Harvard Business Review
РОССИЯ

ГЛАВА WILDBERRIES ТАТЬЯНА БАКАЛЬЧУК О БЕРЕЖЛИВОМ УПРАВЛЕНИИ
Юлия Фуколова, Марина Иванющенкова

ОСНОВАТЕЛЬ «ВЫМПЕЛКОМА» ДМИТРИЙ ЗИМИН О СВОБОДЕ И КОНТРОЛЕ
Евгения Чернозатонская, Анна Натитник

КЛЮЧ К РЫНКУ, КОТОРОГО НЕТ
Клейтон Кристенсен, Эфоса Оджомо, Карен Диллон

ЛУЧШИЕ ИДЕИ 2019



HBR-R.RU
Январь – февраль 2019

16+

Harvard Business Review
РОССИЯ
ЯНВАРЬ – ФЕВРАЛЬ 2019



В ФОКУСЕ

ТЕНДЕНЦИИ

Глобальные тренды: поймать и оседлать

Будущее компаний и целых стран будет зависеть от того, смогут ли они уловить устойчиво развивающиеся мировые тенденции и оперативно отреагировать на них. *Александр Чулок*

РЕФОРМЫ

Загадочный русский менеджмент: пора меняться!

Методы управления, принятые в России, зачастую тормозят развитие бизнеса. Хоть они и укоренены в культуре страны, нужно попытаться изменить их раз и навсегда. Для этого необходимо провести политические, экономические и образовательные реформы. *Манфред Кетс де Врис*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Бирюзовый след

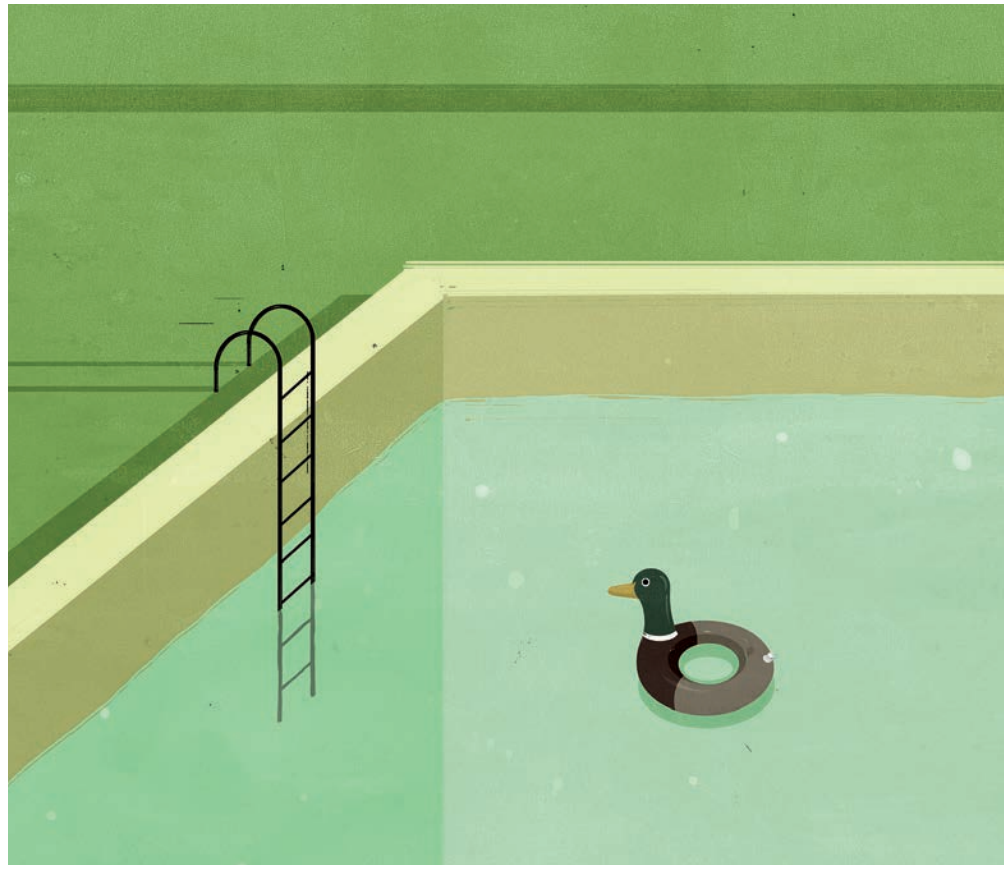
Концепция бирюзовой организации и, в частности, идея самоуправления вызывает бурные дебаты среди российских предпринимателей. Реализовать подобные проекты сложно, но количество экспериментов растет, в том числе в крупных компаниях. *Юлия Фуколова*

ИНТЕРВЬЮ

Татьяна Бакальчук: «Мы не хотим, чтобы нас воспринимали как русский Amazon»

До 10 заказов в секунду, 3 млн посетителей в день, около 120 млрд руб. выручки в год. Глава крупнейшего онлайн-ритейлера Wildberries Татьяна Бакальчук рассказала, почему ее компания растет быстрее конкурентов. *Юлия Фуколова, Марина Иванющенкова*

ОБЛОЖКА: GETTYIMAGES/ MICHAEL ALKEMPER / EYEEM; НА ЭТОЙ ПОЛОСЕ: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



В ФОКУСЕ

ИННОВАЦИИ

Ключ к рынку, которого нет

Эксперты считают, что в условиях пограничной экономики невозможно развивать бизнес, ориентированный на потребителей. Но есть немало компаний, преуспевших на этих рынках. В чем их секрет?

Клейтон Кристенсен, Эфоса Оджомо, Карен Диллон

ПРОДАЖИ

Как продать новый продукт

Чтобы справиться с неизбежными проблемами, возникающими в ходе длительного цикла продажи новинки, хороший продажник должен уделять немало времени собственному обучению и ориентироваться на долгосрочную перспективу.

Томас Стинберг, Майкл Эйхерн

ТЕХНОЛОГИИ

Почему одни платформы успешны, а другие нет

На прибыльность, устойчивость и масштабируемость платформенных компаний влияют пять факторов, связанных с фундаментальными свойствами сетей.

Фэн Чжу, Марко Янсити

ФИЛАНТРОПИЯ

Дмитрий Зимин: «Есть что-то общее в удовольствии от зарабатывания и от траты денег»

Основатель «Вымпелкома» и фонда «Династия» рассказывает о радостях и испытаниях работы в советской оборонке, в российском бизнесе 1990-х и, наконец, в филантропической организации, которую он основал, выпестовал, а затем закрыл, столкнувшись с законодательным произволом.

Евгения Чернозатонская, Анна Натитник

ОБРАЗОВАНИЕ

Вечные студенты уходят в онлайн

Многие сотрудники компаний по собственной инициативе обучаются на открытых общедоступных онлайн-курсах. Их работодатели вполне могли бы извлекать из этого немалую выгоду. Каким образом?

Моника Хамори

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

Экономика слежки: охота за данными

Компании собирают все больше персональных данных своих пользователей, которыми те сами делятся в интернете, считая, что иначе получить услугу невозможно, либо просто по недомыслию. Можно ли законодательно защитить людей от злоупотребления их персональными данными, перепродажи или передачи их третьим лицам?

Лесли Джон

ИЛЛЮСТРАЦИЯ: SHOUT

В ПОИСКАХ ИДЕЙ

Новые теории
и исследования

ПРИРОДНЫЕ БЕДСТВИЯ

Последствия катастроф: когда корпоративная помощь особенно важна

Природные катаклизмы случаются все чаще, и разные компании вносят свою лепту в ликвидацию их последствий в разных странах. Как эта помощь отражается на репутации компании и на ее бизнесе в регионе катастрофы?

ОБЗОР ПОСЛЕДНИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ОТКРЫТИЙ



ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Президент Американского института предпринимательства об измерении влияния идей

«Разве такие люди, как Марк Цукерберг, станут поддерживать организацию — черную дыру? Ваш продукт не материальный? Это не оправдание».
Артур Брукс





ДИАЛОГИ

«Инноватор должен быть нетерпеливым»

Журналист, писатель Малкольм Гладуэлл — о том, как он находит оригинальные идеи, почему ему нравится роль аутсайдера и какие качества необходимы настоящему инноватору.

ДЕЛО ЖИЗНИ ПИТЕР БИШОП



ИЛЛЮСТРАЦИЯ: LARS LEETARU; ФОТО: ARIEL ZAMBELICH, GETTYIMAGES BRYAN BEDDER / STRINGER ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

АНТОН МУСАТОВ, ВТБ ФАКТОРИНГ: ЗА 10 ЛЕТ МЫ СДЕЛАЛИ НОВЫЙ РЫНОК ФАКТОРИНГА. ДАЛЬШЕ ВРЕМЯ КОММЕРЧЕСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

О самом быстрорастущем сегменте российского финансового рынка и о главном секрете успеха компании рассказывает Антон Мусатов, генеральный директор ВТБ Факторинг.



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ 16+

В одном из интервью в конце года Вы заявили о формировании ВТБ Факторинг нового рынка коммерческого финансирования. Можете прокомментировать это решение?

Да, действительно, мы связываем свое дальнейшее развитие с рынком коммерческого финансирования. Это объясняется тем, что все компании, являясь потребителями и поставщиками товаров и услуг, как правило пользуются или предоставляют отсрочку платежа своим контрагентам. А значит, они имеют коммерческую задолженность – дебиторскую или кредиторскую, под которую теперь можно привлечь финансирование в ВТБ Факторинг.

В этом году наша компания отмечает десятилетие, при этом уже более двух лет мы занимаемся больше, чем факторингом и открываем для российских компаний новый рынок коммерческого финансирования. Пришло время зафиксировать этот факт для нас самих и для рынка.

Неужели потенциал классического факторинга уже исчерпан, и что это означает для ваших клиентов?

Разумеется, факторинг как продукт никуда не исчезнет, но область его применения значительно расширится. На мой взгляд, это естественный шаг в эволюции нашего якорного продукта, к которому нас подтолкнули наши клиенты.

Вы сказали, что к этому решению вас подтолкнули ваши клиенты. Как это произошло?

Исторически факторинг развивался в ритейле, поскольку это была чуть ли не единственная отрасль с широко распространённой практикой расчетов с отсрочкой платежа. Но по мере активизации производственной и коммерческой деятельности крупных промышленных предприятий, предоставление и получение отсрочки платежа стало серьёзным аргументом в конкурентной борьбе. Это обстоятельство открыло для факторинга новые отраслевые ниши.

Мы как лидер рынка смогли вовремя отреагировать на растущий спрос и предложить решение, отвечающее специфической потребности промышленных предприятий. И сегодня наша компания традиционно занимает значимую долю – порядка 40% – факторингового финансирования не только в торговле, но и в новых для факторинга отраслях: энергетике, производстве, машиностроении, нефтехимии и других. В нашем портфеле также есть и вовсе уникальные сделки – в сфере авторских прав, услуг, медиа и долгосрочного факторинга на 4-5 лет.

Вы связываете активный рост рынка факторинга с расширением клиентской базы за счет новых отраслей?

Не только. Около двух лет назад, в ответ на специфический запрос одного из клиентов, мы предложили рынку новый продукт – агентский факторинг кредиторской задолженности и комплексные программы финансирования поставщиков крупных компаний. Речь идет о новом виде финансирования в дополнение к классическому факторингу дебиторской задолженности.

Продукт оказался чрезвычайно востребованным. Если раньше к нам приходили исключительно поставщики, то теперь среди наших клиентов появляется все больше покупателей, для которых мы составляем программы финансирования их контрагентов. Это сложные сделки, требующие синхронизации закупочных, производственных и коммерческих циклов компаний с их финансовыми потоками. Треть всех наших новых сделок, реализованных за прошлый год, была заключена именно в рамках таких продуктовых решений.

Таким образом, активный рост рынка факторинга связан не только с выходом в новые отрасли: внедряя новые инструменты, мы в значительной степени будем способствовать формированию в России нового рынка коммерческого финансирования.

На сегодняшний день клиентами вашей компании являются крупные предприятия – «фабрики, заводы, пароходы». Планируете ли выходить в сегмент малого и среднего бизнеса?

По сути, ВТБ Факторинг уже сотрудничает и оказывает поддержку этому сегменту, в основном через крупные компании. Так, например, в прошлом году мы обслужили более тысячи клиентов, большинство из которых как раз представляет малый и средний бизнес и является поставщиками промышленных предприятий, торговых сетей.

Компании малого и среднего бизнеса – драйверы роста экономики, обеспечивающие ее целостность. Работать с ними напрямую – это одна из стратегически важных задач. В этом году мы готовим масштабный проект, который связан в первую очередь с произошедшими глобальными изменениями в группе ВТБ – объединением банков в один универсальный, ориентированный на все сегменты бизнеса. Задача нашей компании как части группы – усилить охват всех направлений.

Можно ли назвать факторинг конкурентом кредитным продуктам?

Факторинг и кредитование не конкуренты, а, скорее, партнеры. Кредитные продукты в основном нужны для финансирования долгосрочных или инвестиционных проектов, факторинг – для финансирования и покрытия рисков по договорам поставки и оказания услуг. И хотя использование факторинга позволяет компаниям максимально эффективно оптимизировать структуру привлеченного финансирования, было бы неправильно стараться вытеснить банковский кредит факторингом.

Каких результатов достигла ваша компания по итогам прошлого года?

Прошлый год был для нас очень успешным. Мы поставили на поток финансирование проектов с сотнями участников процесса. Мы досрочно выполнили трехлетние стратегические цели по объему бизнеса, семь лет подряд сохраняя лидерство и опережая по размеру портфеля суммарно двух крупнейших конкурентов. В 2018 году наш портфель вырос в полтора раза и превысил отметку в 215 млрд рублей – это новый исторический рекорд и очередная веха в рамках всего рынка. Без ложной скромности скажу, что за время работы ВТБ Факторинг мы создали новый рынок факторинга в России. Теперь мы расширяем его границы и идем к новым горизонтам – формированию рынка коммерческого финансирования.

БЛИЦ-ОПРОС

Ваше главное правило в работе?

Все, что вы делаете, должно нести практическую пользу клиентам, коллегам, партнерам и акционерам.

Как много времени Вы готовы уделять работе?

25 часов в сутки. Если серьезно, я привык и мне нравится много работать, это стало моим образом жизни. И думаю, что по-другому я уже и не умею.

Что для Вас самое страшное?

Отсутствие развития и полный штиль. Когда бежишь, хочется бежать еще быстрей, не останавливаясь в собственном развитии. Ведь, как известно, «успех любит подготовленных».

Можно ли, на Ваш взгляд, сочетать дружбу и бизнес?

Я не сторонник смешивать эти сферы жизни, но считаю, что в бизнесе всегда есть место хорошим человеческим отношениям.

Главный актив Вашей компании?

Конечно, команда. Убежден, что это главный актив, который никогда не обесценится.

Ваш секрет успеха?

Думаю, я уже раскрыл все секреты в этой беседе.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ 16+

ИДЕИ В ОКОВАХ



Идея сама по себе мало чего стоит. Так часто заявляют начинающим предпринимателям маститые инвесторы. Вы, мол, соберите лучшую команду, создайте прототип, проверьте все гипотезы, покажите наличие платежеспособного спроса и масштабируемость продукта — вот тогда и поговорим.

А я так скажу: смотря какая идея. Если бы продавец электроники из Нигерии Кеннет Ннебуэ в 1992 году действовал, как хотят маститые инвесторы, сегодня не было бы Нолливуда — нигерийской киноиндустрии с оборотом более $3 млрд в год. Она появилась на голом месте лишь потому, что Ннебуэ, получившему по случаю крупную партию чистых и никому в стране не нужных видеокассет, пришла в голову блестящая идея, как их продать. Он придумал сценарий триллера «Жизнь в оковах», снял по нему двухсерийный фильм, записал его на те самые видеокассеты — и фильм разошелся по всей Африке сотнями тысяч копий.

Этот хрестоматийный пример приводят Клейтон Кристенсен, Эфоса Оджомо и Карен Диллон в статье «Ключ к рынку, которого нет». Упоминают они и другие случаи того, как идеи и инновации способствуют возникновению многомиллиардных компаний в регионах, где, казалось бы, нет платежеспособного спроса. Низкий уровень развития инфраструктуры и слабые государственные институты — тоже надуманные препятствия. По оценкам авторов статьи, если есть хорошие идеи, вера в них и упорство в реализации, то инфраструктура и институты быстро подтягиваются вслед за частной инициативой.

Устоявшееся представление о том, что прежде чем начинать какое-то дело, нужно тщательно проанализировать все «против», приводит к дефициту хороших идей. Пора исправлять ситуацию. Внимательно изучите карту глобальных трендов, подготовленную Институтом статистических исследований и экономики знаний ВШЭ. Быть может, ваша блестящая идея где-то там или в других материалах этого номера.

МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА, ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

В поисках идей

Новое мышление: исследования продолжаются



Эдуардо Мартинес, президент корпоративного фонда UPS, во время посещения города Панама-Сити-Бич (штат Флорида) после урагана «Майкл».

Фото: **MATT BURKE**

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ПОМОЩЬ ЖЕРТВАМ КАТАСТРОФ

Когда корпоративная помощь особенно эффективна

ДИАЛОГИ

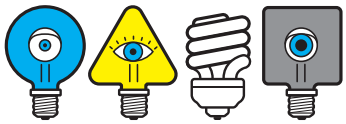
«Инноватор должен быть нетерпеливым»

Журналист, писатель Малкольм Гладуэлл — о том, как он находит оригинальные идеи, почему ему нравится роль аутсайдера и какие качества необходимы настоящему инноватору.

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Артур Брукс

Президент Американского института предпринимательства об измерении влияния идей



В ТЕОРИИ

ПОСЛЕДСТВИЯ КАТАСТРОФ

Когда корпоративная помощь особенно важна

В последние годы природные катаклизмы: ураганы, цунами, землетрясения, лесные пожары — происходят все чаще и наносят все больший урон. За пятилетие 2011—2015 глобальный ущерб от стихийных бедствий в годовом исчислении был вчетверо больше, чем 30 лет назад (с поправкой на инфляцию). Растет и число пострадавших, в последние годы нередко превышавшее 300 млн человек. У государств, некоммерческих и общественных организаций, традиционно отвечающих за помощь, сейчас попросту не хватает на все средств.

В дело пришлось включиться корпорациям. Если в 2000 году в ликвидации последствий разгула стихии участвовало менее трети из 3000 крупнейших компаний мира, то к 2015 году эта доля превысила 90%, причем средняя сумма помощи выросла в десять раз. Среди 500 американских гигантов доля участвовавших в ликвидации последствий выросла с менее чем 20% в 1990-м до более 95% в 2014 году. В связи с этим возникают два очевидных вопроса: насколько важен фактор присутствия бизнеса в регионе и приносит ли благотворительная деятельность выгоду компаниям и их акционерам.

Группа специалистов под руководством Луи Баллестероса из Университета Джорджа Вашингтона провела два исследования на основе недавно созданной базы данных корпоративных пожертвований в связи с природными катастрофами за 2003—2013 годы (из нее исключили такие постепенно развивающиеся кризисы, как голод или аномальная жара). С помощью страховых и иных данных ученые оценили человеческий и экономический ущерб от каждого катаклизма, скорость оказания поддержки, а также сроки и степень восстановления пострадавших регионов.

Первое исследование исходило из предположения, что фирмы, хорошо знавшие регион, реагировали на несчастье быстрее и что чем больше была доля таких фирм среди доноров, тем эффективнее шло восстановление в долгосрочной перспективе. Компании, связанные с регионом, лучше знают потребности, в большей степени заинтересованы в скорейшем возобновлении нормальной работы. Исследователи также предположили, что быстрее и эффективнее должна была оказаться помощь компаний, которые жертвовали не деньги, а производственные ресурсы (скажем, добывающая фирма могла предоставить экскаваторы, транспортная — логистическую поддержку).

Чтобы проверить теорию, ученые выявили пары похожих стран, переживших сопоставимые по масштабу потрясения, но получивших неоднородную по типу и объему помощь: от компаний, работающих в этом регионе или в других регионах; в денежной или натуральной форме. Были учтены такие параметры, как размер экономики страны, уровень ущерба от катастрофы (число убитых и пострадавших) и реакция СМИ (известно, что все эти факторы влияют на скорость оказания помощи). Скорость восстановления оценивалась по темпам развития страны, отраженным в ежегодном Индексе человеческого развития ООН.

Результаты показали, что действительно страны, где помощь оказывалась в основном компаниями, работающими на местном рынке, оправлялись от катаклизмов быстрее других. Страны, в которых более 44% пожертвований поступало от



работавших там компаний, 10 лет спустя чувствовали себя в среднем на 145% лучше, чем другие при подобных катастрофах. Натуральная помощь оказывалась в среднем быстрее и приводила к более полному восстановлению страны.

Второе исследование было посвящено «возврату на пожертвования». Прежде всего, обнаружилось, что корпоративные жертвователи, откликнувшиеся первыми, задают тон остальным: в 89% случаев почти все компании независимо от стоимости, доли рынка и финансовых показателей давали столько же, сколько первая. В 2010 году, спустя считанные часы после землетрясения в Чили, международная добывающая компания Anglo American перевела пострадавшим $10 млн. За несколько последующих дней сразу три ее крупных конкурента внесли аналогичные суммы. «Когда происходит нечто ужасное, фирмам надо понять, как правильно реагировать», — объясняет Тайлер Рай, профессор Пенсильванского университета.

Чтобы понять, как оказание помощи влияет на бизнес компаний, исследователи сравнили доход, полученный фирмой-донором в пострадавшем регионе, с тем, что она получила бы, не случись катастрофы. Оказалось, что многое зависит от репутации фирмы: ее определяли по числу упоминаний в СМИ в течение года до и после происшествия. И если СМИ много писали о первом жертвователе, то они много внимания уделят и тем, кто последовал его примеру. «Независимо от размера помощи больше всего выгоды получает первый донор и его подражатели — но лишь в случае его доброй славы, — пишут авторы. — Если первый донор известен с нехорошей стороны, то и он, и его подражатели получают обратный эффект». Исследование также показало, что восприятие помощи общественностью не зависит ни от масштаба бедствия, ни от богатства фирмы: «Неважно, сколько вы пожертвовали: одни фирмы-первопроходцы и их последователи выигрывают от своей доброты, другие проигрывают. Мы обнаружили, что более половины компаний-благотворителей впоследствии потеряли больше, чем можно было бы предсказать, зная масштаб катаклизма». Ученые добавляют: если первым жертвователем стала компания с дурной репутацией, всем последующим, чтобы выйти из ее тлетворной тени, стоит предложить пострадавшим принципиально иную помощь.

Выводы ясны: если у фирмы хорошая репутация, в ее интересах первой броситься на помощь жертвам стихии; остальным это принесет пользу, только если они окажут поддержку сразу после уважаемой компании и в схожих параметрах. Исключительно важна связь с регионом. «Больше всего пользы благотворительность приносит компаниям, укорененным в местной экономике и владеющим локальными мощностями», — подытоживает соавтор исследования Майкл Юсим, научный сотрудник Пенсильванского университета.

Исследование проливает свет и на ситуацию в обществе в целом. Катастрофы в развивающихся странах, где мало богатых фирм, обычно привлекают меньше корпоративной помощи. Поэтому в деле восстановления этих регионов государственные и некоммерческие организации, а также жертвователи-физлица, к сожалению, вынуждены полагаться в основном на собственные силы.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ *«Masters of Disasters? An Empirical Analysis of How Societies Benefit from Corporate Disaster Aid», Luis Ballesteros, Michael Useem, Tyler Wry («Academy of Management Journal», 2017); «Halos or Horns? Reputation and the Contingent Financial Returns to Non-Market Behavior», Luis Ballesteros, Michael Useem, Tyler Wry (рабочий документ)*

ПРОДОЛЖЕНИЕ НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ

Иллюстрация: **LARS LEETARU**

ПРОДОЛЖЕНИЕ С ПРЕДЫДУЩЕЙ СТРАНИЦЫ

НА ПРАКТИКЕ

ЭДУАРДО МАРТИНЕС

Одна из основных проблем после любого бедствия — логистическая: доставка в пострадавший регион продуктов, воды, лекарств и прочего. Благодаря накопленному опыту компания UPS стала лидером в этой области и не раз удостаивалась наград за помощь пострадавшим. Эдуардо Мартинес, президент корпоративного фонда UPS и директор UPS по разнообразию и инклюзии, рассказал HBR о том, как извлечь максимум пользы из корпоративной благотворительности. Вот несколько отредактированных выдержек из этого разговора.

Какие уроки извлекла UPS из многолетней поддержки жертв стихийных бедствий? Мы не только участвуем в восстановлении, но и готовимся к кризисам заранее, обеспечивая надежные логистические цепочки. UPS задействует все свои компетенции, ведь работа начинается не в момент катаклизма: чтобы снизить возможный ущерб, компания тратит свои ресурсы постоянно.

