. Население как в развитых, так и развивающихся странах может меняться и меняется очень быстро.

Исключительная важность демографических показателей обусловлена не только влиянием структуры народонаселения на покупательскую способность и привычки покупателей, на размер и структуру рабочей силы. Изменение структуры народонаселения — это единственное событие, которое можно прогнозировать весьма точно.

Менеджеры должны прогнозировать изменения маркетинговой структуры, которые являются результатом изменений в экономике, — начиная с перемен в моде или вкусах, заканчивая переменами под влиянием конкуренции. А конкуренция должна всегда определяться в соответствии с общим представлением потребителя о приобретаемом им товаре или услуге, т.е. включать как элемент прямой, так и косвенной конкуренции.

И наконец, менеджмент должен задаться вопросом, какие из желаний и запросов потребителей не удовлетворяются надлежащим образом товарами или услугами, которые им предлагают сегодня. Способность вовремя ставить этот вопрос и отвечать на него — характеристика любой быстроразвивающейся компании, отличающей ее от компании, рост и развитие которой зависит от подъемов и спадов экономики или отрасли. Но тот, кто привыкнет лишь плыть по течению, обязательно будет не только подниматься вместе с ним, но и падать.

Book1.indb 170 11.08.2009 13:25:30

"Каким должен быть наш бизнес?"

Вопрос "Каким *будет* наш бизнес?" призван приспособить компанию к ожидаемым изменениям. Он нацелен на модификации, расширение, развитие существующего бизнеса.

Но нужно задаться также вопросом "Каким *должен* быть наш бизнес?" Какие возможности раскрываются перед ним или какие возможности потенциально можно создать для достижения цели и миссии компании путем превращения его в *другой* бизнес?

Компания, которая своевременно не задается таким вопросом, упускает свой шанс.

После того как учтены изменения в обществе, экономике и на рынке, при решении вопроса "Каким должен быть наш бизнес?" необходимо уделить должное внимание нововведениям, как своим, так и чужим.

Не менее важным, чем решение, какие новые, другие вещи нужно делать, является запланированный систематический отказ от всего устаревшего, всего того, что больше не позволяет достигать цели и миссии бизнеса, не удовлетворяет клиентов, не обеспечивает должного вклада.

Ключевым шагом в принятии решения о том, чем является бизнес, каким он будет и каким он должен быть, является систематический анализ существующих товаров, услуг, процессов, рынков, конечных потребителей и каналов распространения. Являются ли они жизнеспособными? Будут ли они отставать от сбыта? Приносят ли они ценность клиенту? Будут ли они приносить ценность завтра? Подходят ли они под новые реалии населения и рынков, технологии и экономики? Если нет, то как нам лучше всего отказаться от них или хотя бы прекратить вкладывать в них ресурсы и усилия в будущем? До тех пор, пока эти вопросы не ставятся серьезно и систематически, а менеджмент не проявляет желания действовать, базируясь на ответах на них, даже самое лучшее определение сути бизнеса, того, чем он будет заниматься и чем он должен заниматься, будет оставаться чистой тратой времени. Энергия будет растрачиваться на то, чтобы защитить вчерашний день. И ни у кого не будет ни времени, ни ресурсов, никто не захочет работать над исследованием дня сегодняшнего, тем более над созданием дня завтрашнего.

Определять цель и миссию компании всегда трудно, рискованно и болезненно. Тем не менее это неизбежно, поскольку именно цель и миссия помогают бизнесу наметить конкретные цели, выработать стратегии, сконцентрировать свои ресурсы и начать работу. Уже одно четкое их определение позволяет серьезно повысить эффективность управления бизнесом.

Основное определение бизнеса и его миссии необходимо превратить в *цели*, иначе они так и останутся всего лишь догадками, благими намере-

ниями и броскими эпиграммами, но так и не превратятся в реальные достижения.

Задачи должны основываться на том, в чем суть бизнеса, каким он будет и каким он должен быть. Это не какие-то абстракции, а руководство к действию, благодаря которым выполняется миссия компании, это стандарты, на основе которых измеряется эффективность ее работы. Иными словами, *задачи являются фундаментальной бизнес-стратегией.*

Задачи должны быть *операционными*, т.е. такими, чтобы их можно было представить в виде конкретных рабочих заданий и целей. Нужно, чтобы они могли стать базой и мотивом для эффективного труда и высоких трудовых достижений.

1. Задачи должны способствовать *концентрации* ресурсов и усилий. Они должны отсеивать основное для целей бизнеса, чтобы главные ресурсы — люди, деньги и капитальные мощности — были сконцентрированы. Следовательно, они должны быть избирательными, а не пытаться охватить все.
2. *Задач должно быть много*, а не одна. Очень многие из сегодняшних споров на тему управления оценкой эффективности сосредоточены на поиске единственной правильной задачи. Такие поиски столь же тщетны, как поиск философского камня, они приносят только вред и вводят нас в заблуждение. Управлять бизнесом — значит сбалансировать различные потребности и цели, что, в свою очередь, требует решения множества разных задач.

Задачи нужно ставить во всех областях, от которых зависит *выживание* бизнеса. Конкретные цели и задания в каждой объективной области деятельности организации зависят от ее стратегии. Однако области, в которых нужно ставить задачи, одинаковы для всех компаний, поскольку все они имеют одинаковые факторы выживания.

Сначала компания должна создать своего клиента, другими словами, определить *маркетинговую задачу.* Компания должна проявлять способность к новаторству, иначе ее одолеют конкуренты, следовательно, ей надо четко определить свою *задачу в сфере новаторства.* Любой бизнес сильно зависит от наличия у него трех факторов производства: *человеческих ресурсов*, *капитальных* и *физических ресурсов.* Таким образом, должны быть поставлены задачи по обеспечению, использованию и развитию этих ресурсов. Далее, ресурсы должны использоваться эффективно, причем, если компания хочет выжить, их продуктивность должна постоянно возрастать, т.е. существуют *задачи в области продуктивности.* Каждая компания существует в местном сообществе и в обществе, а значит, она должна иметь

обязанности перед обществом, как минимум, она должна нести ответственность за свое влияние на внешнюю среду. Таким образом, компании необходимо четко определить задачи в отношении *социальных критериев* бизнеса.

И наконец, в любой фирме существует потребность в получении *прибыли*, иначе не может быть решена ни одна из перечисленных выше задач. Все они требуют определенных усилий, или издержек. Единственным источником их финансирования является прибыль компании. Все они влекут за собой риск, поэтому им нужна прибыль, покрывающая риск потенциальных потерь. *Прибыль не является задачей или целью*, это объективное *требование*, которое определяется исходя из особенностей конкретного бизнеса, его стратегии, потребностей и рисков.

Таким образом, задачи должны быть сформулированы в таких восьми областях:

- маркетинг;
- новаторство;
- человеческие ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- физические ресурсы;
- продуктивность;
- социальная ответственность;
- требования к прибыли.

Задачи являются основой для работы и рабочих заданий. Они определяют структуру бизнеса, основные области деятельности, от которых следует отказаться, и, прежде всего, способ распределения человеческих ресурсов по конкретным заданиям. *Задачи являются основой для разработки структуры компании и работы отдельных ее подразделений, а также конкретных менеджеров.*

Задачи нужно ставить во всех восьми основных областях. Область, в которой не определены задачи, будет попросту игнорироваться. Пока мы не определим, что будем измерять и какие инструменты будут использоваться для оценки деятельности в той или иной области, невозможно оценить саму область. (Более подробно об этом речь пойдет в главе 31.)

Инструменты для оценки деятельности в основных областях бизнеса, как правило, по-прежнему продуманы очень плохо. Мы пока не располагаем даже общими концепциями, а тем более конкретными инструментами для их оценки, за исключением оценки рыночной позиции. Даже такой основополагающий показатель, как прибыльность, мы оцениваем с помо-

щью "резиновых" критериев; мы не располагаем настоящими инструментами для определения требуемого уровня прибыли. Что касается инноваций и продуктивности, то мы лишь знаем, что нужно что-то предпринять. Что касается других основных областей бизнеса, включая физические и финансовые ресурсы, то тут мы, как правило, ограничиваемся заявлением о намерениях, у нас нет четких целей и мер для оценки их достижения.

Тем не менее о каждой из этих областей нам известно достаточно, чтобы хотя бы составлять отчеты о ходе событий. Нам известно достаточно, чтобы каждая компания начала работать над определением четких задач.

Есть еще одно, что нам известно о задачах: мы знаем, *как их использовать.*

Если цели остаются лишь добрыми намерениями, они не представляют никакой ценности. Они должны воплощаться в работу. Работа всегда конкретна, у нее всегда есть, или, как минимум, должны быть четкие, однозначные, измеряемые результаты, сроки выполнения и определенные задачи в сфере отчетности. В то же время задачи, которые превращаются в кандалы, приносят только вред. Задачи всегда основываются на ожиданиях, а ожидания, в лучшем случае, — это основанные на информации предположения. Задачи выражают принятие и одобрение факторов, которые преимущественно находятся вне компании и не могут ею контролироваться. Но мир не стоит на месте.

Чтобы правильно использовать задачи, следует использовать те же принципы, которые применяются на авиалиниях по отношению к графикам и планам полетов. Например, согласно расписанию есть рейс на 9.00 из Лос-Анджелеса до Бостона с прибытием в Бостон в 17.00. В Бостоне в этот день метель, поэтому вместо запланированного маршрута самолет приземлится в Питсбурге и переждет метель. По плану полета при прохождении над Денвером и Чикаго самолет должен лететь на высоте 39 тысяч метров. Если пилот попадает в зону турбулентности или сталкивается с сильным встречным потоком, он попросит разрешения подняться еще на 150 метров и перейти на маршрут Миннеаполис–Монреаль. Но ни один перелет не осуществляется не по расписанию, все они выполняются строго по плану полета. Любое изменение немедленно передается по системе обратной связи, чтобы был составлен новый план и новое расписание. Если первоначальному графику и плану полетов с очень незначительными отклонениями не соответствуют 97% рейсов, любая уважающая себя авиакомпания назначит другого управляющего.

Иными словами, поставленные задачи — это не фатум, а руководство к действию. Это не приказы, а обязательства. Они не предопределяют будущее, они являются средствами для мобилизации ресурсов и энергетического потенциала компании с целью создания желательного для нее будущего.

Задачи маркетинга

Маркетинг и новаторство — основные области постановки задач. Именно в этих двух областях компания достигает своих результатов. Клиент платит за ее эффективность и вклад именно этих двух областей.

Но говорить только о задаче в сфере маркетинга было бы неверно. Эффективность компании в этой области требует выполнения целого ряда задач:

- относительно продуктов и услуг на существующих рынках;
- отказа от продуктов, услуг и рынков вчерашнего дня;
- разработки новых продуктов и услуг для существующих рынков;
- создания новых рынков;
- в сфере организации сбыта;
- в сфере сервисных стандартов и эффективности обслуживания;
- кредитных стандартов, эффективности использования кредитов и т.д.

По каждому из этих вопросов написано множество книг. Однако в них практически никогда не говорится о том, что определение задач в этих областях возможно только после принятия двух основных решений: о *концентрации* и *рыночной позиции*.

Архимед, один из наиболее выдающихся ученых эпохи античности, както сказал: “Дайте мне точку опоры, и я переверну весь мир”. Для бизнеса такой точкой опоры является концентрация. Эта область является точкой опоры, которая предоставляет компании рычаг для переворота всего мира. Таким образом, решение о концентрации является важнейшим решением. Оно превращает определение сути бизнеса в четкие, логичные операционные обязательства.

Существует еще одно важное решение, которое лежит в основе маркетинговых задач, — это решение о позиции на рынке. Один из общепринятых подходов базируется на лозунге: “Мы хотим стать лидером”. Другой подход утверждает: “Не важно, какой долей рынка мы владеем, если объемы продаж возрастают”. Оба они звучат вполне убедительно, тем не менее оба ошибочны.

Понятно, что все лидерами быть не могут. Компания должна решить, на каком именно сегменте рынка, с каким продуктом, с какими услугами и какими ценностями она должна стать лидером. И компании нет никакой пользы от того, что объемы ее продаж возрастают, если она при этом теряет долю рынка, т.е. если рынок расширяется и растет быстрее, чем продажи компании.

Компания с *небольшой долей рынка* в конечном счете становится маргинальной, а значит, слишком уязвимой.

Позиция на рынке, независимо от кривой объема продаж, является ключевой. Точка, в которой поставщик становится маргинальным, в разных отраслях варьируется. Общей же характеристикой является то, что принадлежность к этой категории ставит под угрозу само существование компании.