UPS — логистическая компания, и ее потенциал в подобных ситуациях очевиден. А как быть, например, бухгалтерской или консалтинговой фирме? Любой бизнес найдет себе применение. Гуманитарным миссиям всегда нужна консультационная и техническая поддержка. А всем фирмам, работающим в опасных регионах, требуется помощь в наращивании устойчивости. Исследование, проведенное в Нью-Йорке после урагана «Сэнди», показало: от 30 до 40% всех малых и средних предприятий, затронутых штормом, так и не оправились от удара. Некоторые районы стали назначать «ответственных за стойкость»: они помогают компаниям восстановиться после катастроф. Частные фирмы могли бы тоже поддерживать мелкий бизнес в трудную минуту.

Бывает ли, что корпоративная помощь только мешает? К сожалению, бывает. После землетрясения на Гаити один из наших крупнейших клиентов решил пожертвовать пострадавшим термоодеяла — притом что дело было в тропиках, в июле. Всякий раз, когда нам кто-то звонит и предлагает срочно выслать какие-нибудь припасы, мы говорим: «Большое спасибо, но обождите — мы сейчас спросим людей на местах, точно ли это пригодится». Если в том, что нам предлагают, нет потребности, мы терпеливо объясняем, в чем есть нужда: чаще всего это вода, палатки, фонарики… Если бы мы не проверяли всю благотворительность таким образом, ненужная помощь забила бы всю нашу транспортную систему.

На что еще стоит обратить внимание корпоративным благотворителям? Не каждая трагедия попадает в фокус мирового внимания. Очень часто мобилизуется только конкретный регион. Не так давно в Индии произошло мощное наводнение, о котором не говорили мировые СМИ. Прошла незамеченной очередная вспышка Эболы. Даже калифорнийские пожары не всегда попадают в новости. Наша компания



старается подключаться к помощи независимо от шумихи вокруг конкретного происшествия.

Современные технологии как-то повлияли на вашу филантропическую деятельность? Да, они сделали ее гораздо эффективнее. Например, в Руанде мы доставляем вакцины и кровь с помощью дронов — иногда делая более 50 рейсов в день. Отслеживать и распределять поставки еды сирийским беженцам сегодня помогают сканеры и карты — а раньше снабжение лагерей общей вместимостью 200 тыс. человек расписывалось буквально ручкой на бумажке. Новая система помогает обеспечить каждого нужным количеством пищи, сократить очереди и порчу продуктов, при этом она не позволяет людям забрать лишнее и потом перепродавать.

А что со всего этого получает сама UPS? Стратегическая благотворительность улучшает нашу репутацию и укрепляет бренд — но это не единственный наш мотив. Занимаясь делами милосердия, мы как компания многому учимся — скажем, в той же Руанде мы отлично изучили возможности беспилотников. Кроме того, мы взаимодействуем с разными культурами, получаем опыт работы на нестандартных рынках. Помощь людям укрепляет командный дух… Короче говоря, если компания занимается такими вещами только ради броских заголовков в СМИ, она многое теряет.

Фото: **MATT BURKE**

ЛОЖКА МЕДА В БОЧКЕ ДЕГТЯ

Люди, входящие одновременно в несколько рабочих групп, переносят из одной в другую влияние позитивного лидерства: если руководитель одной из групп поощряет в людях инициативу, они начинают проявлять ее и при работе в группе более авторитарного босса.

«Research: When Employees Work on Multiple Teams, Good Bosses Can Have Ripple Effects», Troy Smith и др.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Соперничество делает нас рисковыми

Отношение к риску значимо и для отдельного человека, и для организации: например, боязнь последствий часто мешает сотрудникам заявлять о проблемах — и наоборот, излишняя самоуверенность не дает лидерам принимать взвешенные решения о запуске продуктов и приобретении компаний. Недавние исследования позволили выявить ряд факторов, влияющих на степень нашей рисковости: от личностных свойств (экстраверсия) до ситуационных моментов (настроение, подача проблемы). Новая работа посвящена еще одному фактору — присутствию соперника.

Ученые детально изучили ход игр чемпионата Национальной футбольной лиги с 2002 по 2010 год, обращая особое внимание на два высокорисковых сценария — попытки заработать два очка после тачдауна (вместо одного) и розыгрыш мяча вместо отбивания мяча соперникам в четвертом дауне. Используя данные спортивной аналитики, Google-поиска и фанатских отзывов, авторы оценили накал соперничества в каждой паре команд. Оказалось, что соперничающие команды на 37% чаще других пытались заработать лишнее очко после тачдауна и на 7% чаще разыгрывали мяч в четвертом дауне. При проведении дополнительного эксперимента с участием 137 студентов те из них, кто считал, что противник учится в колледже-сопернике, перевернули больше карт (шаг, связанный с большим риском, но и сулящий больший выигрыш), чем остальные. У этих участников ускорялся сердечный ритм и было ярче выражено стремление к победе (а не к избеганию потерь) — то есть эффект был как психологическим, так и физиологическим.

По мнению исследователей, лидеры способны повышать и снижать уровень азартности в коллективе. В частности, пишут они, если компании нужен рывок, «менеджеры могут раздавать роли таким образом, чтобы люди были вынуждены конкурировать между собой (например, постоянно сталкивая схожих по статусу сотрудников), а также вовлекать всех в противостояние с другими компаниями и регулярно подчеркивать важность этого противостояния». Если же, напротив, компании важнее стабильность и безошибочность работы, лидеры должны минимизировать влияние состязательных настроений.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ *«Going for It on Fourth Down: Rivalry Increases Risk Taking, Physiological Arousal, and Promotion Focus», Christopher To и др. («Academy of Management Journal», 2018)*



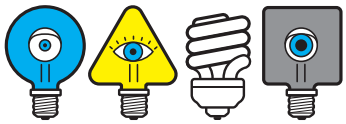
СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Твиты, создающие бренды

Все большее число гендиректоров компаний приходят в соцсети. Опрос 1000 потребителей-американцев показал, какие типы твитов и публикаций эффективнее всего улучшают их восприятие бренда.



Источник: «From Risk to Responsibility: Social Media and the Evolution of Transparency», Sprout Social (2018)



В поисках идей

Журналист и писатель Малкольм Гладуэлл видит интересные закономерности и идеи там, где другие их не замечают. На страницах The New Yorker, в книгах, распроданных миллионными тиражами, в своем популярном подкасте он обсуждает разные необычные темы (как зависимость от гольфа рушит жизни CEO? Почему лучшие хоккеисты рождаются с января по март?). В интервью «HBR – Россия» Гладуэлл рассказал, как он находит оригинальные идеи, почему ему нравится роль аутсайдера и чем инноваторы отличаются от других людей.

«Инноватор должен быть нетерпеливым»



Писатель, журналист
МАЛКОЛЬМ ГЛАДУЭЛЛ

HBR — Россия: С чем связан ваш интерес к новым идеям?

Гладуэлл: Я любознательный человек и хочу узнать о мире как можно больше. Лучше всего для этого подходит профессия журналиста — она позволяет преобразовать любознательность в текст, видео и другие форматы.

Правда, когда-то я думал пойти по стопам родителей и заниматься наукой, но после Университета Торонто неожиданно для самого себя нашел работу в журнале — и решил остаться в этой профессии. Впрочем, если бы я стал ученым, то тоже был бы счастлив. Наука мне до сих пор близка и интересна.

И поэтому в своих статьях и книгах вы часто ссылаетесь на академические источники?

Да, я все еще увлечен наукой, это источник вдохновения и историй, которыми я делюсь со своими читателями. Но я никогда не притворяюсь интеллектуалом или авторитетным мыслителем, не делаю вид, что являюсь кем-то, кроме журналиста. Я просто довожу интересные идеи до широкой аудитории.

Как вы находите идеи, которыми делитесь с читателями?

Это мой бизнес, поэтому я в вечном поиске идей, всегда «вынюхиваю» увлекательные истории. У меня нет продуманной системы, это скорее образ мышления, а не процесс. Читая книги, изучая научную литературу, общаясь с людьми, я всегда начеку. И готов к тому, что за интересным фактом, о котором я узнал, скрывается заслуживающая внимания история. Не нужно бояться углубиться в новую сферу — даже если я не найду того, что искал, то смогу зацепиться за что-то еще.

Расскажите про ваши читательские привычки.

Я покупаю огромное количество книг на самые разные темы и читаю их в произвольном порядке, надеясь найти то, что натолкнет меня на какие-то мысли. Предпочитаю биографическую литературу, но мне интересно не жизнеописание исторических личностей, а их окружение, странные события, источники, из которых эти люди черпали свои идеи.

Вы часто возвращаетесь к уже прочитанным книгам?

Я воспринимаю их как продолжение моего сознания, поэтому не держу в голове то, что из них

ИЛЛЮСТРАЦИЯ: АНАСТАСИЯ ПОЛУХИНА

узнал. Зачем? Факты, имена и идеи хранятся в книгах, и я возвращаюсь к ним как к воспоминаниям — это уголки сознания, в которых лежит то, что мне нужно для работы. Если в процессе чтения у меня рождаются идеи, я делаю пометки на полях. Иногда я перечитываю книгу, чтобы восстановить идеи в памяти, и это дает мне новую пищу для размышлений. Все прочитанные книги я держу при себе и редко отправляюсь в поездки без литературы.

Как вам удается избегать информационного шума и сохранять интерес к новым знаниям?
Я тоже жертва информационного шума, от него невозможно отгородиться. Но я всегда задаю себе вопрос: «Что я делаю не так, как остальные?» Мне довольно комфортно находиться в позиции аутсайдера — если я делаю что-то иначе, то я на правильном пути. А если повторяю за остальными, значит, свернул не туда.

Чем же вы отличаетесь от всех остальных?
Одно из главных качеств человека, который придумывает и реализует идеи, — способность смотреть на привычные вещи с необычной точки зрения. Без этого не было бы большинства успешных инноваций. Например, если бы вы спросили кого-нибудь в начале 1920-х, что такое радио, вам бы сказали, что это большой короб, который стоит огромных денег и транслирует музыку и новости. Но в то время людям не нужен был такой дорогостоящий способ узнавать новости — их можно было прочитать в газетах. Все изменилось, когда один из руководителей Radio Corporation of America Давид Сарнов решил организовать радиотрансляцию боксерского матча за звание чемпиона мира. Первая трансляция спортивного события такого масштаба собрала многотысячную аудиторию и показала, что радио — это устройство, способное перенести весь мир в вашу гостиную. После этого все стали скупать радиоприемники. Так что нестандартное мышление меняет целые отрасли.

Изучая подобные истории, вы руководствуетесь собственными интересами или предпочтениями ваших читателей?
Люди тратят слишком мало времени на идеи и слишком много — на то, чтобы их продать. Если вы постоянно думаете о своей аудитории, вы в беде. Я никогда не пытался понять, какой у моего читателя возраст, пол или национальность. Моя аудитория — такие же любознательные люди, как и я, вот и все. Занимайтесь тем, что важно для вас, и люди откликнутся. И не стремитесь к безоговорочной поддержке широкой аудитории, не ориентируйтесь на тех, у кого ваши идеи не находят отклика. У успешных новаторов и предпринимателей нет потребности в одобрении. Они не зависят от окружающих, а продвигают идеи, которые на первый взгляд кажутся нереалистичными или бессмысленными.

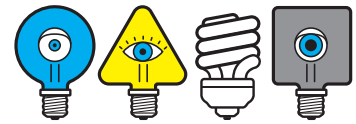
Нередко новаторские идеи не получают должного внимания публики из-за того, что опережают свое время.
Да, удивительно, насколько медленно инновационные идеи проникают в повседневную жизнь. Первый телефонный разговор произошел в Бостоне в 1876 году, но люди начали пользоваться телефоном не раньше 1920-х. Это была одна из самых революционных технологий современности, а ей потребовалось больше 40 лет, чтобы стать частью нашей жизни.

Можно ли просто подождать, пока идея займет свое место в общественном сознании? Ведь рано или поздно это происходит.
Ожидание — непозволительная роскошь. Инноватор должен быть нетерпеливым. Когда в конце 1970-х Стив Джобс возглавлял небольшой и терявший деньги стартап, продававший компьютеры, в лаборатории Xerox PARC создавалось будущее компьютерных технологий. Из ее стен вышли инновации, которыми мы теперь пользуемся ежедневно, и главная из них — графический интерфейс пользователя: окна, иконки и курсор. Новый интерфейс был в разы удобнее и быстрее командной строки. Почему же Xerox не стала главной технологической компанией? Потому что лучшие ученые и дизайнеры, работавшие в ней, были намного медлительнее Стива Джобса. Попав на экскурсию по инновационной лаборатории и увидев разработанный в ней графический интерфейс, он понял, что это — будущее. В тот же день Джобс сказал своей команде, что такую технологию нужно предложить пользователям как можно скорее и за разумные деньги. Так появился Apple Macintosh, изменивший наше представление о компьютерах.

Я убежден, что если вы нетерпеливы, у вас развитое воображение и нестандартное мышление, то вы сможете создавать инновации, встраивать их в существующие реалии и опережать конкурентов.

Интервью брал **Тимур Батыров** — редактор сайта hbr-russia.ru.

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА ПРЕЗИДЕНТ АМЕРИКАНСКОГО ИНСТИТУТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ОБ ИЗМЕРЕНИИ ВЛИЯНИЯ ИДЕЙ

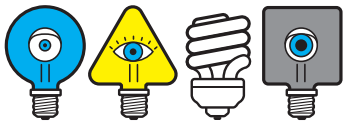


В поисках идей

Артур Брукс



Фото: **ARIEL ZAMBELICH**



В поисках идей

Летом 2008 года — я тогда преподавал в Сиракузском университете и был вполне доволен своей работой — мне вдруг позвонили из Американского института предпринимательства (AEI). Этот старейший и известнейший экспертно-аналитический центр страны, с которым я иногда сотрудничал, искал нового президента уже год. Теперь эту должность предложили мне.

Аналитических центров совсем мало, и в этой сфере нет опыта подготовки руководящих кадров. Совет директоров плохо понимает, какой специалист должен стоять во главе, поэтому подбор зачастую оказывается непростым. Я точно знаю, что обо мне вспомнили не в первую очередь — и даже не во вторую, и не в третью. На тот момент я уже много лет читал лекции и писал статьи о фандрайзинге и управлении НКО, но сам ни тем, ни другим никогда не занимался. Наверняка перед тем, как мне позвонили, в совете директоров AEI прозвучало: «А чем черт не шутит — давайте попробуем Брукса». Мне повезло. Меня позвали. И я согласился.

Впервые в жизни возглавить организацию и так непросто, а мой период адаптации пришелся на смутное время, потому что к моменту, когда я приступил к работе, мировой финансовый кризис добрался и до сектора НКО: в 2009 году объем пожертвований упал почти на 10% по сравнению с 2008-м (с поправкой на инфляцию). AEI полностью зависит от добровольных взносов, поскольку не принимает помощь от государства и не проводит исследований по заказу. Мое появление совпало с катастрофическим падением доходов, и AEI предстояло бороться за каждый доллар. Перед нами стояла задача — доказать потенциальным спонсорам, что суммы, выделяемые ими на поддержку НКО (все более скромные), должны достаться именно нам, показав, что так они принесут ощутимую пользу обществу.

Еще до кризиса вопрос о том, как показать действенность своей работы, стал весьма насущным для сектора НКО. Коммерческие организации измеряют свою эффективность такими показателями, как продажи и акционерная прибыль. У НКО таких метрик нет. Особенно тяжело измерить результаты, если работа лежит в сфере идей, как у AEI. Ну не использовать же в качестве метрики количество оригинальных мыслей в час?! Тем не менее спонсорам, многие из которых заработали свои миллиардные состояния в ИТ-отрасли, опирающейся на точные выкладки, нужно с цифрами на руках доказать, что их взносы в НКО приносят реальную пользу. Разве такие люди, как Марк Цукерберг, станут поддерживать организацию — черную дыру? Ваш продукт нематериален? Это не оправдание.

Серьезный вызов работы в AEI: показать результат или провалиться — стоил мне многих бессонных ночей в первые два года работы. Когда же решение пришло, оно не только позволило мне удержаться на посту, но и существенно изменило принципы работы AEI.

УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ

Разорвать бессрочный контракт ради туманных перспектив в НКО кому-то может показаться неразумным. Для меня же в этом поступке не было ничего странного: мне и прежде случалось совершать крутые виражи.

Я родился в Сиэтле в семье художников и ученых, и довольно рано у меня заметили музыкальные способности. Научившись играть на валторне и проучившись в колледже всего год, я бросил учебу и решил зарабатывать, играя классику и джаз в США и Европе.

Через пару лет я познакомился с девушкой из Барселоны и, чтобы уговорить ее стать моей женой, переехал в Испанию и там устроился в оркестр. Когда мы познакомились, я не говорил на испанском, а она на английском — и тем не менее недавно мы отметили 26-ю годовщину свадьбы, у нас трое почти взрослых детей. Рад сообщить, что с тех пор наши коммуникативные навыки значительно улучшились.

Мне нравилось быть музыкантом, однако мысль, что я так и не получил высшего образования, вызывала чувство досады, и со временем оно только нарастало. Поэтому, еще живя в Испании, я вернулся в колледж, только на заочное отделение.

За месяц до тридцатого дня рождения я достал из почтового ящика диплом бакалавра экономики. Вскоре после этого я оставил музыку, вернулся в США, стал магистром экономики, а потом получил степень PhD по государственной политике. В конце концов, я оказался в Сиракузах (штат Нью-Йорк).

За десятилетнюю академическую карьеру я много преподавал студентам, которые готовились к государственной службе или к управлению бизнесом, а мои научные исследования преимущественно были связаны с управлением НКО и социальным предпринимательством. Я написал по этой теме учебник. Один из главных вопросов, который постоянно всплывал в моей работе, касался создания ценности: каким образом некоммерческие организации, которые не создают материальных товаров и не оказывают конкретных услуг, могут понять, что они приносят реальную пользу? Сформулировать удовлетворительный ответ на этот вопрос никак не удавалось. Я часто говорил об «общественной

значимости инвестиций» и «социальной ответственности предприятия», но это были скорее теоретические рассуждения. Работа в AEI дала возможность перенести их в реальность.

У моего прихода в AEI был и глубоко личный мотив: я искренне разделял философию института. AEI — внепартийная, политически неангажированная и не скованная никакими «общими позициями» организация. Нас объединяет простой общий принцип: мы верим, что свобода предпринимательства и лидирующая роль США в мире служит делу защиты человеческого достоинства от бедности, тирании и дискриминации. Я выбрал экономику во многом именно потому, что осознал, сколь важную роль предпринимательство и глобальная торговля играют в борьбе с нищетой. И теперь мне представилась возможность посвятить себя полностью тому, чтобы нести эту истину миру.

Вообще-то мой глубокий пиетет перед AEI был некоторой проблемой для меня самого. Что будет, если я не справлюсь с работой и тем самым нанесу вред организации? Раздумывая над предложением, я встретился с Талли Фридманом, пионером в сфере прямых инвестиций, который многие годы проработал в совете директоров AEI — со временем он его возглавил, а для меня стал прекрасным другом. Я излил на него все свои тревоги и опасения поставить под удар аналитический центр с 75-летней историей. «Не беспокойся, — сказал Талли. — Если ты не сможешь привлечь финансирование и мотивировать ученых-исследователей, мы тебя уволим в первый же год. А с AEI все будет в порядке». Как ни странно, это подействовало, и я бросил стабильную университетскую работу и переехал в Вашингтон, обуреваемый одновременно страхом и надеждами.

НЕ «СКОЛЬКО МЫ ПОЛУЧИЛИ?», А «ЧЕГО ДОСТИГЛИ?»

Отвечая на вопрос «Как понять, что мы на что-то влияем?», руководители НКО часто делают две ошибки. Первую я называю «ошибкой уникальности», мол, мы настолько не похожи на остальные организации, что нет смысла сравнивать. Удивительно, но очень многие умные люди действительно так думают. Вторая ошибка — «эффект фонаря». Название отсылает к присказке о том, что, выронив на улице ключи, человек долго ищет их под фонарем, потому что там светлее. НКО, которым никак не удается измерить свою эффективность, часто берут самую очевидную метрику: объем взносов (пожертвований) или объем проделанной работы. Разумеется, эти метрики не подходят, потому что нас интересует не сколько денег и труда вы потратили, а к чему это привело.

«Уникальные» организации не измеряют ничего; а не умеющие выйти из-под фонаря не то, что нужно. Нам же необходимо было найти способ проанализировать и описать реальные достижения.

Плоды работы AEI довольно очевидны: это книги, научные статьи, газетные колонки, появления в СМИ, публичные мероприятия и т. д. По сути, эта продукция определяет кривую предложения AEI. Но никто не будет утверждать, что, написав колонку в газете, опубликовав статью в рецензируемом журнале или договорившись об участии ученого в телешоу, мы гарантируем изменения в образе мышления и действиях публичных лидеров. Сам по себе объем нашего предложения мало о чем говорит. Чтобы перейти от него к оценке влияния, нужно было наложить кривую предложения на кривую спроса и разработать способы (пусть не идеальные) измерить востребованность нашей работы.

В индустрии идей спрос почти никогда не виден напрямую. Организация может прекрасно вести разъяснительную и просветительскую работу, но ни одна метрика: ни опросы общественного мнения, ни выборы, ни парламентские голосования — не покажет ее долю среди тысяч других факторов.

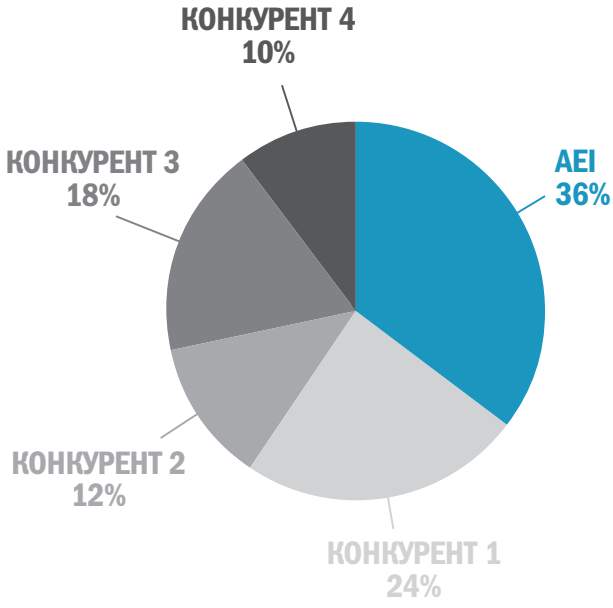
Поэтому мы пришли к выводу, что аналитическим центрам нужно строить не прямые, а косвенные метрики воздействия, найдя точку пересечения кривой предложения с конкурентным спросом на рынке идей. Надо было отследить нашу продукцию среди всей, которую использовали лидеры общественного мнения. Взятые вместе, эти разрозненные точки складываются в картину, которая помогает оценить влияние того, что мы делаем.

Из набора косвенных метрик, которые мы теперь используем, приведу в пример две. Еженедельно каждая из престижнейших общенациональных газет США получает около тысячи авторских колонок. Конкуренция за место в разделе «Мнения» этих газет чрезвычайно высокая, и редакторы безжалостно отбрасывают все материалы, кроме тех, что, как им кажется, будут наиболее востребованы читателями. Благодаря этой избирательности мы можем показать конкурентный спрос на нашу продукцию. Поэтому в то время как общее количество написанных колонок за год — это всего лишь метрика продуктивности, количество наших колонок, вышедших на наиболее конкурентных площадках, — это вполне легитимная косвенная метрика влияния. Показатель далеко не всеобъемлющий, но у него есть одно полезное свойство: он рассчитывается на основании данных, находящихся в публичном доступе. С помощью этой метрики можно проводить сравнение с аналогичными и конкурирующими

Как измерять воздействие

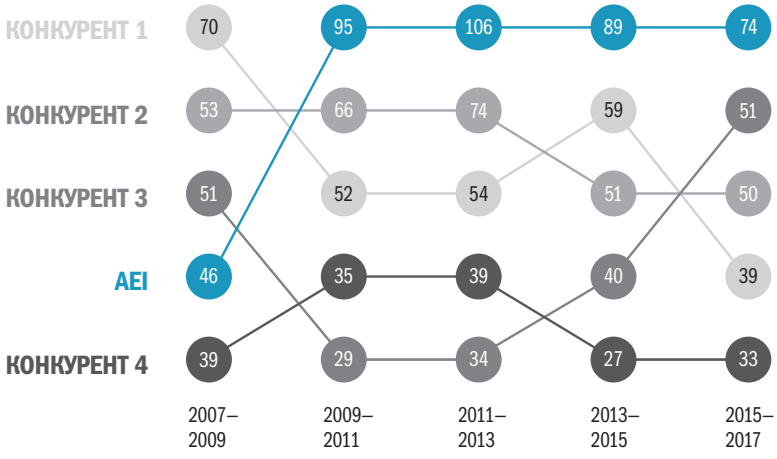
АВТОРСКИЕ КОЛОНКИ

Ученые из аналитических центров пишут много колонок, но мы не измеряем их плодовитость. Чтобы оценить воздействие, AEI следит, сколько колонок, написанных нашими экспертами, выходит в трех ведущих газетах: New York Times, Wall Street Journal, Washington Post — в сравнении с числом публикаций конкурирующих центров. Процентные доли — среднегодовые показатели за период с 2015 по 2017 год.