Существует также максимальная позиция на рынке, выше которой подниматься нецелесообразно, даже если бы не существовало антимонопольных законов. Доминирование на рынке часто склоняет лидера к состоянию полудремы. Монополисты почивают на лаврах собственного успеха. Господство на рынке порождает огромнейшее внутреннее противостояние новаторству, а значит, чрезвычайно усложняет задачу адаптации организации к переменам.

Помимо этого, на рынке существует вполне обоснованное противостояние зависимости от одного доминирующего поставщика. Ни агент по закупкам производственной компании, ни специалист по материальному снабжению армии, ни домохозяйка — никто не хочет оказаться во власти поставщика-монополиста.

И наконец, поставщик, доминирующий на быстро растущем рынке, особенно новом, работает намного лучше, если на нем присутствуют еще два-три сильных конкурента. На первый взгляд это звучит как парадокс, поэтому многие бизнесмены отказываются признать этот факт. Однако факт остается фактом — новый рынок, особенно рынок, на котором работают крупные компании, имеет тенденцию расширяться намного быстрее, если на нем присутствуют несколько поставщиков, а не один. Возможно, самолюбие поставщика, обладающего 80 процентами рынка, будет очень польщено, однако если в результате господства одного поставщика этот рынок растет медленнее, чем мог бы, то доходы и прибыли этого поставщика будут значительно ниже, чем если бы на нем были еще один-два сильных поставщика. Восемьдесят процентов от ста — это значительно меньше, чем пятьдесят процентов от двухсот пятидесяти, а новый рынок с одним поставщиком скорее всего остановится на ста процентах. Он всегда будет ограничен воображением одного поставщика, который отлично знает, для чего его продукт не используется или не должен использоваться. Если же на рынке присутствуют несколько поставщиков, то они, вернее всего, будут открывать и развивать новые рынки, а также предлагать варианты использования продукта, о которых поставщик-одиночка не может даже и мечтать. И такой рынок очень быстро может вырасти до двухсот пятидесяти процентов.

Все это очень хорошо поняла компания DuPont. В области новаторства эта компания сохраняет свои позиции единственного поставщика до тех пор, пока новый продукт не окупает начальных капиталовложений. Затем компания лицензирует свою инновацию и умышленно привлекает на ры-

нок конкурентов. В результате большое количество агрессивных фирм начинают развивать новые рынки и находить новые способы использования продукта. Производство нейлона однозначно росло бы намного меньшими темпами, если бы компания DuPont намеренно не спонсировала конкуренцию. Рынки сбыта этого продукта до сих пор растут, но без конкуренции его производство, вполне вероятно, прекратилось бы еще в начале 1950-х годов, когда появились новые синтетические волокна, разработанные компаниями Monsanto и Union Carbide (США), а также Imperial Chemicals (Великобритания) и AKU (Нидерланды).

Таким образом, рыночная позиция, к которой следует стремиться, — не достижение максимума, а достижение *оптимума*.

Задача в сфере новаторства

Задача в сфере новаторства — это задача, благодаря которой компания делает свое определение "каким должен быть наш бизнес" операционным.

В сущности, в каждом бизнесе существуют три типа инноваций: новаторство в области товара или услуги, новаторство на рынке и в области ценностей и поведения потребителей, новаторство в сфере навыков и видов деятельности, необходимых для производства товаров и услуг и вывода их на рынок. Их, соответственно, можно назвать *продуктовым новаторством*, *социальным новаторством* (например, кредит в рассрочку) и *управленческим новаторством*.

Основной проблемой в постановке задач в сфере новаторства является сложность оценки относительного влияния и важности разных инноваций. Но как мы можем определить, какое из нововведений имеет больший удельный вес: сотни незначительных, но непосредственных улучшений упаковки продукта или одно фундаментальное открытие в области химии, которое через несколько лет тяжелого труда может радикально изменить характер всего бизнеса? Универмаг и фармацевтическая компания ответят на этот вопрос по-разному, но, с другой стороны, и две фармацевтические фирмы тоже вполне могут дать два совершенно разных ответа.

Задачи в области ресурсов

Группа задач, относящихся к ресурсам, нужна организации для того, чтобы эффективно организовать их обеспечение, использование и продуктивность.

Как нам на протяжении двухсот лет неустанно твердили экономисты, любая экономическая деятельность требует наличия трех видов ресурсов: земли (природных ресурсов); труда (человеческих ресурсов); и капитала (средств для инвестирования в завтрашний день). Любая компания должна привлекать все три вида ресурсов и эффективно использовать их.

Компания, которая не умеет привлечь нужных ей людей и капитал, долго не продержится в бизнесе.

Первым признаком упадка любой отрасли является потеря ее привлекательности для квалифицированных, способных и амбициозных людей. Например, упадок американских железных дорог начался не после завершения Второй мировой войны — к тому времени он уже был очевиден и необратим. Этот упадок начался в период Первой мировой войны. До ее начала способные выпускники американских инженерных школ очень интересовались карьерой в этой отрасли, но после ее окончания железные дороги больше не привлекали не только молодых инженеров, но и вообще образованных молодых людей.

Следовательно, в области человеческих ресурсов и капитала просто необходимо поставить четкие маркетинговые задачи. “Какими должны быть наши вакансии, чтобы они привлекали и удерживали тех людей, которые нам нужны? Кого предлагает нам рынок труда? Что мы должны сделать, чтобы привлечь интересующих нас людей?” Или: “Какими должны быть наши инвестиции в бизнес (в форме банковских займов, долгосрочных кредитов или от продажи акций), чтобы привлечь и сохранить нужный нам капитал?”

Задачи относительно ресурсов следует определять в результате двойного процесса. Первой начальной точкой должны стать ожидаемые потребности бизнеса, которые затем проецируются на внешнюю среду, т.е. на рынок земли, труда и капитала. Второй начальной точкой должны быть сами рынки, которые затем нужно спроецировать на структуру, направление развития фирмы и бизнес-планы.

Задачи в области продуктивности

Привлечение ресурсов и превращение их в продуктивную силу — это только начало. Каждая компания должна определить задачи как для каждого из трех своих основных ресурсов, — земли, труда и капитала, — так и относительно своей общей продуктивности.

Продуктивность — наилучшая мера для сравнения эффективности менеджмента разных подразделений внутри компании и для сравнения менеджмента разных компаний.

Все компании в основном имеют доступ к одним и тем же ресурсам. За исключением редких случаев монополии единственное, что отличает одну компанию от другой, — это качество менеджмента на всех организационных уровнях. И первейшей мерой этого важнейшего фактора является продуктивность, т.е. степень использования ресурсов и их отдача.

Постоянное повышение продуктивности — одна из наиболее важных задач менеджмента. Это также и одно из наиболее сложных заданий, поскольку продуктивность является результатом баланса самых разных факторов, лишь немногие из которых подлежат точной оценке.

Капитал — один из трех факторов продуктивности. Если продуктивность капитала достигается за счет снижения продуктивности остальных ресурсов, то это на самом деле будет потерей продуктивности в целом.

Продуктивность — это очень сложное понятие, но оно является центральным для любой организации. Без четких задач в области продуктивности у компании отсутствует направление, а если продуктивность не оценивается, ее невозможно контролировать.

Задачи в области социальной ответственности

Еще несколько лет тому назад менеджеры и экономисты считали социальный критерий настолько нематериальным, что для него нельзя определить какие-то конкретные задачи. Сейчас мы знаем, что это не так. Уроками для нас стало такое движение, как консьюмеризм и активная критика промышленности за загрязнение окружающей среды. Оба они — очень дорогой способ для понимания того, что компания должна задумываться об оказываемом ею влиянии и о своих обязанностях и четко определять свои задачи в этой области.

Социальный критерий — это критерий выживания. Любая компания существует в конкретной экономической и социальной среде. В рамках своего института люди склонны считать, что институт существует сам по себе, в вакууме. Неминуемым следствием этого является то, что менеджеры всегда рассматривают свои компании изнутри. Но бизнес-предприятие — это продукт общества и экономики. Общество или экономика может в одночасье прекратить существование компании. Предприятие существует только до тех пор, пока общество и экономика считают, что оно выполняет полезную, необходимую и продуктивную работу.

Следует подчеркнуть, что они должны быть частью стратегии компании, а не заявлением о благих намерениях. Эти задачи нужны компании не потому, что менеджер несет ответственность перед обществом, а потому, что он несет ответственность перед своей компанией.

Прибыль как потребность и ограничение

Только после того, как тщательно продуманы и определены задачи для первых семи основных областей, компания должна рассмотреть вопрос "С какой прибыльностью нам надо работать?" Выполнение любой из описанных выше задач связано с большим риском. Это требует затраты усилий и денежных средств. Таким образом, прибыль компании необходима, чтобы заплатить за выполнение этих задач. Прибыль является условием выживания любой организации. Это издержки будущего, плата за то, чтобы оставаться в бизнесе.

Компания, которая получает прибыль, достаточную для выполнения задач в основных областях, — это компания, имеющая средства для выживания. Компания, которая не может удовлетворить требования относительно прибыльности, необходимой для выполнения ее основных задач, ставит под угрозу само свое существование.

Прибыль нужно планировать. Но делать это нужно с целью достижения необходимого минимума прибыльности, а не ради бессмысленного предрассудка — максимизации прибыли. Необходимый минимум может оказаться намного больше, чем цели прибыли многих компаний, не говоря уже об их фактической прибыли.

Балансирование задач

Существуют три вида баланса, необходимые для правильной постановки задач. Задачи нужно сбалансировать в рамках потенциально достижимой прибыли; они должны быть согласованы с сегодняшними потребностями и с потребностями отдаленного будущего и должны быть сбалансированы между собой, т.е. нужно найти баланс между желаемой эффективностью во всех областях. При постановке задач менеджмент всегда должен искать баланс между непосредственным будущим и долгосрочной перспективой. Если менеджмент не обеспечивает ближайшее будущее средствами к существованию, то отдаленного будущего тоже не будет. С другой стороны, если менеджмент жертвует непосредственными результатами в пользу того, "каким *будет* наш бизнес", или того, "каким он *должен* стать", то скоро никакого бизнеса вообще не будет.

Постановка задач всегда требует решения, в чем следует идти на риск; решения о том, какими непосредственными результатами нужно пожертвовать ради долговременного роста или какую часть долгосрочного роста стоит поставить под угрозу ради краткосрочной эффективности. Общей формулы для принятия таких решений не существует. Все они принимаются

в условиях риска и неопределенности, тем не менее все их обязательно нужно принять.

Растущие компании часто обещают постоянное увеличение объема продаж и прибылей практически до бесконечности. Одно только это уже вызывает недоверие к ним. Любой опытный менеджер знает, что эти две задачи, как правило, несовместимы. Увеличение объема продаж почти всегда означает жертву прибылями сегодня. А получение более высокой прибыли сегодня практически всегда означает жертву долгосрочными объемами продаж.

Существует несколько особенностей, которые отличают компетентный менеджмент от менеджмента некомпетентного так же четко, как эффективность решений относительно баланса задач. Как известно, общей формулы для выполнения менеджерами своей работы не существует. Каждой компании нужен собственный баланс задач, причем может оказаться, что ей в разное время нужны различные формы этого баланса. Балансирование задач — это не механическая работа, это решение, связанное с большим риском в сфере бюджетирования и процесса определения приоритетов. (Подробнее о бюджетировании рассказывается в главе 32.)

От задач к действиям

Итак, остался последний шаг: превратить задачи в действия. Целью вопросов "В чем *суть* нашего бизнеса, каким он *будет* и каким он *должен* быть" и постановки задач являются действия, а не знания. Цель в данном случае заключается в том, чтобы сфокусировать энергию и ресурсы организации на желательных результатах. Таким образом, конечным продуктом бизнес-анализа является рабочая программа и конкретные рабочие задания с определенными целями, сроками и четкой отчетностью. Если задачи не превращаются в действия, то это не задачи, а мечты.

Вывод

Маркетинг и новаторство — две основные области, с которых должна начинаться установка целей. В обеих сферах, скорее всего, будет выделено несколько задач, но для обеих также потребуется принять пару очень рискованных решений — о концентрации и рыночной позиции. Необходимо также сформулировать задачи, касающиеся всех ресурсов — трудовых, капитальных и ключевых физических, т.е. все, что связано с их поставкой, использованием и продуктивностью. Особые задачи необходимы и для

определения социального критерия бизнеса, его социальной ответственности и влияния на общество. Во всех этих сферах четкие задачи необходимы малому бизнесу в той же степени, что и крупному. Прибыль и прибыльность стоят далеко не на первом месте — это инструменты выживания бизнеса, следовательно, требуют наличия задач. Но необходимая прибыльность также накладывает ограничения на все другие задачи. Задачи нужно сбалансировать друг с другом в том, что касается разных кратко- и долгосрочных аспектов, а также по отношению к имеющимся ресурсам. Наконец, важно установить приоритеты действий.