СЛУШАНИЯ В КОНГРЕССЕ

Выступление ученых AEI перед комитетами Конгресса также мера реального воздействия. Когда Артур Брукс стал президентом AEI и инициировал сбор данных, институт занимал по этому показателю 4-е место. С тех пор AEI вышел на 1-е место и его «доля рынка» выросла.

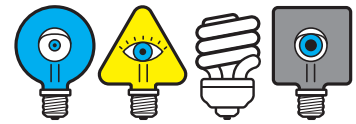


организациями. На текущий момент AEI по итогам года всегда оказывается на первом месте.

Так же и с выступлениями на слушаниях в Конгрессе. Выступить там хотят почти все эксперты в области государственной политики: однако нельзя просто позвонить в Сенат и попасть на трибуну. Вас должны позвать. Никто не считает, что показания перед Конгрессом — единственный способ повлиять на дебаты со стороны экспертного сообщества, однако это явный и измеряемый способ участия в политическом процессе. Впервые мы проанализировали данные о выступлениях в период 110-го Конгресса (2007—2009 гг.) — AEI тогда занимал 4-е место среди аналитических центров по количеству выступлений. Когда работу начал 111-й Конгресс, мы уже заняли 1-е место и с тех пор никому его не уступали.

Повторюсь: ни та, ни другая метрика не измеряет влияние напрямую и с идеальной точностью. Подобные косвенные метрики не защищены от манипуляций и искажений, и каждая из них лишь отчасти отражает истинное положение дел. И не каждая косвенная метрика позволяет сравнить себя с конкурентами. Например, личные контакты: влиятельные политики и журналисты часто просят своих знакомых экспертов AEI разъяснить им какую-то проблему лично — конечно, это показывает влияние института, ведь время и внимание общественных лидеров очень ограниченно. Однако данные о личных контактах экспертов разных организаций закрыты, и сравнивать их невозможно.

Нельзя найти одну идеальную косвенную метрику. НКО, работающим в индустрии идей, нужно сформировать комплекс из самых разных метрик и с их помощью оценить предпочтения общественных лидеров и мнение общества о своей организации.



УТОЧНЕНИЕ МИССИИ

Наше новое определение успеха надо было отразить в миссии. Программные заявления аналитических центров нередко сводятся к унылому перечислению продукции («Мы делаем высококачественные политические исследования») и ничего не говорят о подлинных целях организации. После консультаций с учеными и сторонниками мы переписали свое программное заявление: «Американский институт предпринимательства — это общественно-политический экспертный центр, работа которого посвящена защите достоинства и расширению потенциала человека и построению более свободного и безопасного мира». Мы стремились четко заявить о нравственной направленности своей работы — на благо наименее привилегированных слоев.

Мы запустили ряд резонансных инициатив, некоторые были довольно необычными: исследование счастья, экспериментальные мультимедийные проекты и масштабное сотрудничество с Далай-ламой.

Наш последний проект: поддержка групп, потерявших надежду на достойную жизнь в США. Мы хотим предложить долгосрочные способы устранения социальных и экономических причин отчаянного положения некоторых слоев: эта тема была отражена в кампаниях обоих основных кандидатов последних президентских выборов. Программа зиждется на четырех основаниях: профессиональная и техническая подготовка, позволяющая найти хорошую работу; предпринимательство как способ заработка для семей; реформа системы уголовного правосудия; новые стратегии борьбы с эпидемией употребления опиоидов.

Этот проект создавался как внутренний стартап. Как и для любого другого, мы подготовили по нему презентацию для инвесторов. С потенциальными спонсорами мы разговариваем как с венчурными капиталистами (многие из них таковыми и являются): у нас в ходу такие понятия, как возврат на инвестиции и метрики воздействия.

Сфокусировавшись на реальном влиянии, мы расширили и сегментировали свою аудиторию. По нашему мнению, потенциальные потребители нашей продукции, то есть идей, по степени восприимчивости к той или иной из них делятся на четыре категории: верные сторонники (заранее согласны), поддающиеся убеждению (готовы нас выслушать), агрессивно настроенные (считающие наши взгляды глупыми или вредными) и апатичные (все равно). Эти четыре группы мы наложили на пять профессий, составляющих нашу целевую аудиторию: политики, бизнес-лидеры, медиа, общественные деятели, ученые. Матрица 4x5 помогла точнее сбалансировать и адресовать наши продукты, добиваясь максимального воздействия на реальные решения.

СТРАТЕГИЯ ПРИНОСИТ УСПЕХ

Как вы догадываетесь, эти перемены дались нелегко. Я совершил много ошибок. Коллеги жаловались, нередко справедливо, что по моей указке тратят слишком много времени и сил на сбор данных. Не раз и не два я измерял то, что не важно: например, когда заметил, что на наши мероприятия приходит меньше народа. Потом мне объяснили, что мы начали вести прямые интернет-трансляции мероприятий — и многие смотрят их. Мы сформировали метрику получше: количество подписчиков, которые смотрят трансляции мероприятий и прочий контент на нашем канале YouTube. По этому показателю AEI опережает другие аналитические центры.

Несмотря на все запинки, наша стратегия принесла успех. С 2008 года операционные доходы AEI в среднем росли примерно на 10% в год; мы приобрели и отделали новое помещение в центре Вашингтона; наш штат увеличился со 140 до 220 ученых и сотрудников. И главное, мы убедились, что наши исследования стали гораздо больше влиять на политиков и других общественных лидеров. AEI переживает прекрасные времена.

Этот рост привел к изменениям в системе управления. У менеджеров сейчас больше полномочий и автономии в том, что касается внутреннего управления, а я все больше концентрируюсь на внешнем общении. Примерно половину рабочего времени я провожу в разъездах: встречаюсь с потенциальными инвесторами и выступаю публично: в прошлом году на целых 175 мероприятиях.

Те первые дни работы в AEI я вспоминаю с благодарностью: без тогдашних сомнений мы не провели бы этот разворот. Спонсорам нужны доказательства того, что наша неформализуемая деятельность влияет на мир, поэтому мы научились измерять и показывать свое влияние. Учитывая необходимость активнее заявлять о себе на высококонкурентном рынке, мы вложили ресурсы в систему коммуникаций, которая будет приносить дивиденды еще много лет. В целом я получил подтверждение того, что кризис — двигатель прогресса.

Ряд крупных фондов обращается к нам с просьбой помочь другим грантополучателям внедрить что-то из наших практик. Это приятно. Но больше всего я рад тому, что могу помогать другим социальным проектам.

АРТУР БРУКС (ARTHUR C. BROOKS) — *президент Американского института предпринимательства.*

В фокусе

Страны и компании по-своему пытаются приспособиться к новым реалиям стремительно меняющегося мира. Понять, какая дорога приведет к мировому или отраслевому лидерству, не так просто. Однако выделить основные пути и просчитать, на что делать ставку, могут все.

– ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ: ПОЙМАТЬ И ОСЕДЛАТЬ.



ИЛЛЮСТРАЦИЯ: GETTYIMAGES/ILANA MONICA BORDEI

Тенденции

Александр Чулок
Доцент, НИУ ВШЭ



ИЛЛЮСТРАЦИЯ: GETTYIMAGES/LIANA MONICA BORKE

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ: ПОЙМАТЬ И ОСЕДЛАТЬ

Судьба отдельных компаний и целых стран в ближайшее время будет зависеть от того, научатся ли они опознавать и использовать стабильно развивающиеся мировые тенденции.

Мир стоит на пороге фундаментальной цифровой трансформации. Она связана с распространением новой технологической парадигмы, кардинальным изменением цепочек создания добавленной стоимости, переходом от экономики знаний к экономике действий, усилением «суверенитета» потребителя, развитием новых моделей образования, заменой умными технологиями не только рутинного труда, но и высококвалифицированных специалистов. Каждая страна выбирает, на что делать ставку. Япония объявляет целью построение Общества 5.0, в котором люди смогут жить до 120 лет, Германия направляет ресурсы на цифровизацию и создание цифровых двойников в рамках Индустрии 4.0, ряд государств — среди них Швеция, Финляндия, Канада — всерьез рассуждают о том, что благодаря роботизации промышленности часть населения будет получать базовый безусловный доход от €1000.

Положение любой страны на мировой арене во многом будет определяться тем, насколько оперативно она сможет отреагировать на глобальные тренды — устойчиво развивающиеся тенденции в политике, экономике, науке, технологиях, обществе, экологии.

Среди глобальных трендов, которые в полной мере проявятся в России в ближайшее время, — лавинообразное распространение новых бизнес-моделей. Они будут основаны в первую очередь на платформенных цифровых технологиях (тех, на которые опираются, например, Alibaba, Uber и Airbnb), на передовых производственных технологиях вроде 3D-принтинга и цифровых двойников, а также на экономике совместного потребления, которая к 2025 году вырастет в 22 раза и достигнет $335 млрд. Уже сейчас все больше российских компаний и научных центров подхватывают эти тенденции: примеры можно увидеть в таких областях, как доставка еды (умный конструктор программ питания на основе анализа больших данных Elementary), строительство (проектирование строительных роботов, зданий и т. д. в НИУ МГСУ), компьютерное проектирование (компьютерный дизайн и моделирование для космической отрасли, автомобилестроения, авиации и т. д. в CompMechLab при Санкт-Петербургском политехническом университете). Среди зарождающихся тенденций — активное использование «мудрости толпы», или коллективного разума: объем мирового краудфандинга к 2025 году, по прогнозам, составит $300 млрд.

Кардинальную трансформацию переживает социум: он становится цифровым, виртуализированным. Значимую роль играют цифровые технологии, общение и взаимодействие через интернет, а также активный здоровый образ жизни и постоянное обучение. Еще одна важная характеристика общества — неизбежное старение. В полной мере влияние этих трендов проявится в ближайшие годы: доля пожилых неуклонно растет (в России к 2050 году она достигнет 30%), и мировой рынок антивозрастных программ уже в 2023-м составит $365 млрд. Хотя ряд трендов свидетельствует о том, что к 2045 году человечество может обрести бессмертие, пока ставка делается на теле- и персонифицированную медицину, клеточные технологии и детальное изучение человека, в том числе на базе расшифровки генома, стоимость которой за последние годы опустилась ниже $50.

Эти тенденции уже подхватили так называемые биохакеры — исследователи-энтузиасты, использующие передовые биомедицинские технологии, чтобы создать доступные «гаражные» лекарства, например от сахарного диабета и ряда онкологических заболеваний, или продлить собственную жизнь путем «взлома» генетических программ.

На глазах меняется городская среда — города стремятся быть умными и комфортными, предоставлять больше благ в общественное пользование, объединять умные дома в умные энергетические и информационные сети, подстраиваться под каждого жителя. Полемика о неприкосновенности частной жизни и кибербезопасности может ослабить этот тренд, однако пока его подхватывает, по крайней мере декларативно, все больше городов и регионов России. Ключевой элемент такой трансформации — полномасштабное, а не точечное проникновение инноваций. В российской действительности особенно актуальны умные измерительные приборы — они превращаются в базовый компонент ЖКХ нового поколения.

Все важнее становится рациональное, то есть бережливое отношение к природе: среди глобальных трендов — зеленый образ жизни и экологическое ответственное развитие. Это уже не только ценностная установка поколения миллениалов, но и существенный фактор конкурентоспособности бизнеса: компании вынуждены обращать все больше внимания на экологические и этические вопросы. По ряду оценок, до 80% людей готовы отказаться от приобретения продукта или услуги, если производители или поставщики действуют, с их точки зрения, неэтично.

В новой технологической гонке ключевым ресурсом оказываются не столько финансы, сколько время, необходимое для вывода продукта на рынок и завоевания потребителя. Эта скорость во многом зависит от готовности руководителей компаний адаптироваться к новой реальности и от наличия у них предпринимательского капитала. Благодаря этому тренду перед Россией, с одной стороны, могут открыться новые возможности: мы умеем выживать в быстро меняющихся условиях, а с другой — возникнуть препятствия, преодолеть которые можно будет, лишь научившись оперативно реагировать на запросы рынка и предоставлять услуги «под ключ».

Шанс на ускоренный подъем российским компаниям дают еще два взаимосвязанных глобальных тренда: экспоненциальный рост индустрии развлечений (к концу 2022 года объем ее мирового рынка достигнет $2,4 трлн) и очередной виток развития туристической отрасли, который во многом связан с применением новых технологий, например дронов, которые за считанные часы могут соткать навесной мост в ранее непроходимых местах. Ряд отечественных проектов — среди них «Rossiya zovet» и «2+2. Путешествия с детьми», тревел-реалити о путешествиях по Сибири, Кавказу, Байкалу, Камчатке, Уралу и другим регионам России — подтверждает потенциал этой тенденции.

Глобальные тренды неизбежно дадут о себе знать. Все, что мы можем делать, — вовремя их улавливать и использовать. Так поступает большинство развитых и многие развивающиеся государства — например, страны БРИКС полагаются на форсайт как на инструмент проактивного реагирования и конкурентной разведки. Россия с ее традицией классического прогнозирования, системного анализа и планирования, зародившейся в советские времена, способна действовать так же — и добиться выдающихся успехов.

Выявить глобальные тенденции поможет карта, подготовленная Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (см. стр. 48—49). Это результат анализа более 30 млн документов 2011—2018 годов, в том числе отчетов мировых консалтинговых компаний, прогнозов ведущих зарубежных организаций (ЮНИДО, МЭА, ФАО, ЮНЕСКО, ОЭСР и др.), публикаций, данных о патентах, грантах фондов, а также сайтов-агрегаторов рыночной аналитики и направлений деятельности стартапов. Тренды представлены на карте в виде иерархии: крупные группы (экология, демография, ценности и т. д.) разбиты на подгруппы (изменение климата, урбанистика, финансовые технологии и т. д.), которые обозначены цветом. Каждая точка на карте — отдельный тренд: наиболее важные выделены крупным шрифтом.

Получившаяся карта дает объективную (в отличие от экспертной — субъективной) оценку ландшафта глобальных трендов. Она позволяет увидеть картину будущего с высоты птичьего полета, соотнести свои приоритеты развития с устойчивыми мировыми тенденциями, выявить потенциальные направления для дальнейших инвестиций в венчурные и быстроразвивающиеся сферы (они находятся на периферии цветовых областей — скажем, новые свойства графена, мобильная телемедицина и т. д.). Примеры того, как читать и анализировать карту и какие выводы из прочитанного можно сделать, представлены во врезке «Паспорт глобальных трендов».

АЛЕКСАНДР ЧУЛОК — *кандидат экономических наук, доцент, директор Центра научно-технологического прогнозирования Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.*

ПАСПОРТ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ

Несколько трендов из одной группы объединены общей темой — например, «Переход к экономике впечатлений». Для каждой темы указано время проявления, а также даны прогнозы, касающиеся рынков, которые могут возникнуть или развиться благодаря этим трендам, и перспектив для России. Отдельно выделен так называемый футурологический джокер — событие, вероятность которого невысока, но эффект которого может быть значительным.

ПОЯВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ЧЕЛОВЕКА

Время максимального проявления: 2023—2030 годы.

Оценка рынков, порождаемых трендом:

- функциональные продукты питания — $305 млрд к 2020 году;
- нейрокомпьютерные интерфейсы — $1,7 млрд к 2022 году;
- диагностические системы — около $9 млрд к 2019 году (при среднегодовом темпе роста до 30%).

Угрозы для России: неготовность общества воспринять новые технологии, в том числе с неоднозначной этической составляющей; распространение традиционных заболеваний (сердечно-сосудистые, онкологические); вероятность сильной дифференциации общества и дискриминации по «технологическому» признаку.

Возможности для России: наличие серьезных научных заделов мирового уровня, например в нейронауках, может позволить создать продукты и услуги с высоким экспортным потенциалом, радикально повышающие качество и продолжительность жизни населения.

Футурологический джокер: возможность «взламывать» человека (и управлять им) как компьютерную программу при наличии у него технологических гаджетов — мониторинговых браслетов, устройств контроля, медицинских роботов, искусственных органов.

Кто выиграет: компании, работающие в передовых биотехнологических и медицинских областях, прикладные исследовательские центры, венчурные фонды, отдельные классы общества — биохакеры, трансгуманисты, технооптимисты.

Кто проиграет: традиционные медицинские и страховые компании — из-за появления нестандартных и пока не регулируемых страховых случаев; общество — в случае угрозы кибератак, проблем с биобезопасностью и генетической дискриминацией.

РОСТ И СТАРЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ («СЕРЕБРЯНАЯ ЭКОНОМИКА»)

Время максимального проявления: 2025—2030 годы.

Оценка рынков, порождаемых трендом:

- продукция и услуги «серебряной экономики» — как минимум $15 трлн к 2020 году.

Угрозы для России: рост доли пожилых (до 30% к 2050 году), низкий уровень доходов и цифровой грамотности и региональные диспропорции могут существенно маргинализировать общество.

Возможности для России: рост занятости населения «серебряного» возраста при должном развитии технологий персонализированной медицины; сокращение разрыва поколений.

Футурологический джокер: по оценкам ряда футурологов, к 2045 году человечество может обрести бессмертие.

Кто выиграет: компании, предоставляющие специализированные продукты и услуги для пожилых (обувь, средства коммуникации, медицинские и транспортные устройства); государство (увеличение доли работоспособного населения), пожилые (при реализации позитивного сценария возможно увеличение сроков и рост качества жизни).

Кто проиграет: страховые компании из-за увеличения средней продолжительности жизни; молодежь — если начнется конкуренция за рабочие места; государство — в случае необходимости бюджетного маневра, требующего незапланированного перераспределения средств; города и регионы, которые не смогут создать комфортную среду для стареющего населения.

ПЕРЕХОД К ЭКОНОМИКЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Время максимального проявления: 2022—2025 годы.

Оценка рынков, порождаемых трендом:

- индустрия развлечений и медиа — $2,4 трлн к концу 2022 года и $8 трлн — к 2030 году;
- киберспорт — $1,5—1,8 млрд к 2020 году.

Угрозы для России: сложности с выходом на рынки, открываемые этим трендом, могут быть вызваны низким уровнем инновационной инфраструктуры и защиты прав на интеллектуальную собственность, неготовностью и нежеланием компаний, сосредоточивших бизнес в традиционных секторах экономики, диверсифицироваться.

Возможности для России: одно из самых быстрорастущих направлений (например, рынки продуктов дополненной реальности будут расти до 50% в год), не требующих крупномасштабных многомиллиардных инвестиций; у него высокий экспортный потенциал (мультфильмы, компьютерные игры); оно может дать широким слоям населения доступ к различным благам (виртуальный туризм).

Футурологический джокер: виртуальная экономика быстро вытеснит реальную, и часть населения полностью перенесет свое общение в онлайн (по примеру «матрицы»).

Кто выиграет: стартапы, регионы — например, за счет развития различных видов туризма.

Кто проиграет: компании традиционных секторов экономики, которые непосредственно связаны с потребителями и не успеют адаптироваться (ритейл, FMCG, индустрия развлечений).

ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНЫЙ РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ И БЫТОВЫХ ОТХОДОВ

Время максимального проявления: 2021—2025 годы.

Оценка рынков, порождаемых данным трендом:

- твердые коммунальные отходы — $1,3 трлн к 2022 году;
- «умное» производство — почти $400 млрд к 2025 году.

Угрозы для России: почти 90% твердых бытовых отходов захоронаются; рынки непрозрачны и низкотехнологичны; экологические последствия учитываются слабо; культура дружественного и бережливого отношения к природе только начинает развиваться.

Возможности для России: развитие технологий обеззараживания токсикантов и переработки отходов, которые, по оценкам, находятся на высоком научном уровне, позволит решить энергетические и экологические проблемы и выйти на ряд экспортных рынков с пакетным предложением; из-за эффекта низкой базы возможны быстрые победы и масштабные улучшения.

Футурологический джокер: превращение России в полигон для отходов и национальная экологическая катастрофа из-за роста мирового объема отходов и отказа ряда стран их импортировать.

Кто выиграет: общество (улучшение состояния экологии), высокотехнологичные компании и «зеленые» стартапы.

Кто проиграет: компании, ведущие традиционный бизнес.

СЕМАНТИЧЕСКАЯ КАРТА ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ И ВЫЗОВОВ





ПРИМЕЧАНИЕ: Семантическая карта подготовлена коллективом Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ с использованием системы интеллектуального анализа больших данных iFORA при активном участии И.Ф. Кузьминова и Ю.В. Мильшиной
Контуры групп выделены условно, некоторые элементы могут находиться за их пределами

Реформы

Манфред Кетс де Врис
Профессор, школа бизнеса INSEAD

ЗАГАДОЧНЫЙ РУССКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОРА МЕНЯТЬСЯ!

Чтобы российский бизнес добился долгосрочного успеха на внутреннем и мировом рынках, должны измениться не только методы управления, но и политическая, экономическая и образовательная системы страны.





ФОТО: GETTYIMAGES/JENNER IMAGES

Пару лет назад я консультировал одну российскую компанию. Чтобы разговорить команду топ-менеджеров, я предложил каждому рассказать о себе нечто необычное, известное ему одному. Я часто использую это упражнение: оно отлично помогает растопить лед в отношениях. Но на этот раз все пошло не так: лишь несколько человек нехотя что-то бормотали, пытаясь вспомнить случаи из своей жизни. В другой раз я попросил этих же руководителей сформулировать идеи о том, как должна развиваться их организация. И вновь ничего не вышло: люди боялись открыть рот. Они считали, что не вправе высказываться без главного акционера, и твердили: «Надо понять, чего хочет он». Никто не был готов проявить инициативу и взять на себя ответственность.

Эти и другие случаи убедили меня в том, что лидерские практики в России зачастую существенно отличаются от западных. Чтобы лучше понять, в чем состоят отличия и как они влияют на работу менеджеров и отношения в организациях, я проанализировал свой опыт сотрудничества с российскими компаниями и провел интервью с сотнями топ-менеджеров. А чтобы проследить истоки российской управленческой специфики и — шире — картины мира всей нации, обратился к истории и культуре страны. Проведенный анализ подвел меня к мысли о том, что топ-менеджерам, чтобы добиться успеха, в том числе на международной арене, необходимо усвоить новые модели лидерства. Сделать это, не выходя за рамки одной узкой области — управленческой, невозможно. Такая трансформация потребует пересмотра многих аспектов жизни общества — политического, экономического, социального, культурного и т. д. В чем, на мой взгляд, должны состоять основные перемены, я расскажу в этой статье.

КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Даже в пределах одной страны все менеджеры разные, и любое обобщение некорректно. Однако, пытаясь уловить общие тенденции, я бы условно разделил российских руководителей на два типа: почвенники и космополиты. Если цели и устремления почвенников связаны с родиной, то космополиты ориентированы на мир, часто имеют западное образование и опыт работы с иностранными компаниями. Почвенников, в свою очередь, можно разбить на две категории: традиционалисты (старшее поколение, укорененное в коммунистическом прошлом) и модернисты (молодежь, устремленная в будущее). Хотя российские топ-менеджеры принадлежат к разным группам, их воззрения и поведение во многом определяются культурными, историческими и даже географическими особенностями страны. Перечислю ключевые факторы, повлиявшие, с моей точки зрения, на формирование национального характера.

1. **Суровый климат** наделил людей жизненной силой, придал им стойкость, выносливость и выдержку.
2. **Многочисленные исторические потрясения,** часто возникавшая необходимость противостоять захватчикам и одновременно поддерживать порядок в государстве научили жить в ожидании нападения и не доверять миру.
3. **Череда деспотичных правителей** приучила людей отказываться от власти и свобод в пользу лидера — в обмен на защиту и стабильность. И сегодня автократическое управление зачастую считается лекарством от кризисов.
4. **Воспитанная веками сельской жизни привычка полагаться на взаимную поддержку** при решении проблем заставила людей воспринимать себя как членов коллектива, ставить общественные интересы выше собственных и поддерживать друг с другом тесные связи. Акцент на личных отношениях усилился недоверием к институтам: в тяжелые времена надежнее опираться на знакомых.
5. **Неудовлетворительное качество жизни** — плохое состояние дорог, медицины, образования в ряде регионов, загрязнение окружающей среды, высокий уровень преступности — вызывает депрессивные настроения. Это, в свою очередь, настраивает на философский лад и помогает видеть в жизни сакральные смыслы.
6. **Православная церковь** с ее образами мытарств, страстей и мученичества, со взглядом на страдание как на способ

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Российские лидерские практики зачастую отличаются от западных. Топ-менеджеры предпочитают не высказываться без одобрения высшего руководства, но в то же время стремятся контролировать каждый шаг своих подчиненных.

ПРИЧИНЫ

Управленческая специфика тесно связана с особенностями национального характера. Те, в свою очередь, определяются богатой, но непростой историей и культурой России.

РЕШЕНИЕ

Российским менеджерам нужно отказаться от авторитарного стиля руководства и сделать ставку на авторитет. Чтобы подход к управлению изменился навсегда, необходимы реформы в политике, экономике и образовании.

Придавая большое значение иерархии, люди на нижних ступенях уклоняются от принятия решений. Они испытывают трепет перед начальством и, даже если появляется возможность высказаться, предпочитают молчать.

стяжать милость Господа повлияла на сознание россиян: в их жизни большую роль играет самопожертвование.