10

БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ СЕГОДНЯ

Относительно будущего мы точно знаем следующее:

- его нельзя узнать;
- оно будет отличаться от того, что есть сейчас, и от того, чего мы ожидаем.

Эти утверждения не слишком-то новые или неожиданные, но они отличаются далеко идущими последствиями.

1. Любая попытка исходить в сегодняшних действиях и обязательствах от *предсказаний на будущее* будет бесплодной. Лучшее, на что можно надеяться, — это предугадать *будущее воздействие тех событий*, которые уже необратимо произошли.
2. Но именно потому, что будущее будет другим и что его невозможно предсказать, оно может развиваться совершенно неожиданным образом. *Пытаться построить будущее по своим планам — занятие рискованное, но рациональное.* Причем это не так рискованно, как основываться на удобном предположении, будто ничего не изменится, не так рискованно, как следовать предсказаниям о том, что должно произойти или что кажется наиболее вероятным.

Менеджеры должны понять, что им обязательно нужно систематически работать над будущим. Но это не означает, что менеджер может заниматься уменьшением рисков и неопределенности. Такое смертному человеку не под силу. Единственное, что он может попытаться сделать, — это отыскать, а подчас и создать *правильный риск* и способ *использовать неопределенность*. Смысл работы над созданием будущего заключается не в том, чтобы решить, что нужно сделать завтра, а в том, чтобы понять, что необходимо сделать сегодня, чтобы это завтра вообще наступило.

Мы постепенно учимся систематически, целенаправленно и уверенно заниматься такой работой. Исходная точка для этого — понять, что существуют два разных, хотя и во многом дополняющих друг друга подхода.

- Отыскать и использовать временной промежуток между появлением разрыва в экономике и обществе и его максимальным воздейст-

вием, — это можно назвать *предсказанием будущего, которое уже случилось*.

- Внедрить в это еще не сформировавшееся будущее новую идею, которая пытается появиться на свет. Такой подход можно назвать *созданием будущего*.

Будущее, которое уже случилось

Между серьезными социальными, экономическими или культурными событиями и их максимальным воздействием существует некий промежуток времени. Резкий подъем или резкий спад рождаемости повлияет на количество трудовых ресурсов только через пятнадцать–двадцать лет. Но эта перемена уже произошла. Только катастрофа, например разрушительная война, голодомор или пандемия, может оказать воздействие уже на завтрашний день.

Все это представляет собой возможности для будущего, которое уже случилось. Следовательно, их можно назвать *потенциалом*. Но будущее, которое уже случилось, находится где-то за пределами существующей организации, вне ее — это изменения в обществе, в знаниях, культуре, промышленности или экономической структуре.

Более того, это скорее *серьезное изменение*, нежели тенденция, *разрыв в модели*, а не ее вариация. Конечно, выделять ресурсы, исходя только из прогнозов, — это огромный риск и неопределенность. Но риск ограничен. Мы не можем точно сказать, как быстро проявится воздействие перемены, но то, что оно обязательно станет заметным, можно утверждать с большой долей уверенности. К тому же мы также уверенно можем и описать это влияние.

Чтобы мы могли пользоваться фундаментальными знаниями в течение следующих десяти или пятнадцати лет, они должны существовать уже сегодня. В середине XIX века можно было только строить догадки о том, какие последствия окажет на экономику открытие электричества Майклом Фарадеем. Огромное количество этих догадок, несомненно, оказались далекими от реальности. Но то, что этот прорыв в совершенно новую область энергии будет иметь огромное значение, можно было сказать без каких-либо сомнений.

Серьезные изменения в культуре тоже начинают проявляться в течение долгого периода времени. Особенно справедливо такое утверждение по отношению к самой тайной, но в то же время самой всеобъемлющей культурной перемене — изменению в человеческом сознании. Ни у кого не возникает сомнений, что далеко не все современные развивающиеся страны смогут быстро добиться успеха. Наоборот, вполне вероятно, что только некоторые из них преуспеют, но и им доведется пережить немало трудностей и серьезных кризисов. Но то, что народы Латинской Америки, Азии и Африки

осознали возможности для развития и загорелись этой идеей — это факт. Так начинается движение, остановить которое может только природная катастрофа. Возможно, эти страны не смогут поднять на достаточный уровень свою промышленность, но хотя бы на ощутимый период в истории они выдвинут промышленное развитие на передний план, а трудные времена могут лишь обострить их новое осознание того, что промышленное развитие возможно и необходимо.

Перемены, приводящие к будущему, которое уже наступило, можно выявить в ходе *систематических поисков*. В первую очередь следует обратить внимание на *демографическую ситуацию*. Изменения в составе населения наиболее значимы — для трудовых ресурсов, для рынка, для социальных тенденций и экономических перспектив. При нормальном ходе событий они самые необратимые. Известно, что у таких изменений минимальный разрыв между самой переменой и ее воздействием: прежде чем повышение рождаемости приведет к повышенному спросу на места в школьных классах, пройдет не меньше пяти-шести лет. К тому же последствия изменений в составе населения почти всегда предсказуемы.

Еще одна область, где всегда можно попытаться найти будущее, которое уже наступило, — это *знания*. Однако эти поиски не стоит ограничивать только существующими областями знания в организации. Стремясь отыскать будущее, мы предполагаем, что, скажем, бизнес будет выглядеть иначе. А одна из основных сфер, где можно рассчитывать заметить этот изменившийся бизнес, — ресурс знаний, на которых основан особый успех конкретной организации. Следовательно, нужно обратить внимание на основные области знаний, независимо от того, связаны ли они напрямую с бизнесом или нет. И если нам посчастливится заметить серьезную перемену, которая еще не оказала существенного влияния, за этим должен последовать вопрос: “Не скрыты ли в этом какие-то возможности, которые мы можем и должны предугадать?”

Науки, изучающие поведение, — вот пример серьезной перемены в области знаний, хотя едва ли какая-то компания признает прямую взаимосвязь между ними и собой. *Теория обучения* — та сфера психологии, где за последние семьдесят пять лет были получены действительно новые знания. Хотя может показаться, что это едва ли имеет отношение к менеджерам, однако новые знания, вполне вероятно, окажут влияние не только на форму и содержание образования, но и на материалы преподавания и изучения, на школьное оборудование, дизайн школы и даже на исследовательские организации и на их менеджмент.

Стоит также внимательнее присмотреться к другим отраслям, другим странам и рынкам, при этом задаваясь вопросом: *Не случилось ли здесь чего-то, что могло бы быть полезным для нашей отрасли, страны или рынка?*

Затем обязательно нужно спросить: *Не происходит ли в структуре отрасли чего-то такого, что указывает на серьезные перемены?*

Одна такая перемена, полным ходом происходящая во всем промышленном мире, — это *революция материалов*, в ходе которой стираются грани, традиционно разделявшие различные потоки материалов. Всего одно поколение назад потоки материалов были разделены с самого начала и до конца. Например, бумага служила главным производственным материалом, в который можно было превратить древесину. В свою очередь, бумагу приходилось делать только из древесины. Та же ситуация наблюдалась и с другими материалами: алюминием и бензином, сталью и цинком. Большая часть готовой продукции, полученной из этих материалов, имела конкретное, уникальное конечное назначение. Другими словами, большинство веществ определяло конечное назначение, а большинство конечных назначений определяло вещества. Однако сегодня даже процесс больше не является уникальным. Бумажная промышленность все больше заимствует технологические процессы, которые были разработаны для производства и преобразования пластмассы, а в текстильной отрасли все большее распространение получают процессы из бумажной промышленности.

В пределах бизнеса также можно найти указания на события, которые хотя и являются базовыми и необратимыми, все еще не проявились в полную силу.

Зачастую одним из таких указаний может стать внутреннее трение в компании. Внедряется что-то новое, и сразу же становится источником разногласий. Несомненно, это говорит о том, что затронут болезненный вопрос, довольно существенный, потому что новая деятельность является предвосхищением будущих перемен, а значит, вступает в противоречие с существующими моделями.

Например, когда в американской компании разработка продукции выделяется в самостоятельную функцию как особый вид работы, это вызывает трения. Как правило, они проявляются в виде долгих споров, к какому подразделению относится новая деятельность. Может быть, к маркетингу? Или к исследованиям и инжинирингу? На самом деле эти споры касаются не столько новой функции, сколько *первых проблесков осознания того, что из-за маркетингового подхода все остальные функции теперь воспринимаются как второстепенные, и все они являются не создателями результатов, а только центрами издержек*. Однако все это должно привести к фундаментальным переменам в организации. Именно из-за предвосхищения этих перемен люди так болезненно реагируют на их признак — разработку продукции.

Все уже произошло

В этой связи нужно задать еще два важных вопроса: *"Что, согласно широко распространенным прогнозам, скорее всего, случится через десять, пятнадцать или двадцать лет?"* и *"Не случилось ли это еще?"* Большинство из нас могут представить себе только то, что видели своими глазами. Значит, если прогноз получает широкое распространение, следовательно, высока вероятность того, что на самом деле он не предсказывает будущее, а отражает недавнее прошлое.

В истории американского бизнеса есть один известный пример того, насколько продуктивен такой подход. Приблизительно в 1910 году, в самом начале успеха Генри Форда, появились первые прогнозы, предсказывавшие превращение автомобиля в массовое транспортное средство. Большинство людей в то время по-прежнему считали, что такое вряд ли произойдет в ближайшие лет тридцать. Но Уильям К. Дюрант, тогда еще не слишком известный промышленник, спросил: "Разве этого еще не произошло?" И как только этот вопрос был сформулирован, ответ сразу же стал очевиден: это уже случилось, но вот основное последствие такого события пока себя не проявило. В общественном мнении произошли перемены: теперь автомобиль уже не считался игрушкой для богатых, и все большей становилась потребность в нем как в массовом средстве передвижения. А для этого потребуются крупные автомобильные компании. Осознав это, Дюрант представил себе образ General Motors и начал объединять множество мелких производителей автомобилей и небольшие компании по производству аксессуаров в бизнес того типа, который смог бы воспользоваться возможностями, возникающими на этом новом рынке.

Следовательно, напоследок нужно задать такой вопрос: *"Каковы наши собственные предположения относительно общества и экономики, рынка и потребителя, знаний и технологии? Соответствуют ли они действительности?"*

В поисках будущего, которое уже наступило, и во время попыток спрогнозировать его воздействие у человека складывается *новое восприятие*. Новое событие становится предельно ясным, как видно из приведенного примера. Самое главное — заставить себя увидеть его. А вот что можно или нужно сделать после этого, понять совсем не сложно. Иными словами, возможности ясны и близки, но сначала нужно осознать изменившуюся модель.

Как уже должно быть понятно из приведенных примеров, это очень действенный подход. Но существует и серьезная опасность — соблазн воспринимать как перемену то, что, как нам кажется, происходит, или, что еще хуже, — то, что, на наш взгляд, должно произойти. Эта опасность настолько велика, что, как правило, любая находка, вызвавшая заметный энтузиазм в компании, должна подвергаться сомнению. Если все восклицают:

“Именно этого мы все время хотели!”, то, скорее всего, речь идет лишь о желаниях, а не о реальных фактах.

Доказательством эффективности данного подхода служит тот факт, что он *подвергает сомнению и в конечном счете опровергает глубоко укоренившиеся предположения, методы и привычки.* С его помощью принимаются решения, нацеленные на то, чтобы изменить все поведение в целом, не говоря уже о структуре бизнеса. Данный подход позволяет решительно стремиться изменить бизнес.

Сила идеи

Бесполезно пытаться угадать, какие продукты и процессы будут востребованы в будущем. Но мы можем решить, какую именно идею можно воплотить в будущем, а затем на основе этой идеи создавать новый, измененный тип бизнеса.

Создание будущего подразумевает также и создание другого бизнеса. Но для этого необходимо также воплотить в бизнесе идею другой экономики, другой технологии, другого общества. Такая идея не обязательно должна быть большой, но она непременно должна отличаться от того, что считается нормой в наши дни.

Идея должна быть предпринимательской, т.е. способной принести прибыль, воплотиться в стабильном, работающем, продуктивном бизнесе и быть эффективной как в деятельности компании, так и в принятых в ней моделях поведения. Такая идея не может появиться в ответ на вопрос: “Каким должно быть общество будущего?” На него должны отвечать социальные реформаторы, революционеры или философы. В основе предпринимательской идеи, из которой возникает будущее, всегда лежит вопрос: “Какие серьезные перемены в экономике, рынке или знаниях позволили бы нам заниматься бизнесом именно так, как мы того хотим, так, чтобы можно было получить максимальные экономические результаты?”