7. **Крушение коммунистического строя** и разочарование в системе привели к усилению материалистских настроений. Страну захлестнуло демонстративное потребление. Приобретение материальных благ не ради удовлетворения потребностей, а из желания подчеркнуть свой статус стало способом повысить самооценку.
8. **Привыкнув к бюрократии,** которая достигла апогея в конце советского периода, люди не представляют себе жизни без запутанной системы правил и норм. Общения с чиновниками ждут с ужасом: бюрократы всех мастей могут усложнить существование тем, кто приходит к ним за поддержкой. Это вызывает ощущение беспомощности и отсутствия контроля над собственной жизнью.
9. **В стране, где все регулируют инструкции, ценится умение находить в них лазейки.** Понимая, что лобовая атака на систему ни к чему не приведет, россияне научились избегать прямой конфронтации и предпочитают уступить, переждать, зайти с тыла. Чтобы добиться чего-то, часто приходится задействовать связи и платить «услугой за услугу». Это создает богатую почву для коррупции.

Живя в такой культуре, люди стараются избегать рисков, не высовываться: «как бы чего не вышло». На любые перемены смотрят с опаской и дурными предчувствиями, не забывая о том, что лучшее — враг хорошего. Россияне высоко ценят стабильность, отстаивают традиционные ценности, боятся раскачивать лодку. Не чувствуя в себе сил повлиять на происходящие события, они живут сегодняшним днем, решают проблемы по мере поступления, а проверенные решения предпочитают новым и неизведанным.

Некоторые из перечисленных особенностей помогают людям не только выживать, но и добиваться целей и двигать страну (или компанию) вперед — например, коллективизм нередко становился мощнейшей сплачивающей и мотивирующей силой, побуждающей идти на исключительные жертвы ради общего дела. Другие же черты — среди них тоска по стабильности и страх перемен — оказываются существенным препятствием на пути модернизации.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Вернемся к примеру, который я привел вначале. Причина того, что топ-менеджеры не хотели высказываться без одобрения акционера, — прежде всего, в отношении к власти.

Подход к принятию решений во многих организациях определяется так называемым демократическим централизмом — президент России уклончиво назвал аналогичный принцип «управляемой демократией». Негласное правило этого принципа — представители нижних уровней иерархии не должны проявлять инициативу: они делегируют власть вышестоящим, наделяя их широкими полномочиями.

Дистанция власти в большинстве российских организаций крайне высока. Руководители даже тех многочисленных компаний, где провозглашена демократия, указывают на значимость статуса: они стремятся отдалиться от простых смертных, пользуются привилегиями и считают себя достойными их, любят громкие титулы и символы успеха.

Придавая большое значение иерархии, люди на нижних ступенях уклоняются от принятия решений. Они испытывают трепет перед начальством и, даже если появляется возможность высказаться, предпочитают молчать или формально участвовать в обсуждении. Во многих компаниях без согласования с руководством не делается буквально ничего.

Опасливая безынициативность ведет к прокрастинации. Дистанция власти побуждает избегать сложных вопросов, споров на важные темы и конфликтов. Если что-то идет не так, россияне ищут виноватых и редко признают виновными себя. О том, что причина может крыться в искаженном отношении к ответственности, не думает почти никто.

АВТОРИТАРИЗМ VS АВТОРИТЕТ

Нынешнему поколению российских менеджеров пора признать, что для долгосрочного успеха необходимо пересмотреть взгляд на лидерство. Авторитарный стиль управления верой и правдой служил России на протяжении веков — но, увы, он не совершенен. В современном сетевом обществе не слишком эффективны жесткий контроль и сильная рука. Топ-менеджеры должны научиться различать авторитарность и авторитет, а также осознать: концентрировать слишком много информации и власти на верхней ступени иерархии непродуктивно. Это приводит к тому, что большинство сотрудников не имеют права голоса — и даже мысли. В организациях, возглавляемых лидерами-автократами, люди зашорены, во всем виноват стрелочник, а творческое и новаторское начала задавлены в корне.

Сегодня всем важно понять: миллениалы предпочитают трудиться в компаниях с плоской, сетевой организационной структурой: только она позволяет действовать гибко. Им нравится служить под началом лидеров, которые дают четкое направление в работе, наделяют ее смыслом, поощряют открытость, верят в коллективный труд, не боятся делегировать власть, вселяют в подчиненных чувство защищенности, стимулируют инновации — и не скованы статусом. Подобные руководители знают, как важно управлять

Авторитарный стиль управления верой и правдой служил России на протяжении веков — но, увы, он не совершенен. В современном сетевом обществе не слишком эффективны жесткий контроль и сильная рука.

знаниями, и помогают сотрудникам действовать независимо и осмысленно. Они вовлекают в принятие решений всех и хотят, чтобы каждый брал на себя ответственность.

Российским компаниям лидеры-авторитеты нужны как воздух. Именно они способны внушить сотрудникам доверие, нейтрализовать страх перед вышестоящими и выстроить культуру наставничества. Чем больше будет таких руководителей, тем реже мы будем наблюдать панику и бессистемность в менеджменте.

НОВАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПАРАДИГМА

Молодое поколение российских управленцев — из тех, кто вписывается в категорию космополитов, — кажется более подготовленным к новым стилям лидерства. Оно не боится экспериментировать с инновационными организационными структурами. Однако у одних не хватает для этого умений, а другие не понимают, как преуспеть в сетевых организациях, зачастую управляемых виртуальными и неоднородными командами. Привить менеджерам — будущим и действующим — необходимые навыки и научить их работать в новых условиях призвано образование, в том числе профессиональное. В России, по моим наблюдениям, сильная традиция управленческого образования пока не сформировалась: над ее созданием придется потрудиться. Качественные бизнес-школы должны давать не только нужные знания, но и возможность обмениваться наработками, узнавать об опыте успешных компаний — как российских, так и зарубежных. Большое внимание эти школы должны уделять развитию эмоционального интеллекта и коммуникативных навыков: научиться межличностному общению непросто, особенно тем, кто традиционно в нем не силен.

Не менее важно школьное образование. В этой области России тоже есть к чему стремиться. Нынешняя образовательная система отравлена инерцией, консерватизмом, стагнацией и сопротивляется любым переменам — все это следствие многолетнего небрежения со стороны властей. Большой урон ей нанесло падение престижа профессии педагога. Лучшие умы страны уже не хотят идти в учителя, ведь эта работа не предлагает им нужных условий, в том числе для развития. Ситуацию нужно срочно менять.

Любая образовательная программа призвана прививать учащимся практические навыки. Однако передовое образование должно ставить своей целью и личностный рост и давать знания в области психологии, этики, социальных наук и т. д. Современное общество немыслимо без понятия о морали, поэтому преподавателям следует знакомить школьников с моральными аспектами принятия решений. Можно надеяться, что, получив знания о гражданских качествах, люди станут больше задумываться о нуждах общества.

Чтобы научиться широко смотреть на мир, молодому поколению нужно понять, что в жизни все взаимосвязано: личные, локальные, региональные проблемы неотделимы от глобальных. Люди должны быть готовы брать на себя ответственность за планету — то есть ставить перед собой задачу улучшить жизнь на ней ради счастья всего человечества. Расширив горизонты учащихся, новое образование покажет юным гражданам сложные этические дилеммы и поможет им обращать больше внимания на духовные ценности, общественные нормы и моральные принципы.

Преподаватели должны указывать школьникам на важнейшие аспекты ответственной гражданской позиции: независимость, творческое отношение к делу, любопытство, критическое мышление, эмпатию, честность, хозяйский подход, сотрудничество, доверие, непредвзятость, щедрость, смелость, свободу, справедливость, равенство, научный скептицизм — и даже умеренность. Новая программа будет рассказывать о ценностях, связанных с уважением к себе и другим, принципиальностью и умением владеть собой — все это в контексте гражданственности.

К элементам программы, нацеленным на развитие характера, относятся гражданский (законность, государство и граждане), социальный (социальные роли и ответственность), культурный (история и культура) и моральный (контекст для функционирования всех остальных элементов). Если говорить о законности, например, то учащимся нужно рассказывать о незаметном разрушительном воздействии коррупции, корысти и излишнего материализма. Это поможет в том числе ослабить страх перед внешним врагом и подозрительность, свойственную многим россиянам.

В новаторское педагогическое путешествие стоит пуститься учителям, верящим в то, что ни один ребенок не должен быть обделен вниманием. Им предстоит разработать новые образовательные схемы, гарантирующие каждому школьнику доступ к маленьким победам на разных этапах учебы. Ради успеха начинания привычную зубрежку придется заменить вовлекающим подходом, включающим в себя обсуждение и коллективное принятие решений.

Обучение будет эффективным, если соединить «инструктаж» с эмпирической деятельностью, ролевым моделированием, групповой динамикой, психодинамической и системной рефлексией, подкреплением поведения и разнообразными стратегиями построения сообществ (встречами, социальными проектами, групповым обучением, межкультурным обменом, отработкой социальных

навыков, межличностной поддержкой). Учебному процессу пойдет на пользу, если молодые люди будут принимать участие в междисциплинарных проектах, посвященных сложным проблемам гражданского общества, в том числе волонтерских. Образовательные приемы будут способствовать развитию моральных ценностей, самосознания и качеств, необходимых мыслящему человеку для принятия ответственных решений. Школа научит новое поколение россиян думать как гражданин, самостоятельно справляться с проблемами и делать выбор в реалиях XXI века.

Новую образовательную парадигму не внедрить за день: перемены встретят сопротивление. Но если цель — создать лучшее общество для всех, то это сопротивление стоит преодолеть. К счастью, Россия всегда отличалась прекрасной интеллектуальной базой, она дает миру выдающихся ученых и инженеров, писателей и музыкантов. Здесь есть на что и на кого опереться, привнося в общество нечто новое.

ПУТЬ ПРОГРЕССА

Обновленная система образования, хоть и сыграет существенную роль в перестройке управленческих моделей, не может быть единственным двигателем перемен. Модернизация должна коснуться всех сторон жизни общества — и в первую очередь политической и экономической.

Уинстон Черчилль как-то сказал, что «демократия — наихудшая форма правления, за исключением всех остальных, которые пробовались время от времени». Это наблюдение применимо к России. Учитывая цену, которую страна заплатила за «все остальные» формы правления, ей стоит попробовать обратиться к демократии. Русские отлично знают темную сторону авторитарного, деспотического лидерства; им известно, что централизация власти портит людей. Как продемонстрировало правление Сталина, абсолютная власть развращает абсолютно. Она поглощает ярчайших представителей поколения и способствует моральному разложению и психологическому банкротству общества. Перед лицом неограниченной власти люди становятся одинокими, бессильными и инертными.

В стране необходимо создать настоящее гражданское общество, заботящееся о каждом человеке. Люди должны чувствовать: у них всегда есть выбор, — и при этом понимать: подлинная свобода неотделима от личной ответственности. Свободу нужно вписать в социальные и моральные рамки, а для этого требуются работающие институты. Надо перезаключить с государством общественный и моральный договор на более надежных условиях. В противном случае неограниченная свобода приведет к потере моральных ограничителей и создаст общество поглощенных собой нарциссов. Заботясь только о собственных нуждах, люди утрачивают нравственные ориентиры, а социальные связи и гражданские ценности теряют смысл. Вдохновить народ на свершения может культура, основанная на прозрачной коммуникации, стремлении к консенсусу, партисипативных практиках и разнообразии.

Экономическим драйвером перемен должен стать новый подход к предпринимательству. Сегодня экономику России нельзя назвать по-настоящему современной: государство слишком ориентировано на поставки сырья. Это ложный путь, он делает страну зависимой. Россия до сих пор не создает брендов мирового значения. Необходимо начать производить инновационные продукты и услуги — а это требует масштабного предпринимательства и сотрудничества творчески мыслящих людей. Широкие возможности откроются, если имеющийся капитал в области науки и технологий направить в нужное русло.

Предпринимательство в российском обществе существовало всегда, но не всегда встречало понимание: в стране, традиционная культура которой осуждала накопление капитала, предприимчивость считалась сомнительным качеством. Отношение к деньгам и людям, которые их делают, варьировалось от недоверчивого до резко негативного, а в советскую эпоху прослыть «барыгой» было просто опасно. Предпринимателей считали хапугами, которым лишь бы «срубить денег», — и приватизация только усилила этот стереотип. Времена изменились, однако над отношением общества к бизнесу предстоит еще много работать.

Предприниматели двигают вперед инновации в конкурентных условиях мировой экономики, так что без них Россию будущего не построить. Поэтому важнейшей частью любого курса по менеджменту должно стать обучение ведению бизнеса. Дух предпринимательства, который так долго подавлялся, должен наконец вырваться на свободу и придать обществу жизненные силы.

Я ПРИЗЫВАЮ К ПЕРЕМЕНАМ, глядя на молодых россиян, на которых уже не давит прошлое. Они не считают богатство предосудительным, они хотят самоопределения и независимости. Вкусив свободы, которая была недоступна их родителям, они ухватились за нее как за надежду на лучшую жизнь. И нет таких трудностей, которые не могла бы преодолеть надежда.

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС — *психоаналитик, бизнес-коуч, профессор школы бизнеса INSEAD.*

Оргструктуры

Юлия Фуколова
Старший редактор «Harvard Business Review — Россия»



БИРЮЗОВЫЙ СЛЕД

Концепция бирюзовой организации и, в частности, идея самоуправления будоражит умы российских предпринимателей. Реальные проекты пока приживаются с трудом: эксперимент в Сбербанке закончился неудачно, компания «Кнопка» отказалась от холакратии. И все же многие компании связывают свое будущее именно с самоуправлением, так как рассчитывают, что оно придаст им необходимую гибкость.

ФОТО: GETTYIMAGES/LUIGI MASELLA/EYEEM

«Мы создаем бирюзовую организацию, и в нашем случае это вынужденная мера», — говорит Алексей Шестериков, генеральный директор и совладелец компании Awatera, лидера на рынке переводческих услуг. Компания образовалась полтора года назад в результате слияния двух игроков — «Трактата» и ABBYY Language Solutions. В каждой организации работало примерно 150 человек, но культура сильно отличалась. В «Трактате» царила дружеская, почти семейная атмосфера и взаимовыручка, акционеры редко появлялись в офисе и могли заниматься другими проектами. Но результаты не устраивали руководство компании — бизнес развивался медленно или даже стагнировал. В ABBYY LS, наоборот, был принят жесткий стиль управления, отделы бились за выполнение KPI, конкурировали между собой, и компания динамично росла.

Владельцы планировали сделать объединенную структуру технологичной, способной быстро меняться. Легче всего было бы насаждать процессы и культуру одной из компаний, но ни та, ни другая культура не были идеальными. В итоге решили объединить процессы, используя лучший опыт обеих команд, и на этой базе создавать новую компанию с новым названием и новой культурой. «Мы решили, что для нашей задачи как раз подходит бирюзовая концепция», — говорит Алексей Шестериков.

В 2016 году в России вышла книга экс-партнера McKinsey Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» и сразу стала мегапопулярной. В ней предложена идея бирюзовой организации. Плоские структуры и самоуправляемые команды существуют давно, но именно Лалу создал яркий запоминающийся образ, который проник в умы менеджеров и предпринимателей. По его мнению, красные компании — импульсивные и неорганизованные, они живут по принципу стаи и вожака. Янтарная модель — конформистские структуры (религиозные учреждения, армия). В оранжевых компаниях царит культ эффективности, а успех измеряют прибылью. Зеленые поддерживают семейную культуру, социальную ответственность. Наконец, новый, эволюционный тип организаций — бирюзовые. Лалу выделил три основные характеристики бирюзовой компании.

- **Самоуправление.** В бирюзовой структуре нет иерархии и нет начальников. Лидеры есть, но они не раздают указания — сотрудники сами принимают решения. Для распределения ролей и устранения конфликтов существуют специальные процедуры; внутренняя мотивация ценится гораздо больше внешней.
- **Целостность.** В бирюзовых компаниях царит атмосфера доверия, нет места символам статуса, лжи и манипуляции. Люди следуют призванию и ценностям.
- **Эволюционная цель.** Прибыль — это побочный продукт выполненной работы. В бирюзовых организациях стратегию не спускают сверху. Бюджеты используются для принятия решений, а не для отслеживания KPI.

Много ли в мире организаций, которые соответствуют всем этим признакам? Фредерик Лалу привел примеры одиннадцати компаний. Среди них — Buurtzorg (медицинский уход на дому, Нидерланды), Patagonia (одежда для активного отдыха, США), FAVI (меднолитейный завод, Франция), Берлинская евангелическая школа, Morning Star (переработка помидоров, США) и другие. Как поясняет управляющий партнер консалтинговой компании «Правила игры» Сергей Бехтерев, который лично посетил семь организаций «списка Лалу», он не слышал, чтобы на Западе на конференциях активно обсуждали бирюзовые организации. Зато в России тема неизменно вызывает дебаты. Причин здесь несколько.

В России, по мнению Бехтерева, некоторые менеджеры рассчитывают на волшебную пилюлю. А Лалу подал свои идеи в яркой упаковке, кажется, что их можно легко внедрить. По словам консультанта, сегодня в России многие компании называют себя бирюзовыми, но по сути таковыми не являются, а под бирюзовостью часто скрывается управленческий бардак. Сделав бизнес самоуправляемым, менеджеры также хотели бы освободить время для других проектов и снять с себя ответственность. Кого-то, например, вдохновляет опыт генерального директора Qiwi Сергея Солонина, который отправился в многомесячное кругосветное путешествие, а компания продолжает успешно развиваться.

Руководители, задумавшиеся о внедрении самоуправления, должны быть готовы к сложностям. Во-первых,

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА. *Работа в условиях неопределенности требует от компаний гибкости. Однако люди зажаты жесткими рамками.*

ПРИЧИНА. *Управленцы привыкли к иерархии и сложившимся правилам, боятся потерять власть, дать людям больше свободы.*

РЕШЕНИЕ. *Внедрение элементов бирюзовой организации, самоуправление, работа в автономных командах.*

Самоуправление — инструмент для работы со зрелыми независимыми людьми, осознающими свое призвание. Им не нужен начальник, который будет ставить задачи и контролировать выполнение.

говорит Сергей Бехтерев, для начала нужно овладеть приемами традиционного менеджмента — ни один бизнес из «списка Лалу» от них полностью не отказывается. Во-вторых, многим кажется, что самоуправление — это демократия, но, как отмечает глава банка «Точка» Борис Дьяконов, холакратия даже более жесткая система, чем классический менеджмент. В основном документе холакратии — конституции — прописано все, вплоть до фраз, которые надо говорить сотрудникам. Компания «Кнопка» отказалась от холакратии после двух с лишним лет внедрения. Один из основателей «Кнопки» Андрей Завьялов объяснил причину так: «Процесс стал превалировать над результатом. Тебе надо быстро что-то сделать, а у тебя процедур на полчаса».

В-третьих, для бирюзовых компаний важен принцип «все знают все» — тогда сразу видно, кто из членов команды отклонился в сторону. «Без подобной информационной прозрачности самоуправление работать не будет», — добавляет Сергей Бехтерев. Для создания такой среды требуется серьезная ИТ-платформа.

В четвертых, самоуправление — инструмент для работы со зрелыми независимыми людьми, осознающими свое призвание, им не нужен начальник, который будет ставить задачи. Но если люди не готовы к такому, внедрять новшества будет нелегко. Например, в Awatera честно признаются, что недооценили сложность задачи. Слияние компаний, смена руководителей и переезд офиса привели к тому, что организацию в течение года покинули около 30% сотрудников. «Мы решили поощрять инициативу снизу, чтобы сотрудники предлагали свои идеи, но в ответ часто слышали критику. Возможно, людям мешал стресс», — рассказывает Алексей Шестериков. В итоге решили действовать сверху и начать с команды топ-менеджеров. Например, ввели для всех одинаковые зарплаты и каждого сделали миноритарным акционером. Кроме того, у высших руководителей одинаковые KPI — они зависят только от чистой прибыли компании. Следующий шаг — сделать топ-менеджеров взаимозаменяемыми, а затем ротировать их по направлениям.

Наконец, самоуправляемая организация, по сути, принадлежит самой себе, а не собственнику, и с этим владельцу бывает сложно смириться. Если сотрудники все видят, он не сможет нанимать людей или тратить прибыль по своему усмотрению. Например, Алексей Шестериков признается, что пока не готов отдать рядовому персоналу финансовые рычаги, хотя решение 90% финансовых вопросов передал команде топ-менеджеров.

Но даже если преодолеть все перечисленные трудности, нет гарантии, что подход, описанный Лалу, будет эффективен. Научных исследований того, как самоуправление влияет на прибыльность бизнеса, пока нет. Однако российские компании, внедряющие различные методы самоуправления, видят в развитии этой модели будущее.

БАНК БЕЗ НАЧАЛЬНИКОВ

«С “бирюзой” у нас длительные и непростые отношения», — сказал глава Сбербанка Герман Греф в декабре 2018 года во время прямой линии с сотрудниками. И признал, что первый проект по внедрению бирюзового управления провалился — продажи в пилотных офисах упали более чем вдвое. Но Сбербанк не отказался от идеи самоуправления. Правда, новые практики здесь больше не называют бирюзовыми, разве что по привычке.

Эксперимент начался в 2016 году, когда председатель Среднерусского банка Сбербанка рассказал подчиненным о книге Лалу и загорелся желанием реализовать эту концепцию. Его поддержали руководители пяти офисов в Балашихе. Сотрудникам рассказали о базовых бирюзовых принципах, а их наставниками выступили топ-менеджеры и психологи. Офисы получили максимальные полномочия — им разрешили вносить изменения в установленные стандарты работы, не придерживаться плановых показателей, самим определять условия работы и технологии обслуживания клиентов, самостоятельно распределять премиальный фонд. Начальников не стало, а их обязанности сотрудники делили по договоренности.

Через год выяснилось, что привить бирюзовый подход людям, которые привыкли работать в других условиях, не так просто. В офисах сменилось почти 80% персонала: кому-то новые условия показались некомфортными, не все ожидания оправдались, возникали конфликты из-за того, кто какую роль будет играть. Кроме того, в бирюзовых организациях тоже важен результат. В Сбербанке оценивают финансовые показатели работы офисов, удовлетворенность клиентов (NPS) и удовлетворенность сотрудников. По объему продаж пилотные точки серьезно отстали от сопоставимых традиционных офисов, а показатель удовлетворенности клиентов не вырос.

Сейчас в Балашихе нет бирюзовых офисов — все они вернулись к прежней системе работы. Но Сбербанк извлек уроки из этого опыта. Как отмечает старший вице-президент, руководитель блока «Сеть продаж» Сбербанка Сергей Мальцев, главное условие для внедрения бирюзовых практик — зрелость команд. Люди

ШКОЛА САМОУПРАВЛЕНИЯ

По мнению создателя холакратии Брайана Робертсона, бирюзовая модель управления — это набор принципов. Но чтобы их внедрить, нужны конкретные методики. Существуют разные школы в развитии самоуправления. Управляющий партнер консалтинговой компании «Правила игры» Сергей Бехтерев выделяет три направления.

1 Ролевая методология. По сути, это система коллективного управления, где участники распределяются по ролям и задачам и объединяются в структуры в виде кругов. Старейшая из систем называется социократия, позже из нее выросли социократия 3.0 (соавтор — Джеймс Прист), холакратия Брайана Робертсона, а также модель Collab, разработанная Сесиль Грин. Самая жесткая модель — холакратия, здесь все процедуры закреплены в конституции.

2 Методология дуальных обещаний. В данном случае функциональные роли не важны, важнее, как общаются и договариваются между собой конкретные люди. Первое правило — принуждать другого человека запрещено, его можно только попросить. Второе правило — если люди договорились, то договоренности должны выполняться. Такую систему разработал Крис Рафер — основатель компании Morning Star из «списка Лалу». Эту же модель взяла за основу российская сеть «Вкусвилл».

3 Автономные команды. Так работает еще одна компания из «списка Лалу» — голландская Buurtzorg. Ее сотрудники ухаживают за больными на дому. Независимые самоуправляемые команды медсестер берут на себя всю ответственность за определенное количество пациентов, сами оценивают их состояние и принимают план ухода, ведут документацию и т. д. Компания быстро растет благодаря удовлетворенности клиентов и эффективному управлению издержками.

должны быть профессионалами, знать стандарты индустрии, владеть базовыми технологиями. Кроме того, неправильно вводить «бирюзу» в отдельно взятом офисе — организация должна меняться на всех уровнях. Сотрудникам Сбербанка не хватает свободы действий, чтобы решать клиентские вопросы здесь и сейчас.

Второй этап эксперимента начался в Пензе около года назад. Инициатором выступили центральный аппарат Сбербанка и председатель территориального банка, к проекту подключились 43 офиса. Правда, на этот раз менеджеры действовали централизованно — сначала вырабатывали новые практики, тестировали, а потом другие точки их перенимали. Например, опытным путем выяснили, что не стоит отказываться от руководителя офиса — в команде должен быть лидер, за которым остается последнее слово. Но его роль меняется — он не сидит в кабинете, а тоже обслуживает клиентов. По сути, становится коучем или играющим тренером.