Поскольку этот подход кажется таким ограниченным и самодостаточным, историки склонны не обращать на него внимания и попросту не видеть его воздействия. Конечно, влияние великой философской идеи будет намного заметнее. Но, по большому счету, мало какие философские идеи вообще оказывали хоть какое-то влияние. Несмотря на то что каждая бизнес-идея более ограничена, значительное их число все же является эффективным. Значит, менеджеры-новаторы оказывают значительно более заметное влияние, чем это кажется историкам.

Сам факт того, что предпринимательская идея не охватывает все общество или все знания, а касается только одной узкой области, делает ее более

жизнеспособной. Люди, разделяющие эту идею, возможно, ошибаются насчет всего остального, связанного с будущим экономки или общества. Но это не имеет значения, если они более-менее правы в том, что касается понимания бизнеса. Все, что им нужно для успеха, — это *одна небольшая, вполне конкретная перемена*.

Томас Уотсон, создатель компании IBM, вообще не замечал развития технологии. Но у него была идея обработки данных, на основе которой он и построил весь свой бизнес. Эта компания в течение довольно долгого времени была небольшой и занималась такой приземленной деятельностью, как ведение гроссбуха и учет рабочего времени. Но когда из совершенно не связанной с этим области вооружения появилась соответствующая технология, благодаря которой вообще стала возможной обработка данных, т.е. технология электронного компьютера, компания была готова к прыжку. Если в 1920-х годах Уотсон создавал небольшую и ничем не примечательную компанию, которая занималась разработкой, продажей и установкой перфокарточного оборудования, то математики и логики, представлявшие течение *логического позитивизма* (например, П. У. Бриджмен в США и Рудольф Карнап в Австрии), говорили и писали о систематической методологии количественных и универсальных измерений. Вряд ли они вообще когда-либо слышали о молодой, мало кому известной компании IBM и уж наверняка не связывали с ней свои идеи. И все же именно компания IBM Уотсона, а совсем не их философские идеи, получила активное применение после того, как во время Второй мировой войны появилась новая технология.

Люди, создававшие компанию Sears, Roebuck, — Ричард Сирс, Джулиус Розенвальд, Альберт Лоеб и генерал Роберт И. Вуд — беспокоились о развитии общества и обладали живым воображением. Но при этом никто из них и не помышлял совершить переворот в экономике. Сомневаюсь даже в том, что идея массового рынка как противоположности традиционным классовым рынкам приходила им в голову до того, как все это уже произошло. И все же с самого начала компания Sears, Roebuck полагала, что можно сделать так, чтобы деньги бедняка обладали такой же покупательской способностью, как и средства богачей. Идея была не особо новой. Социальные реформаторы и экономисты размышляли над ней в течение нескольких десятилетий. Кооперативное движение в Европе даже во многом и возникло благодаря ей. Но в компании Sears впервые эта идея была использована на территории США. Все начиналось с вопроса: *"Что могло бы превратить фермера в клиента розничного бизнеса?"* Ответ звучал предельно просто: "Он должен быть уверен, что получит товары такого же высокого качества,

как и жители города, причем по той же низкой цене". В то время это оказалось новаторской идеей, безумно дерзкой и смелой.

Благодаря превращению существующих *теоретических утверждений* в эффективный бизнес удалось совершить значительные предпринимательские нововведения. Предпринимательское нововведение, оказавшее огромное влияние на экономическое развитие, превратило теоретические высказывания французского философа Сен-Симона в банк. Сен-Симон, отталкиваясь от концепции предпринимателя, предложенной Ж. Б. Сэйем, на основе креативной роли капитала построил философскую систему. Но эта идея стала успешной благодаря банковскому бизнесу, знаменитому банку Credit Mobilier, который основали в Париже в середине XIX века его ученики, братья Перейра. Credit Mobilier должен был целенаправленно заниматься развитием данной отрасли, направляя ликвидные ресурсы в местную общину. Этот банк стал прототипом всей банковской системы тогдашней Европы — начиная с Франции, Голландии и Бельгии времен Перейра. Затем последователи братьев Перейра основали банковский бизнес в Германии, Швейцарии, Австрии, Скандинавии и Италии, впоследствии ставший основным агентом промышленного развития данных стран. После Гражданской войны в США идея пересекла Атлантический океан. Американские банкиры, развивавшие американскую промышленность, — начиная с Джея Кука и американского Credit Mobilier, финансировавшего строительство трансконтинентальной железной дороги, и заканчивая Дж. П. Морганом, — все копировали действия братьев Перейра, сознательно или нет. Так же действовали и представители крупных кланов дзайбацу в Японии, промышленники и банкиры, создавшие современную японскую экономику.

Основная предпринимательская идея может быть всего лишь имитацией того, что эффективно работает в другой стране или другой отрасли промышленности. Когда Томас Бата, словацкий сапожник, после Первой мировой войны вернулся в Европу из Америки, у него возникла идея о том, что все жители Словакии и в целом Балкан могут иметь достаточно пар обуви, как это делается в США. "Крестьянин ходит босиком, — говорил он, — не потому, что он слишком беден, а потому, что на всех не хватает обуви". Чтобы этот образ крестьянина воплотился в жизнь, нужно было лишь наладить поставки дешевой, стандартной, но хорошо скроенной и прочной обуви, как это было в Америке. По этой аналогии уже через несколько лет Бата основал крупнейший в Европе обувной бизнес и одну из самых успешных европейских компаний.

Book1.indb 190 11.08.2009 13:25:33

Креативность

Для того чтобы создавать будущее, не нужно иметь живое воображение. От человека требуется *не гениальность, а упорный труд*, а значит, в определенной степени на это способен каждый из нас. Несомненно, у человека с развитым воображением будет появляться больше оригинальных идей. Но никто не может гарантировать, что более оригинальная идея обязательно будет и более успешной. В определенное время успехом пользовалась идея о ходьбе босиком. Идея Баты применить американский метод производства обуви не была слишком оригинальной для Европы 1920-х годов, которая проявляла активный интерес к наработкам Форда и его конвейеру. Главным было *мужество* этого человека, а не *гениальность*.

Для создания будущего человек должен быть готов творить что-то новое. Он должен с готовностью задаваться вопросом: "Что мы хотим получить в будущем такого, чего не существует сейчас?" Человек должен говорить: "Это самый правильный вариант в качестве будущего моего бизнеса. Мы сделаем все необходимое, чтобы оно наступило".