Годовые результаты продаж в Пензенском отделении оказались сопоставимы со средними показателями по банку. Но почти на 30% вырос клиентский NPS и на 20—30% — вовлеченность сотрудников. Новый опыт Сбербанк собирается тиражировать во всех территориальных подразделениях. «Мы поняли, какие элементы можно масштабировать, и усвоили, что нельзя давать всем одинаковые полномочия. Но если мы видим готовность команды и ее профессиональную зрелость, она получит новые возможности», — говорит Сергей Мальцев.

В 2019 году Сбербанк распределит офисы по всей стране по трем уровням или лигам. «Это не в чистом виде “бирюза”, — подчеркивает Мальцев. — Мы просто даем нашим офисам больше самостоятельности». В первую лигу войдут зрелые команды, которые следуют стандартам, поддерживают высокий уровень обслуживания, совершают минимум операционных ошибок. Таких офисов примерно 15—20%. Они получат максимальные полномочия — к ним не будет приезжать с инспекцией вышестоящий руководитель, они смогут сами принимать решение о найме новых сотрудников. Кроме того, им выделят бюджет на решение клиентских вопросов. Появится премиальный фонд, который будут распределять самостоятельно. Зарплаты сотрудников в офисах пока различаются, и роли четко закреплены за людьми, но со временем грань между ролями будет стираться. По ряду операций сотрудники смогут принимать решение сразу, не обращаясь наверх, — скажем, в случае спорных транзакций. «Доверие стимулирует людей принимать больше ответственности за результат и, самое главное, за клиентский опыт», — подчеркивает Мальцев.

Во вторую лигу попадет большинство офисов Сбербанка, они получат чуть меньше полномочий. Третья лига предназначена для команд, где много новичков, не очень опытный руководитель. Чтобы команды могли переходить из одной лиги в другую, в банке разработали обучающую программу с элементами геймификации. В частности, Сбербанк использует интеллектуальную систему управления (ИСУ), которая анализирует

действия сотрудника при работе с клиентами. Раньше она фиксировала отклонения от стандартов, а сейчас, скорее, играет роль помощника и дает подсказки.

В Сбербанке пока не знают, до каких пределов будут развивать самостоятельность команд. Но уже сейчас понятно, что внедрение элементов самоуправления позволит сократить число менеджеров, которые стоят над руководителями офисов. Сейчас один менеджер «опекает» 13—14 точек, а в будущем он сможет уделять внимание 18—21 офисам.

СЕТЬ ОБЕЩАНИЙ

В 2012 году основатель «Вкусвилла» Андрей Кривенко прочитал в «Harvard Business Review — Россия» статью Гэри Хэмела «Сначала увольте начальников». Автор описывал компанию Morning Star, внедрившую систему обещаний, которая помогала сотрудникам наладить коммуникацию. Кривенко заинтересовал этот подход. Сотрудники ездили в США, посещали Morning Star. Не все, что они узнали, соответствовало написанному в статье — выяснилось, что Morning Star использует около 800 KPI. В итоге «Вкусвилл» взял за образец систему, описанную Хэмелом, дополнив ее своими наработками.

«Безответственность сотрудников — это в большей степени проблема системы, а не конкретного человека, — рассуждает управляющий информацией “Вкусвилла” Валерий Разгуляев. — Но мы можем изменить ситуацию, если дадим человеку не только ответственность, но и права». Компания начала с выяснения того, что важно для клиентов. Покупателей не интересуют абстрактные процессы, им нужен результат — чтобы магазин был чистый и находился рядом с домом, продукты были свежими, а продавцы — вежливыми. «Вкусвилл» сформировал совет управляющих из руководителей, которые гарантировали выполнение этих базовых обещаний. Обещание — это всегда конкретный результат: не «приложу все силы, чтобы груз доставить вовремя», а именно «груз будет доставлен вовремя». Человек, давший обещание, имеет право запросить ресурсы, которые потребуются для выполнения задачи, и сотрудники, от которых это зависит, также дают ему обещания. Обещание следует отличать от поручений. Поручение — это задача, которую один человек ставит перед другим, тогда как обещание — добровольная ответственность, ее сотрудник готов взять на себя, понимая, что сможет все выполнить.

Во «Вкусвилле» выделяют три типа обещаний: базовые, которые компания дает клиентам; поддерживающие (требуются сотрудникам для выполнения базовых обещаний); обеспечивающие (их дают офисные подразделения — бухгалтерия, юристы и др.). Сначала список взаимных обещаний и результаты их выполнения фиксировали в Excel, затем данные перевели в 1С, чтобы их видели все сотрудники. В первое время в компании было около 200 обещаний, сейчас их менее 100 — некоторые устарели, к тому же многие сотрудники научились взаимодействовать, не фиксируя договоренности письменно.

С помощью системы обещаний компания смогла решить много задач. Например, одна из самых сложных — вовремя убирать с полок продукты с истекшим сроком годности. Идею подсказали сами сотрудники, у которых спросили, какие права и ресурсы им для этого нужны. Обычно на упаковке продукта указывают дату изготовления и срок хранения — продавцу приходилось складывать числа, и иногда это приводило к ошибкам. Но если на товаре поставить метку «годен до такого-то числа», контролировать сроки намного проще. Технологи дали обещание сделать подобную метку, выполнили его, и «просрочка» на полках сети уменьшилась радикально.

«Вкусвилл» давно не устраивает общих вечеринок для сотрудников, потому что, по словам Валерия Разгуляева, «покупателям наши корпоративы ни к чему». Однако внутри подразделений сотрудники могут не только отмечать любые праздники, но и взять на организацию деньги из общей кассы. Доверие — пожалуй, главный принцип работы «Вкусвилла». Бюджета в компании нет, как нет и KPI, — здесь это ругательные слова. Доступ к счету имеют все сотрудники офиса, правда, если требуемая сумма превышает 250 тыс. руб., надо получить одобрение совета управляющих. Штрафов тоже нет — если сотрудник обнаружит недостачу или просроченный товар, никого не накажут. «Недоверие стоит дорого, поэтому мы много экономим благодаря доверию», — говорит Валерий Разгуляев. Например, водитель «Вкусвилла» привозит товар ночью, когда нет пробок, открывает магазин своим ключом, загружает продукты в холодильник, а утром продавец все оформляет. Не нужно тратить время на пересчет, заполнение бумаг, нет простоя транспорта. По словам Разгуляева, недостача в компании составляет 0,5% от выручки, в обычной продуктовой рознице этот показатель в несколько раз выше.

Впрочем, во «Вкусвилле» не только доверяют, но и проверяют — с помощью ИТ-системы. Если какие-то транзакции вызывают сомнение, с ними разбираются постфактум. Например, в спорных случаях продавец



имеет право пробивать товар по цене, которая отличается от ценника, но, если отклонение происходит слишком часто, будут выяснять причину. Если сотрудник часто использует собственную бонусную карту, его покупки могут проверить — прокатывать карту за клиента запрещено. «Ошибки мы прощаем, а злой умысел — нет», — объясняет Разгуляев. Ежемесячно компания увольняет 15—20 человек (всего в сети работают 7 тыс. сотрудников).

В 2016 году во «Вкусвилле» задумались о расширении самоуправления, и на эту мысль их натолкнула книга Лалу. «Мы столкнулись с болезнью роста, когда люди теряют инициативу, и поняли, что так работать не хотим», — говорит Валерий Разгуляев. По его мнению, снизу продвигать идею самоуправления сложно, нужны осознанные сотрудники, которые редко задерживаются среди «рядовых». А если сверху — возникнет сопротивление и формальное принятие. Лучший вариант — внедрять «сбоку», когда кто-то внутри помогает и готов взять ответственность на себя. Проект пытались «прорастить» одновременно в разных отделах. В первом подразделении, где тестировали концепцию, руководитель ушла в декрет, а отдел не только продолжал работать, но и развивался. В новую схему поверили и остальные.

В магазинах тоже внедряли самоуправление. В каждой точке работает до 15 человек, а роль директора играет помощник по рознице, обслуживая по 15—25 магазинов. Были случаи, когда коллектив его даже увольнял, потому что тот плохо помогал. Сейчас компания стремится к тому, чтобы руководители стали тренерами и научили коллектив работать без них. Например, обычно график работы продавцов составлял помощник по рознице, но теперь нужно, чтобы сотрудники делали это самостоятельно, не переругавшись друг с другом. По словам Разгуляева, магазины, которые уже перешли на полное самоуправление, показывают хорошие результаты. Так, для украшения зала к новому году они затратили меньше усилий и ресурсов по сравнению с другими точками сети.

Самоуправление способствует развитию инициативы. Каждый сотрудник «Вкусвилла» может предложить свой проект — если бюджет менее 100 тыс. руб., его запускают сразу, при большей сумме идею рассматривает специальный комитет. Продавец одного магазина купила корзинки и сделала подарочные наборы с продуктами. Оказалось, спрос на них есть, и идею масштабировали.

Кадровые вопросы подразделения «Вкусвилла» теперь тоже решают самостоятельно. HR-департамент расформировали, когда случился форс-мажор: перед открытием точки выяснилось, что работать там некому, розница подавала заявку, но забраковала кандидатов. Тогда ответственность за подбор кадров передали командам, и они справились. Возможно, когда-нибудь в компании откроют информацию о зарплатах. Во всяком случае, когда по ошибке программиста эти сведения стали доступны всем сотрудникам, ничего страшного не случилось.

«Наш рост — это заслуга нашей модели управления», — считает Валерий Разгуляев. За 2018 год компания открыла 250 новых магазинов (всего более 700), а выручка составила 62 млрд руб. Компания тратит на управление (аренду и обеспечение офиса, а также сотрудников, которые не занимаются продажами) всего 1,5% от выручки, включая все налоги и отчисления от зарплат, тогда как другие ритейлеры — в полтора–два раза больше. Текучка персонала составляет 40% в год (у многих ритейлеров — 80—100%). При этом «Вкусвилл» не считает себя бирюзовой компанией — здесь есть три уровня иерархии и нет целостности сотрудников в понимании Лалу — многие работают за зарплату. «Вопрос не в том, бирюзовый ли ты по всем пунктам, а движешься ты в этом направлении или нет», — подчеркивает Разгуляев.

ФИНАНСОВАЯ ЛАБОРАТОРИЯ

«Я вообще не знаю, что такое бирюзовая компания, — говорит Максим Гапонов, лид круга коллаборативных практик компании Qiwi. — Вместо слова “бирюзовый” мы вкладываем в нашу систему управления конкретный смысл — нам важно решать задачи бизнеса».

Генеральный директор Qiwi Сергей Солонин с самого начала стремился к самоуправлению и исследовал

ФОТО: GETTYIMAGES/YAGI STUDIO

Внедряя холакратию, генеральный директор должен отказаться от своей власти в пользу довольно строгого свода правил. Однако разрушать управленческий хребет небезопасно для бизнеса, может возникнуть хаос.

разные подходы. Вдохновившись опытом компаний Valve и Zappos, он решил создать гибкую сетевую организацию, которая могла бы подстраиваться под реалии бизнеса. Эксперименты шли постоянно, структура провайдера финансовых сервисов менялась несколько раз. В Qiwi объединили людей в продуктовые команды, отказались от кабинетов, упразднили громкие должности. На полторы тысячи человек осталось три уровня иерархии.

На этом в Qiwi не остановились и решили поближе познакомиться с холакратией — привозили для консультаций ее автора Брайана Робертсона, сами ездили на тренинги. Но поняли, что система им не подходит. «Внедряя модель Робертсона, генеральный директор должен отказаться от своей власти в пользу довольно строгого свода правил — конституции холакратии, — говорит Максим Гапонов. — Однако разрушать управленческий хребет небезопасно для бизнеса, может возникнуть хаос, особенно в первое время. Мы хотели этого избежать». В Qiwi также не видели смысла переформатировать всю структуру компании в виде кругов, как должно быть в холакратии. Если направление не подразумевает работу в условиях неопределенности (операционная деятельность, бухгалтерия, экономическая безопасность и т. д.), то эффективнее сохранить там иерархию и классический менеджмент.

В 2016 году Солонин случайно наткнулся на книгу Сесиль Грин, которая разработала систему коллаборативного управления Collab (Cecile M. Green. Collaboration that Works: A Ruthlessly Practical Handbook for a Generative World). Методология Грин близка к холакратии, но построена по другим принципам. Компания запустила Collab в пилотном режиме на группе сотрудников, начала создавать круги, выстраивать процессы взаимодействия между людьми. Но пришла к выводу, что подход Грин недостаточно проработан для крупного бизнеса, некоторые практики оказались поверхностными. Кроме того, Collab — закрытая система, описывающая конкретную последовательность действий для любого возможного события. Контекст не учитывался, что ограничивало Qiwi.

В 2017 году компания начала разрабатывать собственный метод самоуправления — его назвали QLab. Несколько сотен сотрудников объединили в круги. По словам лида круга по развитию самоорганизации Натальи Чумаковой, в какой-то момент в компании было около 200 кругов, но когда изначальные задачи решили, часть кругов расформировали за ненадобностью. Сейчас в Qiwi 50—70 кругов, но, возможно, со временем и эта структура изменится.

В QLab нет конституции и многостраничного свода правил общения сотрудников. Каждое решение обсуждается с точки зрения того, может ли оно нанести вред компании или нет. В кругах у членов команды есть своя функциональная роль, и при выборе человека на эту роль компания учитывает его желание и компетенции. Полной взаимозаменяемости людей в кругах нет, но, по словам Натальи Чумаковой, компания расширяет экспертизу сотрудников, чтобы добиться пересечения компетенций между ролями. Например, уже сейчас программисты не только пишут код, но регулярно выходят в колл-центр, отвечают на звонки клиентов.

Эксперимент с QLab пока продолжается, поэтому в Qiwi параллельно с кругами существуют классические отделы — каждый сотрудник «приписан» к какому-то подразделению, формально у него есть руководитель. Сохранился и HR-департамент, который назначает компенсацию согласно системе грейдов. Информация о зарплатах в компании закрыта, а решения об изменении выплат принимает менеджер отдела. Возможно, со временем HR-департамент трансформируется, и вместо него останется центр HR-практик, который будет предлагать бизнесу конкретные методики. Но уже сейчас отдельные кадровые вопросы команды решают самостоятельно.

ПОХОЖЕ, В СКОРОМ ВРЕМЕНИ эксперименты с бирюзовыми технологиями выйдут в России на новый уровень. Венчурный фонд TealTech Capital (в числе его основателей — Андрей Кривенко из «Вкусвилла») организовал конкурс бирюзовых проектов, и в конце 2018 года заявку подали около полусотни компаний. По словам Валерия Разгуляева, который оценивал участников, в анкетах все выглядит оптимистично, но во время очного общения выяснилось, что некоторые больше говорили о самоуправлении, чем реально его использовали. Тем не менее по итогам конкурса фонд планирует сформировать сообщество, которое будет делиться бирюзовыми практиками друг с другом, а победители получат помощь менторов и доступ к обучению.

Для бизнеса главное, чтобы люди имели достаточно свободы, могли принимать решения и влиять на результат. Самоуправление дает такую возможность. Эта модель подходит не всем, но использование ее отдельных элементов принесет пользу большинству компаний.

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА — *старший редактор «Harvard Business Review — Россия».*

Юлия Фуколова
Старший редактор «HBR — Россия»

Марина Иванющенкова
Главный редактор «HBR — Россия»

«Мы не хотим, чтобы нас воспринимали как русский Amazon»

До 10 заказов в секунду, 3 млн посетителей в день, около 120 млрд руб. выручки в год. Компания Wildberries – крупнейший онлайн-ритейлер России. Татьяна Бакальчук, бывший преподаватель английского языка, основала проект в 2004 году – одеждой в интернете она начала торговать, находясь в декретном отпуске. Позже к бизнесу присоединился муж Татьяны – Владислав. Сегодня журнал Forbes оценивает состояние Татьяны Бакальчук, которая считается единственной владелицей Wildberries, в $600 млн. Супруги Бакальчуки по сей день принимают активное участие в управлении компанией. В офисе у них нет отдельных кабинетов, они работают в опенспейсе вместе с другими сотрудниками.

Бизнес Wildberries растет быстрее, чем у других российских онлайн-ритейлеров. Рост во многом связан с тщательной шлифовкой бизнес-процессов. Руководители компании отказываются от всего, что не приносит дохода, и инвестируют в направления, которые представляют наибольшую ценность для партнеров и клиентов. О том, какие идеи и проекты двигают бизнес Wildberries, генеральный директор компании Татьяна Бакальчук рассказала в интервью «Harvard Business Review – Россия».



Фото: **ЕВГЕНИЙ ДУДИН**

HBR — Россия: Wildberries развивается быстрее других игроков рынка. Какие у компании драйверы роста?

Бакальчук: У нашего бизнеса две движущие силы — оптимизация расходов и улучшение продукта, сервиса. И мы понимаем, за счет чего можем выполнить эти задачи. Бизнес обязательно должен расти, иначе он начинает загнивать, и для него важнее всего становится антураж — галстуки, костюмы, ритуалы. Мне понравилась фраза из книги Джима Коллинза «Построенные навечно»: как только компания нанимает повара-китайца и покупает частный самолет — все, рост для нее закончился. Мы повара не нанимаем.

И как ваш подход влияет на темпы роста?

В 2017 году выручка компании увеличилась на 40%, а в 2018-м — примерно на 70—75%. Каждые сутки мы обрабатываем 350—400 тыс. заказов. Наши покупатели делают в среднем 1,3 заказа в день, два в неделю. Каждый заказ примерно на 3,5 тыс. руб., хотя все зависит от категории — для одежды сумма обычно выше, чем, скажем, для книг.

Как вы привлекаете клиентов?

Наш основной принцип — не тратить деньги впустую. Рекламу мы покупаем, только если можем посчитать, во сколько нам обойдется каждый привлеченный клиент. Пробовали как-то размещать ее на билбордах, но быстро отказались, потому что не могли просчитать эффект. Недавно мы придумали, как посчитать отдачу от средств, потраченных на медийное охватное размещение, ТВ-ролики, и стали использовать эти каналы.

Рекламу мы размещаем за свой счет или делим расходы с поставщиками. Наши сотрудники гордятся тем, что научили партнеров более эффективно расходовать рекламные бюджеты. Поставщики теперь сами спрашивают, сколько переходов на сайт они получат, сколько людей узнают об их товаре. Если реклама идет, а заказов нет, партнеры начинают звонить, и мы вместе разбираемся, в чем причина.

Вы работаете с большими данными?

Да, мы начали это делать — например, алгоритм на нашем сайте показывает посетителю товары, которые ему могут понравиться или которые приобретали другие люди. Число покупок из списка рекомендованных товаров растет. Это пока не индивидуальная настройка, но нам есть куда развиваться.

А вот от ретаргетинга (механизм показа рекламы пользователю, посетившему интернет-страницу и посмотревшему рекламируемый товар . — «HBR — Россия») мы отказались. Этот инструмент больше подходит для случайных посетителей, а у Wildberries примерно 85% покупателей — постоянные.

Российские потребители сильно изменились за последние годы?

Потребители, конечно, эволюционируют, их запросы меняются. Когда мы начинали бизнес, клиенты не требовали, чтобы товар привозили на следующий день. Рынок еще не был сформирован, и никто не умел работать так быстро. Большинство клиентов воспринимали онлайн-шопинг как развлечение, наши первые покупатели откликались на баннеры на женских порталах. Сидит, например, мама дома с ребенком, долго разглядывает красивые вещи — что-то отложила, и через какое-то время заказ привезли. Когда покупки в интернете стали обычным делом, люди начали жаловаться, если заказ приходилось долго ждать.

Сейчас клиенты не любят, когда их лишний раз беспокоят. Поэтому мы отказались от подтверждения заказа по телефону, у нас омниканальный контактный центр. Мы консультируем клиентов в основном по мессенджерам, в социальных сетях и через обращения на сайте. Количество звонков из года в год уменьшается, в геометрической прогрессии растут обращения через мессенджеры, где клиент ждет незамедлительного ответа на свой вопрос. Сейчас у нас 97% всех обращений от клиентов рассматриваются моментально. Еще мы ушли от нескольких линий, то есть клиент получает полную консультацию сразу, без переключения на других операторов. Сегодня колл-центры — уже не «колл». У нас даже были случаи, когда операторы увольнялись, поскольку не думали, что им придется общаться с клиентами в том числе и по телефону.

Ваша основная целевая аудитория — женщины?

Wildberries изначально продавала одежду, и до сих пор наши основные клиенты — женщины, которые покупают для всей семьи. Но сейчас у нас есть товары для всех, мы расширяем ассортимент, активно развиваем категорию электроники. Посмотрим, как отреагируют на это клиенты-мужчины. Кстати, мужская аудитория

Бизнес должен расти, иначе он начинает загнивать, и для него важнее всего становится антураж. Мне понравилась фраза из книги Джима Коллинза «Построенные навечно»: как только компания нанимает повара-китайца и покупает частный самолет — рост для нее закончился. Мы повара не нанимаем.

выбирает товары не так, как женщины, и, возможно, нам придется изменить навигацию на сайте.

И чем покупатели-мужчины отличаются от покупателей-женщин?
Мы пока эту тему глубоко не изучали, но ориентируемся на мнение наших сотрудников-мужчин — они иначе ищут и сортируют товары. Им важно, чтобы все было лаконично и быстро, они не хотят тратить много времени на пролистывание. Например, если товар представлен в нескольких цветах, то у нас есть картинки со всеми вариантами. С точки зрения женщин, это логично — можно посмотреть, как платье выглядит в разных цветах, сравнить и заказать то, которое понравилось. А мужчины недоумевают: зачем столько картинок, если проще сделать одну, а внизу расположить 10 цветных кружочков. Навел мышку на кружочек — цвет вещи поменялся.

Продажи каких категорий товаров у вас растут быстрее всего?
Косметики, товаров для красоты. Мы хотим развивать категорию «Книги», продавать продукты питания, которые не относятся к скоропортящимся. Новые категории мы запускаем постепенно. Если видим, например, что какие-то товары или бренды хорошо продаются в мире или в России, то тоже начинаем ими заниматься.

Вы хотите превратить Wildberries в полноценный супермаркет?
Мы не любим ярлыки. Нас иногда спрашивают, считаем ли мы себя маркетплейсом. Нет, не считаем. Хотим ли мы, чтобы нас воспринимали как русский Amazon? Нет, не хотим. Мы Wildberries, а не Amazon. И вообще мы не думаем об этом — просто работаем.

«МЫ КОНЦЕНТРИРУЕМСЯ НА ТОМ, ЧТО УМЕЕМ ДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ, – ЛОГИСТИКЕ И СЕРВИСЕ»

Сколько у вас поставщиков?
Более 10 тыс., около половины — небольшие компании. У многих продажи растут на 100—200% в год.

И как вы управляете таким количеством партнеров?
У нас есть портал для партнеров, который, с одной стороны, является удобным сервисом для них, а с другой — помогает нам экономить. Началось все с того, что мы сделали для поставщиков сайт, облегчающий документооборот, это лучше, чем постоянные звонки и уточнения. Потом добавили к сайту новый функционал. Партнеры теперь сами управляют своим ассортиментом, что привело к росту числа поставщиков и наших оборотов. Все, кто хочет с нами сотрудничать, работают через этот портал — заходят в личный кабинет, заносят данные, необходимые для подписания договора. Договор не может быть изменен, но если партнер не соглашается с условиями, идет переписка, обсуждение. Сейчас мы хотим сделать портал еще удобнее, чтобы можно было сегодня подписать документы, а завтра уже отгружать товар. Мы работаем на условиях его реализации, так как считаем, что поставщик разбирается в своей продукции лучше нас.

Получается, что любая, даже самая маленькая компания может торговать через ваш сайт?
Да, но сначала наши юристы проверяют поставщика по определенным параметрам, насколько он надежный партнер. Есть определенные требования — например, сертификаты или специальные разрешения, иногда нужны права собственности на марки. На следующем этапе поставщик заливает накладную, по которой будет отгружать нам товар. У некоторых партнеров практически все автоматизировано — система сама смотрит, какого товара не хватает, заказывает отгрузку. Остается выбрать дату поставки и конкретный склад.

Раз в неделю формируется автоматический отчет о продаже, и мы отправляем поставщику деньги за вычетом нашей комиссии (по информации газеты «Коммерсантъ», она составляет 35—38% в зависимости от категории товара. — «HBR — Россия»).

Зачем вам такая схема? Другие ритейлеры, наоборот, бьются за отсрочку платежей.
Мы считаем, что наш нынешний рост продаж частично связан с этой схемой. Скорее всего, никто из российских ритейлеров не делает так, как Wildberries. Раньше мы тоже работали по традиционной схеме, и наши менеджеры договаривались о том, чтобы платить как можно позже — через 180 дней, а то и 200. В результате поставщикам было не очень выгодно, да и мы пострадали во время кризиса, поскольку некоторые договора заключались в валюте. Для компании 2014 год был довольно тяжелым, пришлось искать новые варианты отношений. Раньше мы стремились сами управлять ассортиментом, нанимали байеров, они ездили на предзаказы, выбирали. Были ссоры с поставщиками,

которые считали, что наши сотрудники не умеют отбирать товар, а мы отвечали, что в онлайне все продается не так, как в офлайне. В поисках оптимальной модели сотрудничества мы как-то предложили одному крупному поставщику самостоятельно сформировать ассортимент и привезти нам товар на реализацию. И это сработало. Так, методом проб и ошибок мы определили для себя максимально жизнеспособную схему взаимодействия с поставщиками и предложили ее другим компаниям. Сейчас на таких условиях работает более 70% наших поставщиков, а мы высвободили свои умственные и физические силы, перевели около 100 человек из отдела закупок в другие подразделения. Нам больше не надо разбираться в товаре, мы концентрируемся на том, что умеем делать лучше, — логистике и сервисе.