Нехватка креативности, которая кажется такой огромной в сегодняшних разговорах об инновациях, на самом деле не является проблемой. В любой организации, в том числе и деловом предприятии, найдется больше идей, чем мы в состоянии воплотить в жизнь. *Как правило, в действительности не хватает готовности за продукцией видеть идею.* Продукция и процессы — всего лишь средства, с помощью которых идея проявляет свою эффективность. И как уже должно быть понятно из приведенных примеров, конкретную продукцию и процессы будущего зачастую мы вообще не можем себе вообразить.

Когда компания DuPont начинала работать над химией полимеров, в результате чего стало возможным получение нейлона, еще не было известно, что конечным продуктом станет искусственное волокно. Компания исходила из предположения о том, что любое достижение в способности человека манипулировать структурой больших органических молекул — в то время это направление только зарождалось — обязательно приведет к получению каких-то важных экономических результатов. Но только после шести-семи лет исследований искусственные волокна впервые дали о себе знать как один из возможных результатов.

Менеджеру подчас не хватает смелости выделить для разработки подобной идеи необходимые ресурсы. Ресурсы, которые требуются для создания будущего, должны быть в небольших количествах, но наилучшего качества. Чтобы идея действительно позволила создать будущее организации, она должна пройти строжайшее испытание.

Идея должна обладать *операционной валидностью.* Можно ли действовать, исходя из этой идеи? Или же о ней можно только говорить? Можно ли сделать что-то прямо сейчас, чтобы создать именно то будущее, которое мы хотим?

Иметь возможность выделить средства для исследований — это еще не все. Исследования должны быть направлены именно на реализацию идеи. Возможно, для этого потребуются общие знания, как это было в случае с проектом DuPont. Но с самого начала хотя бы не должно возникать сомнений в том, что если новые знания удастся получить, то им обязательно найдется применение.

Кроме того, идея должна обладать и *экономической валидностью.* Если бы ее можно было незамедлительно применить на практике, она должна была бы дать экономические результаты. Возможно, мы долгое время, а то и никогда, не сможем сделать то, что хотим, но если бы у нас была возможность сделать это сейчас, то процессы, продукция или услуги, полученные в результате, должны были бы найти своего потребителя, рынок, назначение; должна быть возможность выгодно ее продать; идея должна удовлетворять желания и потребности.

Идея сама по себе может быть целью социальной реформы. Но если на ее основе нельзя создать организацию, тогда такую идею не стоит называть истинно предпринимательской. Проверкой идеи служит не количество ее сторонников и не признание философов, а *экономическая эффективность* и *экономические результаты.* Даже если двигателем бизнеса является не успех компании, а социальная реформа, критерием должна быть способность добиваться успеха и сохранять жизнеспособность.

Наконец, идея должна пройти проверку *личной преданности. Действительно ли мы верим в идею?* Действительно ли мы хотим стать такими людьми, выполнять такую работу, заниматься таким бизнесом?

Для создания будущего необходима огромная смелость, упорный труд и вера. Безраздельно доверять ожидаемому попросту непрактично. Это не поможет при предстоящих проверках. Такая идея не может и не должна быть защищена от ошибок. Идея будущего, которая неизбежно потерпит крах, — это та, что относится к категории “стопроцентно правильных”, “самых рискованных”, “тех, что действуют наверняка”. Идея, на которой будет основан бизнес завтрашнего дня, должна быть неопределенной. Никто не может наверняка сказать, как она будет выглядеть и когда точно воплотится в жизнь. Она должна быть рискованной, т.е. иметь шансы на успех, но и на неудачу. Если идея одновременно не является неопределенной и рискованной, значит, она просто непрактична для будущего. Ведь будущее и само по себе неопределенно и рискованно.

Если человек лично не предан ценностям идеи и не верит в них, то все усилия по реализации ее будут напрасны. Менеджер не обязан становиться энтузиастом, не говоря уже фанатиком. Он просто должен понимать, что ничто не происходит только потому, что он так хочет, — даже если при этом он прилагает все усилия для реализации своих желаний. Подобно всем другим усилиям, работу над созданием будущего нужно периодически оценивать, чтобы понять, стоит ли и дальше этим заниматься, оправдано ли это как уже полученными результатами, так и открывающимися перспективами. Идеи, касающиеся будущего, могут заодно стать и инвестициями в развитие этого менеджера, поэтому их необходимо тщательно тестировать на предмет того, могут ли эти идеи вообще приносить положительные плоды. Но люди, занятые созданием будущего, должны также с уверенностью говорить: "Именно таким мы хотим видеть наш бизнес".

Наверное, всем организациям и не нужно заниматься поисками идеи, которая изменит будущее. Множество организаций и их менеджеры не могут сделать эффективными даже те структуры, что имеются у них сейчас, — и все равно организации каким-то образом выживают. Большие компании, кажется, особенно способны долгое время действовать за счет мужества, работы и видения прежних менеджеров.

Но завтра наступает обязательно и всегда отличается от того, что мы ожидали. И тогда даже самые могущественные компании окажутся в сложной ситуации, если предварительно не работали над своим будущим. Эти компании потеряют свою уникальность и ведущее положение, все, что от них останется — это накладные расходы крупной корпорации. Такие компании не смогут ни контролировать, ни понимать, что происходит. Не найдя в себе достаточно мужества, чтобы рискнуть и самим создать свое будущее, они подвергаются еще большему риску — оказаться не готовыми к тому, что на самом деле случится. А это тот риск, который даже самые крупные и богатые компании не могут себе позволить.

Чтобы быть чем-то бо́льшим, нежели инертным распорядителем талантов, менеджер должен взять на себя ответственность за создание будущего. Именно готовность целенаправленно заниматься этим отличает великую организацию от просто компетентной, а творца организации — от сторожа в деловом костюме.

Вывод

В человеческих делах не стоит и пытаться предсказывать будущее. Но можно и даже полезно попытаться определить основные события, которые уже наступили и будут иметь предсказуемые последствия через один-два

десятилетия. Иными словами, можно *выявить* будущее, *которое уже наступило*, и *подготовиться* к нему.

Доминирующим фактором для организаций в течение следующих десятилетий будет *демографическая ситуация*. Ключевым фактором для делового предприятия будет не *перенаселенность*, о которой нас так долго предупреждали, а *недонаселенность* развитых стран — Японии, Южной Кореи и государств Западной Европы.