Цены на товар на сайте устанавливают поставщики?
Да. Если речь идет о крупном бренде, который выставлен не только в Wildberries, то мы тоже мониторим цены, потому что нам невыгодно продавать дороже. Если партнер завысил цены, товар не будут покупать. И тогда поставщику придется либо снижать цены, либо забирать свой товар со склада. Мы имеем право вернуть товар, который не продается, но фактически процент возвратов ничтожно мал.

А кто запускает акции и скидки?
В основном поставщики, но мы тоже в этом участвуем. У нас совсем небольшая команда, которая занимается регулированием цен. Например, перед «черной пятницей» мы договариваемся с поставщиками, какую скидку они дадут. Кроме того, за счет своей комиссии предоставляем клиентам скидку постоянного покупателя.

Акций у вас довольно много, и они постоянно меняются. Вы управляете ими вручную?
Нет, у нас есть автоматизированная система. Алгоритм учитывает, сколько товара осталось на складе, какая наценка, какую скидку мы можем себе позволить. А если товар где-то продается дешевле, чем у нас, то за эту информацию, подтвержденную определенным способом, мы даем клиенту возможность купить товар по минимальной цене.

«В РОССИИ ОГРОМНЫЕ РАССТОЯНИЯ И МНОГО ПРАЗДНИКОВ»

Вы сказали, что концентрируетесь на логистике и сервисе. Как вы решаете проблему «последней мили», то есть доставки товара покупателю? На этом этапе у клиентов чаще всего возникает недовольство.

Если компания не занимается логистикой самостоятельно, с доставкой часто возникают проблемы. На Западе интернет-магазинам проще: там прекрасно работает почта, которая может доставить заказ на следующий или в тот же день. А в России огромные расстояния, несовершенные сервис и почта, много праздников. В пиковые периоды никто ничего не возит. Например, в Магадан последний грузовой самолет улетает 15 декабря, и не факт, что ты сможешь погрузить свои заказы. А следующий рейс только 15 января. Это месяц простоя.

Отдельная проблема — курьерская доставка. Мы постоянно объясняли внешним службам, с которыми сотрудничали, что курьер должен брать деньги с клиента не до примерки, а после и только за те вещи, которые тот решил купить. Но, к сожалению, не все могут работать так, как нам нужно. В итоге мы создали собственную службу доставки. Своя курьерская служба — это, безусловно, дополнительные расходы, но когда клиентов обслуживают штатные сотрудники, покупатели получают заказы быстрее, а сервис улучшается в разы. Наши курьеры действуют по четкому регламенту: заранее сообщают точное время доставки и время на примерку — 20 минут. У курьера всегда есть терминал для банковских карт или сдача при оплате наличными. Клиент может совершить покупку, воспользовавшись средствами своего баланса, просто сказав об этом курьеру. Возможности сайта и приложения упрощают покупателям процесс заказа, они могут вносить в него изменения и оформлять возврат товара без участия специалистов поддержки.

Автопарк и склады у вас тоже собственные?
Машины мы сначала арендовали, а сейчас основная часть автопарка у нас своя. Что касается распределительных центров, то долгое время мы арендовали один склад в Подольске — сначала 20 тыс. кв. м, потом 75 тыс. кв. м. Три года назад начали снимать дополнительные небольшие площади — 5—10 тыс. кв. м в других городах. А осенью 2017-го решили построить собственный распределительный центр в Подольском районе на 145 тыс. кв. м. Через год он начал работать. Мы считаем, что это позволит нам увеличить количество обрабатываемых заказов до 1,5 млн в день. Комплекс будет обслуживать все пять стран присутствия компании: Россию, Беларусь, Казахстан, Киргизию и Армению.

Но это же очень дорогое удовольствие. В прессе называли сумму инвестиций в строительство — 3,5 млрд руб.
В прессе также писали, что наша выгода по сравнению с приобретением готового объекта у девелопера может составить не менее 15%. Это довольно большие деньги.

Насколько современная логистика автоматизирована?
Вы хотите узнать, обслуживают ли наши склады роботы? Нет, у нас работают люди. Поставщики привозят товар, стоят обыкновенные стеллажи, ездят тележки. Люди собирают и складывают заказы. Но какие-то инновационные решения, конечно, мы используем. Например, процедуру под названием «волнорез». Когда площадь маленькая, сотрудник собирает заказ по списку, а затем укладывает. А если помещение большое, можно сначала собрать вперемешку все вещи, которые сгенерировала программа, а потом отсортировать по покупателям. Мы долго думали, стоит ли вводить такую технологию, будет ли она экономить время. Поначалу казалось, что его потребуется больше, а потом выяснилось, что «волнорез» действительно экономит время.

В интернете у клиентов низкая лояльность к конкретным ритейлерам — покупают там, где дешевле. Вы поэтому ввели бесплатную доставку?
Нет, не поэтому. У нас, как я уже говорила, 85% клиентов постоянные. Стоимость доставки менялась постепенно — сначала покупатели платили за нее полностью, как и везде, но единой стоимости не было, ее приходилось рассчитывать заново для каждого нового заказа, так как менялся вес отправления.

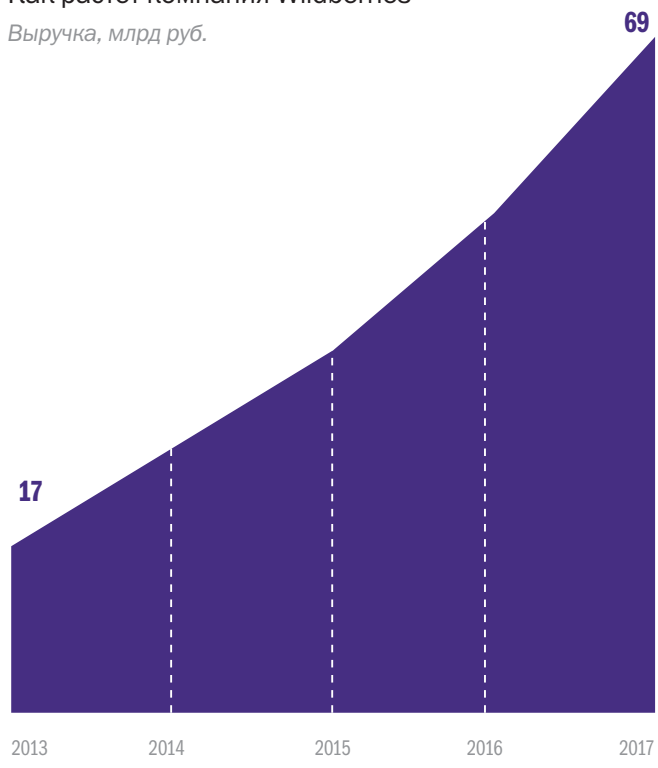
Когда встал вопрос об оптимизации этого процесса, мы решили ввести единую стоимость доставки, взяв на себя большую часть оплаты. А в итоге пришли к бесплатной доставке, в чем нас некоторые обвиняют, говоря, что всем теперь приходится подстраиваться под эти стандарты сервиса.

В последнее время количество пунктов самовывоза Wildberries заметно увеличилось. Вы считаете этот канал доставки перспективным?
Раньше клиентам была удобна курьерская доставка, но теперь многим не нравится ждать курьера. Гораздо комфортнее зайти в подходящее время в стационарную точку, в которой заказ находится несколько дней. Удобно, когда такое место где-то рядом, ты можешь там все померить и не обязан покупать. Еще в начале 2018 года у нас было 1000 пунктов самовывоза. Сейчас их более 2500 в пяти странах. К концу 2019-го мы планируем довести количество точек самовывоза до 6 тыс. Думаю, увеличение числа пунктов формата «рядом с домом» тоже повлияло на рост числа заказов. Сейчас 75% клиентов забирают заказ самостоятельно, а в конце прошлого года таких было менее 50%.

УРОЖАЙ ДИКОЙ ЯГОДЫ

Как растет компания Wildberries

Выручка, млрд руб.



ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ WILDBERRIES

«ТЕПЕРЬ У НАС ПРИОРИТЕТОВ НЕТ»

Wildberries — семейная компания, в которой сооснователи являются топ-менеджерами. Принятие решений замыкается на вас?
У нас нет такого, что все решения принимает один или два человека. Многие вопросы решаются коллективно, в ходе обсуждений.

В компании работают 15 тыс. человек. До вас доходит информация о том, что происходит на нижних уровнях?

Вот свежая история. Большая часть наших сотрудников — складские работники и курьеры, у них довольно тяжелая работа. Нам важно понимать, что происходит на этих участках, получать от людей регулярную обратную связь. Когда работники жалуются своему руководителю, тот может передать информацию дальше, а может и не передать, и тогда никто не узнает о причинах недовольства. А они бывают разные — в помещении жарко или нужно перестроить систему инвентаризации, хранения. Некоторое время назад мы придумали, как решить эту проблему. Наши сотрудники ходят со специальными терминалами, на которые поступает информация о заказах — куда идти на складе, что взять вплоть до фотографий вещей. Благодаря этим устройствам средняя скорость сборки заказов выросла в 2—3 раза за последние пару лет. И вот один сотрудник предложил использовать терминалы для голосовой записи сообщений, и они поступают на наш сервис-деск. Поначалу было забавно — люди начинали свою речь с официальных обращений: «Здравствуйте, уважаемое руководство!» Сейчас уже привыкли, говорят сразу по делу. Первое время мы все эти сообщения слушали, а сейчас голос обрабатывает бот, переводит в текст и отправляет в чат.

И лично вы этот чат читаете?

Конечно. У нас больше ста рабочих чатов по разным вопросам. В любой можно добавиться или уйти. Когда возникает проблема, по которой требуется мнение больше двух человек, создается новый чат. Есть чаты, где общаются сотрудники отделов. Я просматриваю примерно 20 чатов в день.

Ваша компания использует эджайл. Как вы пришли к этой системе?

Мы много экспериментируем и интуитивно внедряем какие-то подходы, а потом узнаем, что у них есть конкретные названия и они работают в других компаниях. С эджайлом получилось именно так. Изначально у нас, как и везде, был обычный отдел программистов с одним руководителем, который получал задачи от бизнеса и распределял их между сотрудниками. Количество людей увеличивалось вместе с ростом числа задач. В какой-то момент у нас оказалось человек 100 программистов со сложной системой общения с другими подразделениями.

После долгих мучений по выстраиванию взаимодействий мы решили распределить программистов по разным отделам. Может быть, система далека от совершенства — бывает, что команды параллельно работают над одной и той же задачей, не зная об этом. Но благодаря такому разделению все проекты начали двигаться быстрее. Сейчас у нас примерно 270 программистов.

Такого количества программистов вам достаточно?

Мы сейчас активно ищем новых специалистов и даже начали сами их обучать. На данном этапе нам потребуется еще примерно 200 человек. Если раньше мы говорили, что Wildberries — это компания с лучшими в ЕАЭС логистикой и сервисом, то где-то в начале 2017 года оказалось, что у нас довольно сильная ИТ-составляющая. ИТ помогает улучшать процессы во всех отделах. Например, в колл-центре у нас работало более 650 человек. За счет разработок мы смогли уменьшить штат операторов вдвое, несмотря на рост компании.

Вы сказали, что разные команды иногда решают одну и ту же задачу. Но ведь это приводит к распылению ресурсов. Есть ли в компании механизм расстановки приоритетов?

Раньше у нас постоянно возникали ссоры по этому поводу. Люди приходили к нам и говорили: «Выставите нам приоритеты, иначе мы не можем работать. Один говорит одно, другой — другое. Кто у нас самый главный?» Тогда мы разделили задачи на всех, и теперь приоритетов нет. Например, у вас своя команда, и если вы считаете, что вам нужен программист, а свободного нет, подайте заявку в отдел кадров. Но если через месяц-два выяснится, что сотрудник просто так получает зарплату, его навыкам и компетенциям найдут более эффективное применение.

А что будет с руководителем команды, который не справился с задачей?

У нас есть рейтинг доверия к сотрудникам — мы знаем, что конкретный человек может сделать работу и к его мнению стоит прислушиваться. Люди стараются выполнить поставленную задачу, так как понимают — потом им дадут следующую. Если ты не справился, задачу поручат кому-то другому. Фактически такой сотрудник лишается самого ценного — доверия.

У меня развиты эмпатия, способность понимать покупателей, сотрудников. Например, я чувствую, что людям может понравиться тот или иной продукт. Некоторые также говорят, что я душа компании. Я привязываюсь к людям, и мне сложно, когда они уходят или, не дай бог, предают.

Вы выстраиваете этот внутренний рейтинг с помощью KPI?
KPI в Wildberries есть у всех, но для нас это, скорее, пройденный этап. Владислав в течение нескольких лет ежемесячно оценивал, кто из 5—7 тыс. сотрудников сколько получает, почему, можно ли что-то оптимизировать. Сейчас мы понимаем, что если где-то еще чуть-чуть завинтить гайки, это приведет к ухудшению сервиса.

Что значит завинтить гайки?
Например, наш курьер или пункт самовывоза получает определенный процент от выручки. В пересчете на один заказ выходит некая сумма. А что, если уменьшить или увеличить ее на 10 рублей? Мы по-разному играли, разные движки придумывали. К примеру, если у тебя больше лайков от покупателей, то тебе больше заплатят. В итоге пришли к тому, что при срезании 10 рублей с зарплаты у сотрудника снижается мотивация и как следствие — сразу падает качество работы. А при увеличении тоже ничего не меняется. Поэтому теперь так сильно и так часто мы мотивацию не меняем.

У вас большая текучка персонала?
В целом по компании она невелика. Самая большая — среди складских работников, это отчасти связано с тем, что мы привлекали аутсорсинговые компании во время пиков продаж. На мой взгляд, основная причина текучки среди линейного персонала в том, что люди не чувствуют свою личную причастность к общему делу, поэтому мы хотим эту ситуацию исправить. На 2019 год мы поставили перед собой задачу — сделать так, чтобы люди гордились, что являются сотрудниками нашей компании, ну или, по крайней мере, приблизиться к этой цели.

На высокие позиции вы берете людей со стороны или выращиваете внутри компании?
В основном люди вырастают в компании. Когда возникает какая-то проблема, человеку поручают в ней разобраться, и он постепенно учится, растет. Люди переходят в другие отделы, проекты, набираются опыта. Я знаю, что наша компания не всем может подойти. Зато люди у нас достаточно быстро вырастают с уровня линейного сотрудника до руководителя. Иначе говоря, любой солдат может стать генералом. Чтобы расти, сотруднику нужно обладать достаточной степенью самостоятельности и умением принимать правильные решения в нестандартных ситуациях.

Какие вы видите ограничения в семейном бизнесе?
Никаких. Думаю, лучше, когда бизнес семейный. Мы с мужем дополняем друг друга. Тестирование по типологии Ицхака Адизеса показало, что мы оба неплохие предприниматели и трудоголики. Но есть и отличия. У меня больше развиты эмпатия, способность понимать покупателей, сотрудников. Например, я чувствую, что людям может понравиться тот или иной продукт. Некоторые также говорят, что я душа компании. Я привязываюсь к людям, и мне сложно, когда они уходят или, не дай бог, предают. У Владислава выражены навыки систематизации, он любит, чтобы все лежало по полочкам, и хорошо выстраивает структуры. Меня недавно спросили, думала ли я, когда мы начинали бизнес, что наша компания станет большой, и я ответила, что нет, я так далеко не заглядывала. А у Владислава изначально в голове была стратегия, он всегда думает о масштабировании бизнеса.

Как вы планируете масштабировать бизнес дальше?
Мы хотим сохранять рост на уровне 70—80% в год. В том числе благодаря новым категориям, о которых я говорила, — электроника, книги и еда, а также за счет выхода на новые рынки.

А каким, по-вашему, будет ритейл в будущем?
Офлайн-магазины точно не исчезнут, просто трансформируются. Люди все больше ходят в торговые центры не за покупками, а за развлечениями. Компании будут развивать омниканальность, симбиоз онлайна и офлайна усилится. Покупатели хотят тратить как можно меньше времени на поиск товаров и покупку, поэтому появится больше сервисов по навигации и досугу. Мне как покупателю было бы удобно, если бы периодически приходили напоминалки: «Через неделю будет 10 градусов мороза, а сапоги вы покупали два года назад. Наверное, пора их заменить. Вы приобретали вещи такого-то стиля, и, возможно, вам подойдут эти четыре пары. Оформить доставку?» Не исключено, что через какое-то время так и будет.

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА — *старший редактор «HBR — Россия»*,
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА — *главный редактор «HBR — Россия»*.

Ключ к рынку, которого нет

Клейтон Кристенсен
Профессор, Гарвардская школа бизнеса

Эфоса Оджомо
Руководитель исследований в сфере глобального экономического процветания, Институт подрывных инноваций Клейтона Кристенсена

Карен Диллон
Бывший редактор, Harvard Business Review

В неразвитых экономиках инновации порождают новые отрасли. Инвестиции в них — путь к созданию капитала и поддержанию инклюзивного и устойчивого развития.



ФОТО: GETTY IMAGES/ SIRIPONG KAEWLA-IAD





ФОТО: GETTYIMAGES/MILANJAN SASMAL

ЕСЛИ ФИЛЬМ выходит сразу на видео, без проката в кинотеатрах, это обычно дурной знак: причиной может быть низкое качество, плохие отзывы критиков или неуверенность создателей в успехе. Выпуск фильма сразу на видеоносителе традиционно считается способом сохранить лицо и двигаться дальше. Однако все это не относится к вышедшему в 1992 году на видео в Нигерии фильму «*Жизнь в оковах*», снятому продавцом электроники Кеннетом Ннебуэ.

Ннебуэ получил большую партию пустых видеокассет и быстро понял, что не сможет их продать: зачем нигерийцам пустые кассеты? Он решил что-нибудь на них записать — сам придумал сценарий, нашел продюсера и режиссера, нанял актеров. Получился двухсерийный триллер о разорившемся бизнесмене, который пытается вернуть свое состояние при помощи колдовства. Этот фильм и был записан на кассеты (действующих кинотеатров в Нигерии тогда не было). Лента с бюджетом $12 тыс. разошлась по всей Африке на сотнях тысяч кассет и стала первой ласточкой новой киноиндустрии Нигерии — Нолливуда.

Еще 25 лет назад никто не знал о его существовании, а сегодня Нолливуд производит по 1500 фильмов в год, дает работу более чем миллиону нигерийцев и оценивается в $3,3 млрд. По объему кинопроизводства он соперничает с Голливудом и Болливудом. Киноиндустрия



Идея коротко

КОНТЕКСТ

Эксперты часто говорят, что пограничные экономики слишком плохо развиты и неспособны поддержать бизнес, ориентированный на потребителей. Но этот стереотип опровергают сотни компаний, демонстрирующих стремительный и устойчивый рост.

ПЕРСПЕКТИВЫ

Предприниматели, преуспевшие на этих рынках, делают ставку на рынкообразующие инновации — продукты и услуги, которые отвечают неудовлетворенному локальному спросу, создают рабочие места для местных жителей и быстро масштабируются.

ВЫГОДЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Развитию фронтирных рынков часто мешают коррупция, плохие дороги, перебои с электроснабжением и проч. Рынкообразующие инновации привлекают необходимую инфраструктуру, которую со временем начинают поддерживать государство и финансовые институты.



Нигерии привлекла внимание банков и других финансовых институтов — некоторые даже создали целые отделы, занимающиеся инвестициями в производство фильмов. По оценкам, в стране работает более 50 киношкол. Правительство учредило фонды для обучения киноискусству и финансирования новых фильмов; в Нигерии начинают активнее бороться с пиратством и защищать авторские права. В 2018 году фестивали нигерийского кино прошли в Нью-Йорке и Торонто, а комедия «*Львиное сердце*» стала первой нолливудской картиной, купленной Netflix.

Как получилось, что скромная инвестиция продавца электроники, хотевшего поскорее продать видеокассеты, привела к расцвету многомиллиардной отрасли в одной из беднейших стран мира, где менее 35% домов подключены к электросетям и лишь у 20% семей есть телевизор? Быть может, Нолливуд — просто удивительная случайность?

Едва ли. Нолливуд — лишь один из примеров того, как отрасль может показать феноменальный рост за счет создания рынка с нуля в самом неожиданном месте. Замедление роста развивающихся гигантов вроде Бразилии, России, Индии и Китая побуждает инвесторов, предпринимателей и международные компании искать новые территории. С большим интересом (и немалыми опасениями) они присматриваются к так называемым фронтирным, или пограничным, экономикам, таким как Нигерия, Пакистан, Ботсвана. Но разве можно разглядеть серьезный потенциал в бедных странах с неразвитой инфраструктурой и институтами при отсутствии данных об объеме рынка и о готовности населения платить?

Здесь важно понять, чем объясняется успех одних проектов и крах других. Мы полагаем, что все дело в инновациях — особенно в *рынкообразующих инновациях.* Они не только дают новый толчок росту компаний, но и вызывают к жизни целые отрасли, которые, в свою очередь, поддерживают пограничную экономику и обеспечивают инклюзивное и устойчивое развитие.

СИЛА РЫНКООБРАЗУЮЩИХ ИННОВАЦИЙ

Считается, что прежде, чем перейти к инновациям и росту, общество должно развить инфраструктуру, судебную и законодательную систему, финансовые рынки и т. д. Мы же полагаем, что движущей силой развития общества являются сами инновации. Именно они помогают найти деньги на инфраструктуру, выстроить институты и снизить коррупцию. Если, несмотря на высокую деловую активность, страна стагнирует, ее проблема, вероятно, заключается не в недостаточном развитии, а в нехватке инноваций.

Рынкообразующие инновации обеспечивают особенно надежную опору для экономики. Они отличаются рядом общих признаков. Во-первых, они обеспечивают множеству людей *доступ* к продукту или услуге, которые раньше были для них слишком дороги или отсутствовали на рынке. Это дает мощный толчок экономическому развитию региона и приносит выгоду инноватору и предпринимателю.

Во-вторых, рынкообразующие инновации внедряются посредством бизнес-моделей и цепочек создания стоимости, обеспечивающих *прибыльность прежде роста.* Часто это достигается за счет переноса существующей технологии в иную бизнес-модель. Когда Кеннет Ннебуэ случайно вызвал к жизни Нолливуд, он не только открыл миллионам африканцев доступ к фильмам местного производства, но и встроил имевшуюся технологию (видеокассеты и видеомагнитофоны) в «непрестижную» бизнес-модель (выпуск фильмов сразу на видео). Ннебуэ понимал: если в Голливуде такой релиз киноленты сочли бы в лучшем случае попыткой спасти репутацию, то в Нигерии это была верная стратегия. Попытайся он скопировать Голливуд и построить кинотеатры, его усилия, вероятно, пошли бы прахом.

В-третьих, рынкообразующие инновации *создаются локальным рынком для локального рынка* — или, по крайней мере, с учетом его потребностей. Это означает, что инноваторы должны тщательно изучить особенности этого рынка и сделать продукт достаточно простым и дешевым для него. Конечно, всегда можно извлечь выгоду из низкой стоимости труда в регионе — но рынкообразующие инновации не могут быть средством обеспечения прибыли за счет бедности населения. Более того, со временем (по мере распространения инновации) зарплаты начинают расти. Этот процесс — противоположность «гонке по нисходящей», основанной на злоупотреблении низкой оплатой труда и зачастую ориентированной на экспорт продукции.

В-четвертых, рынкообразующие инновации предполагают *создание рабочих мест для местных жителей,* что положительно влияет на локальную экономику. Эти



ФОТО: GETTYIMAGES/ IT'S A LOPAMUDRA! ARTWORK

рабочие места создаются для обслуживания местного рынка, и их нельзя легко перенести в другие страны; к ним относятся, в частности, позиции в сфере дизайна, рекламы, маркетинга, продаж и дистрибуции. В этих областях зарплаты выше, чем в сфере добычи сырья или на производстве, в котором используется неквалифицированный труд и которое всегда можно перенести в другой регион. Да, в Нигерии не производят видеотехнику — зато киноиндустрия дает работу более чем миллиону граждан страны. И эти рабочие места, в отличие от многих созданных в Нигерии за последние десятилетия, вполне устойчивы.

Наконец, в-пятых, рынкообразующие инновации можно *масштабировать*. Поскольку они делают тот или иной продукт проще и дешевле, обеспечивая его доступность множеству людей, масштабирование становится естественной частью процесса. По мере роста популярности в разных странах континента и в африканских диаспорах других государств Нолливуд создавал все больше рабочих мест и способствовал развитию инфраструктуры, помогая Нигерии укреплять общественные институты. Таким образом, потенциальный эффект рынкообразующих инноваций огромен как для компаний, так и для стран в целом.

Обратимся еще к двум подобным инновациям и попытаемся разобраться, какие факторы способствовали их успеху.

КУПИТЬ СТРАХОВКУ НЕ ТРУДНЕЕ, ЧЕМ УСТАНОВИТЬ РИНГТОН

Ричард Лефтли, работавший в страховых компаниях Лондона в 1990-х и начале 2000-х, как-то обратил внимание на две таблицы, опубликованные в ежегодном статистическом отчете глобальной перестраховочной

компании Swiss Re. Первая отражала число людей, погибших в результате стихийных бедствий, и места их гибели, а вторая — суммы страховых выплат. «Меня поразило несоответствие между этими списками, — вспоминает Лефтли. — Больше всего людей гибло в таких странах, как Бангладеш, Пакистан и Индия. Но эти регионы не были даже представлены в общей статистике выплат». Он счел это абсурдным: те, кто больше других нуждается в страховании, на деле страхуются реже всех.

Вскоре Лефтли представился случай изменить ситуацию. Во время отпуска он поехал волонтером в Замбию, где его разместили в доме овдовевшей женщины с ребенком. Ричарда потрясли нищенские условия их жизни. Эти люди жили в столице страны, Лусаке, когда глава семьи был инфицирован ВИЧ. Мужчина ослаб и не мог работать, все деньги семьи ушли на лекарства — как прописанные врачами медикаменты, так и знахарские снадобья, — а потом и на похороны. Сломленная вдова и ее ребенок вернулись в родную деревню, чтобы начать жизнь заново.

Вернувшись в Лондон, Лефтли решил использовать свой профессиональный опыт для помощи людям в бедных странах. Коллеги отнеслись к его бизнес-идее с недоверием. «Надо мной просто смеялись, — говорит Ричард. — Я сказал, что хочу вернуться в Замбию и страховать там ВИЧ-инфицированных. Люди думали, что я сошел с ума».

Сегодня они уже не смеются. Основанная в 2002 году компания MicroEnsure застраховала более 56 млн жителей развивающихся стран (за один только 2017 год было продано 18 млн страховок), выплатила уже $30 млн и разработала принципиально новую бизнес-модель. Она предложила новые формы защиты клиентов, в том числе микрострахование здоровья, страхование от политического насилия, страхование урожая и мобильных телефонов.

Сотрудничая с крупными страховщиками, MicroEnsure разрабатывает и реализует программы в беднейших странах, многие из которых относятся к пограничным экономикам. Рынок создавался методом проб и ошибок. Поначалу компания просто предлагала дешевые версии стандартных продуктов, продаваемых в развитых странах. «В наших брошюрах даже сохранялись оговорки вроде “Страховка не покрывает расходы, связанные со скайдайвингом и водным поло”. Позор!». В итоге, несмотря на дорогостоящую рекламную кампанию, MicroEnsure привлекла всего 10 тыс. клиентов.

Лефтли не опустил руки и решил изменить и продукт, и путь к сердцам потребителей: он предложил им оформлять бесплатные страховки с помощью мобильного телефона. Страховку можно было купить без какой-либо комиссии, просто оплатив определенное количество дополнительных минут связи. Внося нужную сумму каждый месяц, страховку можно было продлевать. Когда клиент покупал требуемые минуты, мобильный оператор выплачивал положенную премию MicroEnsure и страховому партнеру. Позднее клиентам стали предлагать дополнительные продукты — например, «двойное страхование» (для супругов) и «семейное страхование». Платежи (от трех центов до доллара в месяц) также взимались через телефон. Доходы от дополнительных программ делились между MicroEnsure, страховым партнером и мобильным оператором.

Однако идея *бесплатной* страховки тоже провалилась. Хотя для регистрации в программе надо было лишь ответить на три простых вопроса (указать свое имя, возраст и ближайшего родственника), люди оказались к этому не готовы. «Из-за вопросов 80% потенциальных клиентов не завершали процесс регистрации», — объясняет Лефтли. Во многих странах с пограничной экономикой вопросы о возрасте и родственниках вызывают затруднения: люди могут не знать, сколько им лет, и быть не в состоянии выделить одного ближайшего родственника из большой семьи. MicroEnsure была вынуждена вновь кардинально изменить бизнес-модель.

Что, если вообще не задавать клиенту никаких вопросов? В этом случае страховщик будет знать только номер его мобильного телефона, а значит, страховать и осуществлять выплаты придется также посредством телефона — без заполнения бумаг, без ответов на вопросы, без подтверждения какой-либо информации. «Для страховой компании это безумие», — говорит Лефтли. Как застраховать человека, не зная даже его возраста? Учитывая, что вся страховая отрасль строится на данных, прогнозах и сложных расчетах, это была крайне смелая идея. Однако, по словам Лефтли, благодаря инновации «купить страховку стало так же просто, как установить рингтон». Бесплатная страховка превратилась в мощный маркетинговый инструмент: как только клиент понимал принцип действия страховки, становилось проще продать ему дополнительные страховые продукты.

Создателей рынкообразующих инноваций отличает способность находить возможности там, где, казалось бы, попросту нет клиентов, и создавать бизнес-модели, меняющие заведенный порядок.

«Мы подобрали ключ к этому рынку», — заключает Лефтли. И действительно, уже в день запуска в Индии новой программы страхования жизни, не имевшей возрастных и прочих ограничений и требовавшей для регистрации лишь номер мобильного телефона, MicroEnsure обрела *миллион* новых клиентов. Сегодня, решая выйти на новые рынки, страховые компании порой обращаются к MicroEnsure за консультацией и помощью в разработке продукта: страховщик-инноватор отлично изучил поведение своих клиентов и структуру их расходов.

За последние годы MicroEnsure четырежды удостаивалась премии FT/IFC Transformational Business Award. Она уже добилась прибыльности на 80% рынков присутствия. Компания создала 500 рабочих мест, и это число растет с каждой новой страной. А ведь более 85% ее клиентов никогда раньше не покупали страховку.

Это и отличает создателей рынкообразующих инноваций: они находят возможности там, где, казалось бы, *нет клиентов*, и создают бизнес-модели, в корне меняющие заведенный порядок.

СОЗДАВАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ДУМАТЬ О ПРИБЫЛИ

Китай занимает второе место в мире по объему экономики. ВВП на душу населения здесь больше $8 тыс. — выше среднего по классификации Всемирного банка. За последние 30 лет КНР вытащила из крайней бедности почти миллиард человек — пожалуй, это был самый впечатляющий экономический подъем в истории. Но еще в 1992 году среднедушевой доход в Китае составлял всего $366 — на $49 меньше, чем в Гане. И именно в том нищем государстве предприниматель Лян Чжаосянь сначала создал рынок микроволновых печей, а затем выстроил одну из крупнейших в мире компаний по производству бытовой техники.

Сегодня на долю Galanz приходится почти половина продаваемых в мире СВЧ-печей. Однако, выстраивая бизнес-империю, Лян отнюдь не жаждал воспользоваться низкой стоимостью труда китайцев, чтобы наладить экспорт. Прежде всего он хотел приучить соотечественников пользоваться микроволновками — конкуренты даже не пытались это сделать. В 1992 году в КНР было продано всего 200 тыс. СВЧ-печей — в основном в городах. Средняя цена составляла около 3 тыс. юаней ($500), и для большинства населения это было слишком дорого. «Ненужная роскошь», — думали китайцы. «Здесь некому продавать, все слишком бедные», — полагали производители.

Лян же видел другое: в тесных жилищах люди готовили еду на крохотных электроплитках, от которых делалось совсем душно. В маленькой, плохо проветриваемой каморке меньше всего хочется включать плитку.

Лян решил положить в основу своей бизнес-модели создание рынка микроволновок в Китае. Хотя Galanz, как и многие другие компании, использовала преимущества низкой стоимости труда в стране, ее нельзя назвать типичным низкобюджетным производителем. С самого начала компания ориентировалась на нужды местных потребителей.

Чтобы привлечь покупателей, руководству компании нужно было мыслить по-новому. В середине 1990-х мощности производителей СВЧ-печей в стране были загружены примерно на 40% — а Galanz работала в режиме 24/7. Пока другие давали телерекламу, Galanz делала ставку на газеты, применяя «маркетинг знаний»: подробно рассказывая о том, как пользоваться СВЧ-печью и чем хороши новые модели. Эта стратегия позволила значительно сократить расходы на рекламу и маркетинг: компании с аналогичным объемом продаж тратили в 10 раз больше.

В популярной в КНР англоязычной газете China Daily вышла статья, где Galanz называли просветителем, поведавшим людям о новой технике. «В 1995 году компания рассказала всей стране, как пользоваться микроволновыми печами, — говорилось в ней. — В более чем 150 газетах вышли публикации “Советы по использованию СВЧ-печей”, “Микроволновка: мнение эксперта”, “Рецепты блюд для СВЧ-печи”. Фирма потратила почти миллион юаней [$120 481] на издание книг вроде “Как выбрать микроволновую печь”». Все это сделало Galanz узнаваемым брендом и помогло ей продать свои первые печи по цене 1500 юаней — вдвое дешевле, чем предлагали конкуренты.

Кроме того, Galanz развивала у себя функции, которые конкурентам, стремившимся прежде всего наладить дешевое производство товаров на экспорт, казались ненужными. Когда компании требовались инженеры-проектировщики, продажники и маркетологи, она нанимала их из местных. Когда нужны были каналы сбыта, она создавала их с нуля. Когда не хватало офисов, фабрик или торговых залов, она строила их сама. Стремясь обслужить китайский рынок, Galanz создала



множество рабочих мест. Всего через два года после запуска производства она продавала продукцию по всей стране через сеть из почти 5 тыс. магазинов — и начала глобальную экспансию. Сегодня компания располагает центрами дистрибуции почти в 200 странах и крупнейшим в мире исследовательским центром по изучению микроволн. Если бы ее главной целью была продажа дешевой техники за границу, едва ли она инвестировала бы во все это.

На примере Galanz хорошо заметно влияние рынкообразующих инноваций на процесс развития. Если в 1993 году в компании работало всего 20 человек, то к 2003 году их стало более 10 тыс., а сегодня в штате трудится свыше 50 тыс. работников. Еще более велико косвенное воздействие на рынок труда. Исполнительный вице-президент фирмы Юй Сяочан считает, что в сфере компонентов, запчастей, ремонта, обслуживания и т. д. Galanz косвенно обеспечивает работой около миллиона человек. В 1993 году у компании была одна производственная линия, выпускавшая примерно 400 единиц товара в день; в 2003 году — 24 линии, выпускавших около 50 тыс. единиц; спустя еще 10 лет объем производства достиг 100 тыс. единиц в день.

В 2013 году (более поздние данные недоступны) выручка Galanz составила свыше $4,5 млрд. Лян Чжаосянь входит в список богатейших людей мира, по версии Forbes, с капиталом в $1 млрд. Своим богатством и успехом Galanz Лян обязан рынкообразующим инновациям — в Китае и для Китая.

История Galanz показывает, что именно нужно для успеха в экономике, которую многие уже списали со счетов. Во-первых, Лян сумел разглядеть в КНР возможности для создания крупного рынка микроволновок, несмотря на бедность населения. Во-вторых, он не просто

ФОТО: GETTYIMAGES/CHANON



Рынкообразующие инновации не ждут, пока кто-то сверху устранит препятствия на их пути. Они сами привлекают необходимую инфраструктуру.

сделал СВЧ-печи дешевле, но и разработал бизнес-модель, включавшую новые форматы рекламы, обучение китайских потребителей и наращивание мощностей для продаж и дистрибуции. В-третьих, поначалу Galanz ничего не изобретала и не инвестировала в НИОКР: она заимствовала все нужное у других производителей. Лишь со временем компания начала вкладываться в новые технологии.

В-четвертых, Galanz не спешила расти, но стремилась к прибыльности: для этого она на 100% использовала производственные мощности, расширяла активы по мере формирования рынка и не выходила на международный уровень, пока не добилась стабильного и прибыльного доминирования в Китае.

Последний пункт особенно важен: вместо того чтобы ждать, пока государство позаботится о подготовке квалифицированных инженеров, Galanz сама начала готовить местных специалистов — как писали в одной статье, «не жалея средств на подбор и обучение».

А КАК ЖЕ КОРРУПЦИЯ, ИНСТИТУТЫ, ИНФРАСТРУКТУРА?

Любая стратегия создания рынка в пограничной экономике, какой бы продуманной она ни была, натолкнется на неизбежные препятствия. Коррупция, отсутствие действующих институтов (то, что Тарун Ханна и Кришна Палепу из Гарвардской школы бизнеса называют *институциональными пустотами*) и устаревшая или неразвитая инфраструктура создают труднопреодолимые преграды для бизнеса. Как же их все-таки преодолеть?

Наши исследования, как и работы Ханны и Палепу, показывают: идея о том, что для успеха инноваций необходимо сначала создать инфраструктуру и институты и искоренить коррупцию, уже устарела. Традиционная стратегия *проталкивания* предполагает, что проект реализуется «сверху вниз», при поддержке со стороны государства или неправительственных организаций. Те, кто придерживается этого подхода, говорят: «Мы не сможем построить фабрики, пока не будет качественных дорог для перевозки продукции. Мы не сможем привлечь иностранных партнеров, пока не будет справедливых судов». И так далее.

В действительности все иначе. Создатели рынкообразующих инноваций не ждут, пока кто-то протолкнет их сверху, устранив все препятствия. Они *привлекают* необходимые ресурсы, используя обходные пути или инвестируя в развитие требуемой инфраструктуры и институтов, даже при отсутствии поддержки со стороны государства.

Посмотрим на ситуацию в образовании. Четвертая из намеченных ООН целей в области устойчивого развития — обеспечить всеохватное и справедливое качественное образование для всех, и организации по вопросам развития вкладывают в это миллиарды долларов. Но несмотря на то, что в бедных странах уже построено множество школ, результаты оставляют желать лучшего. Проверки навыков письма и счета показали: уровень учащихся из стран с низким уровнем дохода в среднем ниже, чем у 95% их сверстников из стран с высоким уровнем дохода. А ведь плохая работа школ влечет массовую безработицу и неверие людей в ценность образования. Но что, если подойти к образовательной инфраструктуре — и инфраструктуре в целом — с другой стороны?

Индийская ИТ-фирма Tata Consultancy Services (TCS) пошла нестандартным путем. Не желая ждать, пока государство займется образованием, она взяла дело в свои руки: квалифицированные кадры были необходимы ей для долгосрочного успеха. TCS — один из крупнейших частных работодателей страны со штатом около 400 тыс. человек. Чтобы отвечать запросам клиентов, она включила в свою бизнес-модель «цифровое образование». Компания обучила 200 тыс. сотрудников тысячам разных навыков и не собирается останавливаться на достигнутом. Она выстраивает свои образовательные программы для новичков и опытных специалистов с учетом требований рынка и особенностей проектов. Благодаря этому люди получают самые актуальные навыки и могут сразу применять их в работе. Сотрудники понимают, зачем учатся, а TCS осознает, во что инвестирует.

Рынкообразующие инновации могут стать мощным катализатором улучшений в инфраструктуре и образовании: со временем государство и финансовые институты замечают усилия новаторов и начинают поддерживать новые рынки. Вспомним, к чему привел успех Нолливуда: правительство Нигерии стало активнее защищать авторские права; банки и другие финансовые институты начали обслуживать новую индустрию; за ними подтянулись и образовательные учреждения. Не остаются в стороне и организации по вопросам развития: Нолливуду помогают Всемирный банк и другие группы. И все это — привлечение, а не проталкивание; подобные успехи редко приходят иным путем.

Привлечение инфраструктуры по мере необходимости — понемногу, с минимально приемлемым качеством — часто оказывается в долгосрочной перспективе самым быстрым, экономичным и в целом оптимальным решением. Достаточно посмотреть на то, как за последние 20 лет в Африке улучшилась мобильная связь, — это произошло преимущественно благодаря рынкообразующим инновациям.

Многие инфраструктурные инновации, которые сегодня мы воспринимаем как данность, — дело рук новаторов, стремившихся производить и продавать свою продукцию более эффективно. Взять хотя бы транспорт: в Шотландии до сих пор действует железнодорожная станция Зингер, построенная легендарной компанией в 1907 году для удобства доставки ее швейных машин с фабрики в магазины. Старейшая железная дорога в США, соединившая Балтимор и Огайо, была построена консорциумом инвесторов и предпринимателей для расширения доступа к рынкам. За ней последовал ряд других: частные компании выпускали облигации для строительства собственных железных дорог. Американский инженер, бизнесмен и политик Томас Коулман Дюпон построил 160-километровое шоссе в Делавэре и подарил его штату. В период автомобильного бума в США в начале XX века президент компании Goodyear Фрэнк Сейберлинг выделил $300 тыс. на строительство дорог. Он сделал это без согласования с советом директоров и впоследствии назвал свой поступок «решением, которое должно было принести Goodyear дивиденды». Логично, что люди, желавшие продавать шины, были готовы строить ради этого дороги. Государство вступало в игру позднее, когда рост инфраструктуры начинал затрагивать интересы национальной безопасности.

Может сложиться впечатление, будто мы перекладываем ответственность за развитие инфраструктуры на фронтирных рынках с государства на бизнес. Это не так. Мы лишь указываем на реальную *последовательность* процессов и на роль инноваций как катализатора развития и улучшения инфраструктуры.

КАК ВОПЛОТИТЬ В ЖИЗНЬ РЫНКООБРАЗУЮЩУЮ ИННОВАЦИЮ

Как же создать новый рынок в условиях пограничной экономики? Нам удалось выявить пять основных принципов.

1 Каждая страна обладает потенциалом для колоссального роста. Прежде всего важно понимать: что бы ни говорили рыночные эксперты, пограничные рынки богаты возможностями. Они не похожи (и не должны быть похожи) на возможности развитых рынков, поскольку носят иной характер. Ричард Лефтли обратил внимание на то, что Африка — это 16% населения Земли, но лишь 2% глобального рынка страхования. Этот дисбаланс подсказал ему, что континент *недоохвачен* страховыми услугами, а потому представляет собой гигантский потенциальный рынок.

2 Новые рынки можно создать и для большинства существующих продуктов, если сделать их доступнее. Narayana Health (NH) — сеть многопрофильных клиник в Индии, включающая семь кардиоцентров мирового уровня, 19 учреждений первичной медико-санитарной помощи и более 6 тыс. коек в стационарах. Деви Прасад Шетти, который когда-то был личным врачом матери Терезы, основал NH в 2000 году, когда Индия была одной из беднейших стран мира. Он сосредоточился на улучшении *процесса* ухода за пациентами и в результате сделал сложные и дорогостоящие процедуры более доступными.

В США операция на открытом сердце может стоить $150 тыс. — больше, чем большинство индийцев зарабатывает за всю жизнь. Почти никто в Индии не обращался за помощью к кардиохирургам — людям это было не по карману. Шетти увидел в этом возможность открыть новый рынок кардиологической помощи. Сегодня операции на открытом сердце стоят в NH $1—2 тыс. — при сопоставимых с американскими уровнях смертности и инфекций. Снизить стоимость операций во много раз удалось благодаря эффективному использованию самых дорогих ресурсов — персонала (особенно хирургов) и оборудования. Клиники применяют гибкое ценообразование, чтобы богатые пациенты могли за дополнительную плату получить больше удобств (например, одноместную палату). Однако стандарт качества обслуживания един для всех.

NH постоянно расширяется и сегодня предлагает качественные медицинские услуги по более чем 30 дополнительным профилям, включая онкологию, неврологию, ортопедию и гастроэнтерологию. Организация, оцениваемая в $1 млрд, обслуживает почти 2 млн индийцев в год, непосредственно обеспечивает занятость более 14 тыс. человек и обучила уже тысячи специалистов, ныне

Трудно приложить линейку к тому, чего не видишь. Если отбросить привычные представления о невозможном и начать заново придумывать возможное, получится что-то действительно интересное.

работающих в других учреждениях в стране и за рубежом. В то время как крупные клиники США с трудом добиваются рентабельности, NH получила за 2017/2018 финансовый год более $20 млн прибыли.

3 Рынкообразующая инновация — это больше, чем продукт или услуга. Это *система,* часто порождающая новую инфраструктуру, законы и рабочие места для людей, создающих, распространяющих, рекламирующих, продающих и обслуживающих инновацию. Яркий пример — компания Celtel (ныне часть Bharti Airtel) Мо Ибрагима, сделавшая телефонную связь доступной для африканцев и открывшая двери для совершенно новой цифровой экономики, в которой сегодня занято около 4 млн жителей континента. Celtel не просто предложила людям недорогие мобильные телефоны — она выстроила целостную систему, в которую входят вышки сотовой связи и обслуживающие их инженеры; скретч-карты для предоплаты разговоров, продающиеся в местных магазинчиках; реклама, создаваемая художниками и графическими дизайнерами; договоры, составляемые юристами; новые проекты, финансируемые банкирами; и сотрудники службы поддержки. Ожидается, что к 2020 году отрасль будет давать работу более чем 4,5 млн человек, платить $20,5 млрд налогов и приносить экономике африканских стран более $214 млрд.

4 Препятствия устраняются с помощью инноваций, а не до инноваций. Рынкообразующие инновации притягивают к себе базовые элементы развития и процветания. С укоренением таких инноваций улучшается инфраструктура, крепнут институты и снижается уровень коррупции. А когда новый рынок начинает приносить выгоду самым разным стейкхолдерам — инвесторам, предпринимателям, клиентам и государству, они стремятся его поддерживать. Все это происходит не сразу, а постепенно.

5 Если инновация нацелена на недоохваченный рынок, ее масштабирование обойдется недорого. Если вы уже выявили возможность и выстроили бизнес-модель, открывающую продукт людям, которым ранее он был недоступен, масштабировать успех будет относительно легко. Первый шаг — разглядеть сферу, где люди могли бы потреблять больше. Не стоит пытаться использовать на пограничном рынке имеющиеся возможности, которые уже открыли и активно используют другие компании, — и тем более масштабироваться на их основе. Компания Safaricom, предложившая инновационное решение для мобильного банкинга M-PESA, быстро выросла на созданном ею рынке для людей, никогда не пользовавшихся банковскими услугами. Менее чем за 10 лет M-PESA начали использовать более 20 млн кенийцев. Представьте, насколько дольше и дороже был бы этот процесс, будь он реализован через традиционную банковскую структуру — со штаб-квартирой, отделениями, счетами, служащими, стандартами и т. д.

КЛЮЧ К УСПЕХУ в пограничной экономике не в эксплуатации существующих рынков (хотя их нельзя списывать со счетов), а в создании новых, способных обслужить миллиарды людей, которым сегодня недоступен продукт или услуга для решения какой-либо насущной проблемы.

Инвесторы и предприниматели должны разобраться в том, как создавать такие рынки в самых на первый взгляд не располагающих к этому обстоятельствах. Наши данные показывают: это важнейший шаг на пути к успеху. Сделав его, можно открыть невероятные возможности и добиться инклюзивного, устойчивого развития. Именно инновации, открывающие новые рынки или выходящие на них, позволяют создавать рабочие места, платить налоги и улучшать инфраструктуру и институты. Творцы рынкообразующих инноваций открывают столь масштабные возможности именно потому, что видят рынок там, где *нет клиентов.*

«Трудно приложить линейку к тому, чего не видишь, — заключает Ричард Лефтли. — Но если отбросить привычные представления о невозможном и начать заново придумывать возможное, получится что-то действительно интересное. То, что способно изменить мир».

КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН (CLAYTON M. CHRISTENSEN) — *профессор бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.* **ЭФОСА ОДЖОМО (EFOSA OJOMO)** — *руководитель исследований в сфере глобального экономического процветания в Институте подрывных инноваций Клейтона Кристенсена.* **КАРЕН ДИЛЛОН (KAREN DILLON)** — *бывший редактор HBR. Готовится к выходу совместная книга авторов статьи «The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty» (HarperCollins, 2019).*

Продажи

Томас Стинберг
Профессор, Дарденская школа бизнеса

Майкл Эйхерн
Профессор, Колледж бизнеса имени Бауэра

Как продать новый продукт

Сосредоточьтесь на обучении, а не на показателях.



Иллюстрация: **MARCEL CEUPPENS**



ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Вместо того чтобы обучать менеджеров по продажам понимать и обходить неизбежные препятствия, связанные с продажей новых продуктов, большинство компаний делают акцент на простой демонстрации качеств продукта. В итоге продавцам становится сложнее заключать сделки.

ИССЛЕДОВАНИЯ

По имеющимся данным, клиенты проявляют интерес к новым продуктам на раннем этапе цикла продаж и постепенно утрачивают его в дальнейшем. Поэтому продавцы, нацеленные на обучение и долгосрочное планирование, лучше справляются с неизбежными проблемами длительного цикла продаж.

РЕШЕНИЕ

Обучая продавцов, сосредоточьтесь на процессе продажи в целом, а не на особенностях конкретного продукта. Создайте психологический портрет идеального покупателя. Поощряйте выдержку и упорство продавцов. Грамотно работайте со стратегическими клиентами.



ОБСУЖДАЯ С РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИЙ проблемы, препятствующие росту доходов, мы постоянно слышим одну и ту же жалобу: лидеры уверены в своих способностях создавать инновации, но сомневаются, что смогут вывести их на рынок. Наши исследования показывают, что этот пробел связан с нехваткой формальных процедур и эффективных стратегий управления талантами. Это весьма серьезная проблема, поскольку из-за нее снижается рентабельность НИОКР. Иными словами, компании, вкладывающие миллионы в революционные инновации, должны научиться их продавать.

В среднем сотрудники, продающие новые продукты, уделяют личным встречам с клиентами на 32% больше времени, чем прочие продажники.

Чтобы понять, почему это так трудно, мы изучили научную литературу, провели интервью со старшими менеджерами по продажам, а также собственные исследования. Мы выяснили, что успешные компании осознают: при продаже нового продукта требуется иначе распределять время и приходится справляться с иными трудностями, чем при традиционном подходе. Кроме того, сотрудники, лучше продающие новую продукцию, действуют и ведут себя иначе, чем их коллеги, преуспевшие в продаже привычных товаров, а лучшие компании выстраивают такую культуру, которая помогает продажникам быть на высоте.

Процесс продажи новинки

Чтобы лучше разобраться в особенностях подхода к продаже новых продуктов, мы опросили 500 продажников из B2B-компаний, работающих в разных отраслях, от технологий и финансовых услуг до промышленного производства. Мы пытались понять, как они распределяют время в процессе продажи и с какими трудностями сталкиваются на разных этапах.

Время. Выяснилось, что продажа нового продукта требует больше внимания и активных действий: в среднем продавец тратит на общение с клиентами на 35% больше времени, чем при продаже привычных товаров и услуг. Основную часть этого времени клиенту объясняют, как новинка улучшит его работу, поэтому чаще проводятся личные встречи — на них уходит на 32% больше времени. Поскольку покупка абсолютно нового продукта требует согласования внутри компании-клиента, продажники уделяют на 30% больше времени встречам с межфункциональными группами клиентских фирм. Учитывая, что время — самый ценный ресурс продавца, все это весьма дорогостоящие вложения.

Препятствия. Мы попросили людей рассказать о главных трудностях, возникающих на каждом из шести этапов процесса продажи: 1) *запроса,* когда делается первый звонок; 2) *выяснения потребностей,* когда продавец помогает клиенту лучше разобраться в своих нуждах; 3) *оценки,* когда клиент перебирает варианты; 4) *разработки решения,* когда клиент обсуждает возможные решения с несколькими поставщиками; 5) *принятия решения,* когда клиент приобретает продукт или отказывается от покупки; 6) *послепродажного обслуживания* в процессе использования продукта.

Важно, что в случае с новым продуктом сопротивление уговорам его купить возникает на более поздних этапах, чем в ситуации с привычным товаром. Дело в том, что все новое вызывает любопытство и многие клиенты соглашаются на первую встречу. Один закупщик, редко принимающий предложения торговых представителей, объясняет: «Я всегда прислушиваюсь к новым идеям. Мне хочется быть в курсе всего, что происходит в отрасли». Однако в процессе переговоров клиенты начинают все больше сомневаться в необходимости что-то менять.

На каждом этапе процесса продажники сталкиваются с разными трудностями. На первых двух стадиях главной проблемой становится подозрение клиента, что ему не хватает информации о продукте, поскольку продавец может что-то скрывать. На этапе оценки клиент также беспокоится, что все еще не до конца разобрался в продукте.

Серьезный сдвиг происходит на этапе разработки решения. На этой стадии потенциального покупателя интересует, как с внедрением нового продукта изменятся его рабочие процессы. Главная проблема здесь в том, что клиентов пугает неопределенность и им сложно отказаться от привычных методов ведения дел. Кроме того, к обсуждению покупки подключается все больше людей, и некоторые из них задаются вопросом: «*Как это отразится на мне?*». Сомнения возникают и на этапе принятия решения, когда клиент оценивает риски и последствия для сотрудников, задумывается, не пожалеет ли о покупке, и пытается спрогнозировать издержки, связанные с переходом на новый продукт.

Изменить описанную модель поведения потенциального покупателя весьма непросто для продающей организации. Когда сотрудник, которому поручено продавать новый продукт, уже запланировал множество встреч, ему кажется, что задача почти решена: он видит перед собой потенциальных клиентов и выстраивает отношения даже с теми из них, кто раньше отказывался от общения. Первоначальный энтузиазм клиента может ввести продавца в заблуждение, заставив его поверить, что он не зря тратит время. Однако позднее выясняется, что многие из встреч, на которые люди соглашались из любопытства, заведомо не могли ни к чему привести, а старания продавца были напрасны.

Обучение. В целом организации недостаточно помогают продавцам справляться с этим сложным процессом. По нашим данным, вместо полноценного обучения продажников при запуске нового товара, как правило, для них проводят лишь презентацию

Как правило, на этапе запуска нового продукта вместо обучения продажников проводится очередная презентация новинки.

новинки, не уделяя внимания основным проблемам цикла продаж. На совещании по запуску разработчики фокусируются на особенностях продукта, полагая, что главное — впечатлить продавцов, чтобы те, в свою очередь, воодушевляли клиентов. Но на ранних этапах важно не только сообщить сведения о продукте, но и заставить потенциального покупателя *почувствовать,* что он получил нужную информацию. Для этого нужно выстроить с ним доверительные отношения и продемонстрировать глубокое понимание его потребностей. На следующих этапах важно помочь клиенту осознать, оценить и минимизировать риски и возможные кадровые проблемы, связанные с изменениями. Лишь немногие компании обучают этому своих продажников.

Группе продаж полезно составить психологический портрет идеального клиента. Какие черты характера позволят предположить, что потенциальный покупатель захочет внедрить новый подход к ведению дел? Что в его поведении будет говорить о готовности совершить покупку, а не просто узнать о новой технологии? Поддерживает ли политика клиентской организации обучение и перемены? Если потенциальный покупатель соответствует описанию идеального клиента, группа продаж должна подготовить подробный план действий — и список людей, с которыми нужно встретиться. Это творческая задача, поскольку в процессе ее решения важно понять, что нового нужно внести в процесс продажи. Команда должна задаться вопросами: придется ли покупателю выработать новые критерии оценки, прежде чем совершить покупку? Какие подразделения компании-клиента потеряют влияние и как смягчить для них последствия этого? Знаем ли мы всех, кого коснутся нововведения? Если нет, то как создать требуемую сеть контактов?

Хотя продавцы не смогут получить всей информации, которая позволила бы сразу достичь успеха, подобная подготовка позволит избежать серьезных проблем и найти подходящих клиентов.

Что отличает успешных продавцов?

Чтобы понять, какими чертами характера и компетенциями обладают сотрудники, успешно продающие новые продукты, мы изучили характеристики более 2500 продажников из пяти ведущих компаний из разных отраслей, включая цифровые медиа, фармацевтику, промышленность и услуги.

Они дальновидны. Первое, что мы заметили, — самые успешные продавцы распоряжаются временем более осмысленно, чем их коллеги. В среднем они уделяют меньше времени и внимания привычным продуктам и офисной работе, чтобы на 4,5 часа в неделю больше заниматься продажей инноваций. Они посвящают больше времени тому, чтобы выявить нескольких клиентов, которые с наибольшей вероятностью совершат покупку, и целенаправленно работать с ними, не отвлекаясь на других. Кроме того, мы выяснили, что успех тесно связан с ориентацией на длительное сотрудничество с клиентом. Один клиент так описывал своего любимого торгового представителя: «Его идея заключалась в том, что если он поможет нам работать лучше, то мы больше заплатим его компании и в перспективе выгоду получим и мы, и они».

У них иные поводы для опасений. Успешные продажники по-особому воспринимают препятствия на своем пути. Они беспокоятся о сотрудниках и процессах клиентской организации и о том, не откажется ли клиент от покупки из-за того, что ему не хватает критериев для оценки продукта. Они опасаются, что клиент сочтет стоимость внедрения инновации слишком высокой или что его сотрудники захотят сохранить статус-кво. Прочие же продавцы делают ставку на свои знания о продукте, беспокоясь лишь о том, что их сведения могут оказаться неполными или непонятными.

Они более упорны. Хотя настойчивость необходима любому продажнику, она особенно важна в случае с новым продуктом. Сделка может сорваться на позднем этапе — и такие ситуации у многих выбивают почву из-под ног. Один руководитель отдела продаж отметил: «Продавец никогда не откажется от возможности продать новый продукт. Для него новинка — это туз в рукаве, ключ к успеху. Вопрос лишь в том, будет ли он последовательно прилагать к этому усилия». Те, кто ориентируется на перспективу, способны сосредоточиться на долгосрочной выгоде и выработать стратегии преодоления препятствий.

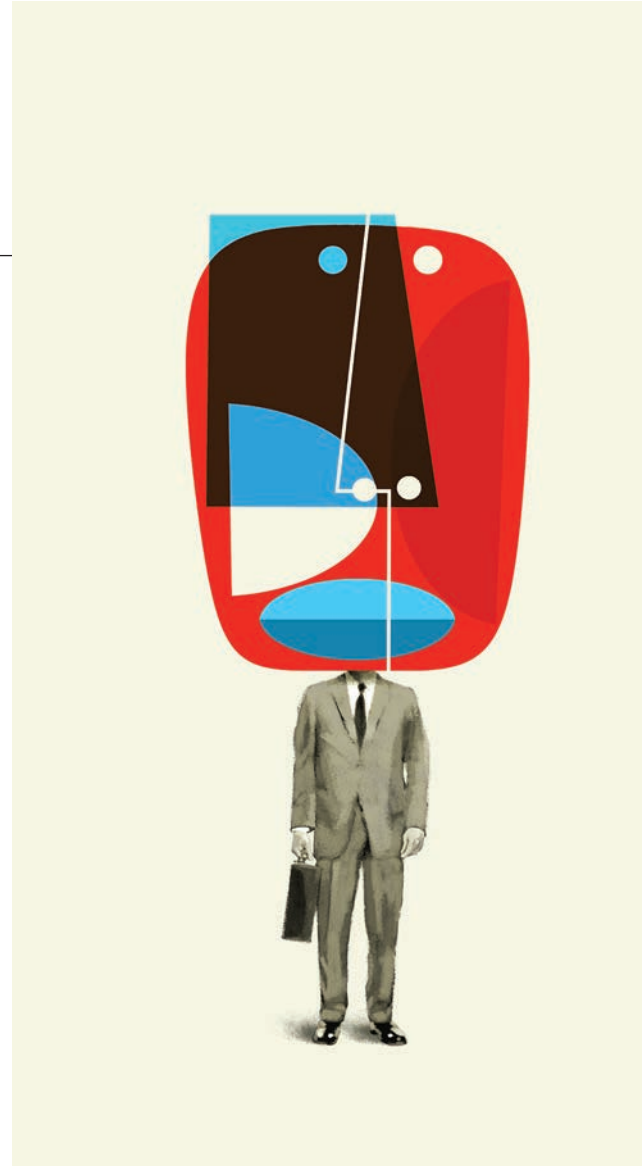
Они любят учиться. Важную роль в продаже новых продуктов играет целеполагание. Некоторые продажники стремятся учиться и совершенствовать навыки, чтобы справляться со сложными задачами. Они высоко ценят личностный рост. Другие же ориентированы на результативность: они ждут награды за эффективную работу и боятся низких показателей. В своем недавнем

исследовании Энни Чен из Вестминстерской школы бизнеса и ее коллеги изучили влияние целеполагания продавцов на их уверенность в себе и интерес к продаже новых продуктов. Исследователи установили: те, кто был нацелен на обучение, отличались уверенностью в себе и не боялись трудностей. Сотрудники, ориентированные на результативность, разделились на две группы: те из них, кто видел в трудностях шанс заслужить одобрение, также были уверены в себе, а те, кто опасался снижения показателей, боялись провалиться и неохотно брались за продажу новых продуктов.

На примере одной из пяти компаний мы проследили, как целеполагание в перспективе влияет на продажи, и пришли к выводу, что на первом этапе, в период запуска продукта, показатели всех продавцов вне зависимости от их целей снижаются. Продавцы, нацеленные на обучение, тратят меньше времени на продажи и больше — на поиск новых источников информации и эксперименты с разными стратегиями; поначалу их показатели снижаются гораздо сильнее, чем у тех, кто ориентирован на результативность. Они жертвуют продажами осознанно, понимая, что активное обучение принесет плоды в будущем. По мере того как они формируют представление о рынке и находят эффективные стратегии, их показатели стабилизируются — и даже превосходят показатели коллег, ориентированных на результативность. Таким образом, если руководитель даст продажникам время на эксперименты и изучение рынка, он получит бóльшую выгоду в долгосрочной перспективе; правда, ему придется смириться с падением продаж на начальном этапе.

Они гибки, компетентны и ориентированы на клиента. Мы выделили и другие качества, способствующие успешным продажам новых продуктов. Продавцу необходимо *знать не только продукт, но и рынок* — понимать рыночные тенденции и покупательские привычки. Поскольку внедрение инновации ведет к изменениям в работе компании, продавец должен *ориентироваться на клиента* — стремиться удовлетворить запросы и даже превзойти его ожидания. В быстро меняющихся условиях продавец должен *быть гибким,* способным менять подход и стиль работы с учетом обратной связи со стороны коллег, менеджеров и рынка.

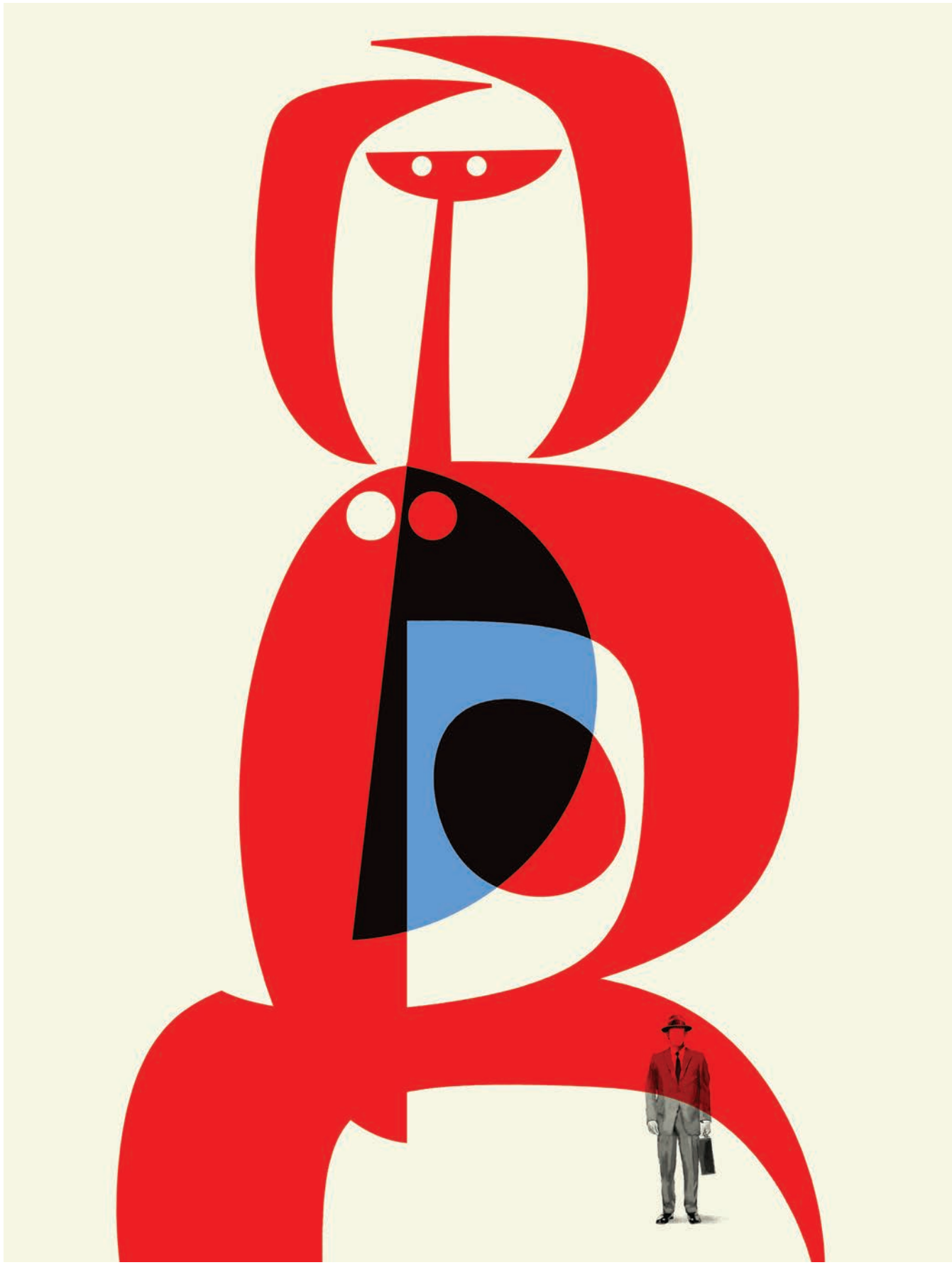
Чтобы выяснить, осознают ли продажники (как более, так и менее успешные) наличие у себя нужных качеств, мы сравнили, как оценивали их способности они сами и их клиенты. Результат нас поразил: большинство



продавцов поставили себе высокие оценки по всем перечисленным критериям. Однако клиенты высоко оценили лишь их знание продукта — при этом по большинству остальных пунктов оценки были в три раза ниже, а гибкость оценивалась ниже в 10 раз. Продажники считали себя достаточно гибкими, но, по мнению клиентов, они были зациклены на своих методах. Результаты говорят о том, что организациям, занимающимся продажами, нужно разрабатывать инструкции и помогать сотрудникам работать лучше.

Культура, способствующая продаже инноваций

Менеджеры передней линии играют главную роль в реализации стратегии органического роста, поскольку ежедневно общаются с людьми, принимающими решения. На этапе запуска продукта они помогают продажникам осваивать новые модели поведения и морально поддерживают их, когда показатели падают. Если же



Лучшие компании адаптируют профподготовку к индивидуальным потребностям и привязывают оценку к показателям эффективности.

для продажи нового продукта компания набирает абсолютно новую команду, такие менеджеры отвечают за наем людей с нужными навыками и способностями. А когда компания внедряет новую стратегию роста, они должны преобразовать ее в конкретные действия, которые дадут результат. Это сложная задача, поскольку менеджеры должны принимать решения, не зная точно, что именно сработает.

Мы выяснили, что лучшие компании внедряют программы профессиональной подготовки и аттестации, чтобы помочь менеджерам по продажам эффективно решать такие задачи. Аттестация позволяет определить сильные и слабые стороны каждого путем оценки навыков и способностей; ее содержание может быть разным. Многие организации вообще не выделяют и не оценивают компетенции или делают это в общих чертах, не касаясь продаж новых продуктов. Некоторые компании разрабатывают групповые программы подготовки для устранения недочетов в работе продажников, но основное внимание при этом уделяется тому, чтобы помочь людям изучить свои способности.

Систематически оценивайте навыки. Лучшие компании адаптируют обучение с учетом индивидуальных потребностей и привязывают оценки к производительности. Такие показатели, как эффективность реализации нового продукта и его доля в «кошельке покупателя», помогают определить самых успешных продавцов. Аттестации помогают менеджерам разрабатывать индивидуальные планы обучения сотрудников и разбирать с каждым из них конкретные действия, необходимые для повышения эффективности работы. При запуске нового продукта компании не знают точно, какие навыки будут необходимы для успеха, поэтому они пытаются их предсказать. Когда становится ясно, кто добивается успеха на рынке, компании пересматривают карты компетенций и изменяют учебные программы. Они создают культуру, в которой продавцы стремятся расти.

Обучение в рамках этих программ обычно нацелено и на развитие навыков, и на личностный рост, поскольку новые продукты часто становятся для продавцов проверкой на прочность. Например, в одной медиакомпании нам рассказали, что продажники однажды оказались настолько перегружены из-за стремительных изменений на цифровом рынке, что были не в состоянии полноценно общаться с потенциальными покупателями. Они задавали правильные вопросы для выявления потребностей клиентов и хорошо знали продукт, но были неспособны обсуждать решения. Постоянный поток цифровых инноваций заставил их усомниться в своем понимании рынка, а они не хотели выглядеть некомпетентными.

Развивайте компетентность и стрессоустойчивость. Медиакомпания нашла двусторонний подход к этой проблеме. Чтобы сотрудники не сомневались в своей компетентности, была запущена обучающая программа, нацеленная на углубление знаний о рынке. После ее завершения компания стала регулярно информировать продажников о важных трендах в цифровых медиа, чтобы те помогали клиентам разобраться в рыночных тенденциях. Что еще важнее, организация помогла людям почувствовать себя комфортнее в меняющихся условиях: эмоциональный барьер препятствовал совершению сделок сильнее, чем пробелы в знаниях. Один из старших менеджеров описал эту проблему так: «Продавцы могли грамотно оценить потребности клиента и предложить подходящее решение. Но изменения на цифровом рынке были настолько велики, что они не были уверены в своих действиях. Они топтались на месте, пока мы не вытащили их из тупика. Мы попросили их задуматься о том, что они делать обязаны, а что нет. Оказалось, что продавцам было полезно записать свои мысли. Мы хотели, чтобы они поняли: им не обязательно быть экспертами во всем».

Как и многие, продажники часто не хотят замечать, что мир меняется, и нуждаются в стимулах для обретения новых навыков. Аттестации подстегивают изменения в поведении, поскольку позволяют узнать стороннее мнение о том, какие навыки можно улучшить. Аттестации дают наибольший эффект, когда акцент делается на конкретных вопросах, например: «Продавая новинку, идете ли вы сначала к существующим клиентам, чтобы оценить их реакцию?» Здесь нельзя угадать правильный ответ. Сталкиваясь с трудными задачами, люди вынуждены менять свое поведение. Навыки человека можно оценивать в сравнении с навыками лучших продавцов из инновационных компаний отрасли, лучших продавцов из той же фирмы или на основании оценок от клиентов. Главное, чтобы у менеджера было достаточно данных для обсуждения любых вопросов, которые могут возникнуть.

Аттестации также побуждают менеджеров по продажам сосредоточиться на том, каким *будет* мир, а не на том, каков он сейчас. Если новый продукт связан



с изменением курса компании, аттестация даст понять, кто сможет работать в новых условиях, а кому придется нелегко. Если компания набирает новых продажников, оценка компетенций поможет определить, какими навыками должны обладать кандидаты. Менеджерам менять свое поведение так же сложно, как и продавцам. Успешные управленцы порой рассуждают так: «Если я по опыту знаю, что этот подход сработает, то зачем же мне что-то менять?» А когда возникают проблемы, такие менеджеры винят продукт, а не продажников или самих себя. Если группа управления продажами застряла в прошлом, могут потребоваться серьезные кадровые изменения. Мы наблюдали исключительный случай, когда в одной фирме за год сменилась половина управленцев передней линии, поскольку люди не смогли перестроиться.

Работа со стратегическими клиентами

Мы выяснили, что лучшие компании часто запускают новые продукты через программы работы со стратегическими клиентами. Менеджеры по работе со стратегическими клиентами (SAM), прикрепленные к ключевым заказчикам, ориентируются на долгосрочную перспективу развития бизнеса и отвечают за создание сети полезных деловых связей на всех уровнях клиентских организаций. Они помогают продажникам на местах преодолевать возникающие трудности. Компенсация SAM, как правило, привязана к более долгосрочным целям, чем у обычных продажников; компании, где работают SAM, обычно несут более высокие торговые издержки, но видят отдачу от этих инвестиций. В крупных фирмах SAM помогают снять внутренние барьеры между подразделениями, которые мешают переговорам с клиентами. Член операционного совета одной компании отметил: «Если спросить у руководителей подразделений, нужна ли нам программа по работе со стратегическими клиентами, они скажут, что не нужна, ведь их беспокоят издержки. Но я-то знаю, что эти программы — ключевой фактор нашего роста».

Следите за тем, чтобы кто-то видел общую картину. Для поддержки продаж новых продуктов SAM должны регулярно встречаться с клиентами и ставить взаимовыгодные цели. Такая форма планирования и совместной работы позволит разобраться в методах ведения бизнеса, корпоративной культуре и стратегиях клиентов. SAM анализируют сферы деятельности клиентов, а также их сильные и слабые стороны применительно к рынку. Совместная выработка стратегических приоритетов устраняет барьеры на пути к внедрению новых продуктов. Если клиент вам доверяет, он не станет беспокоиться, что продавец утаит какие-то сведения о продукте, и будет уверен, что тот понимает, какие

Руководство компании должно позволить менеджерам по работе с клиентами сосредоточиться на долгосрочных целях.

проблемы могут возникнуть с продуктом у конечных пользователей.

SAM обеспечивают подключение к работе экспертов и выявление новых возможностей на нижних уровнях обеих компаний. Один из наших респондентов рассказал такую (довольно типичную) историю успеха: «Как-то в одном подразделении мне сообщили, что клиент не заинтересовался технологиями накопления энергии. Но они спросили об этом не тех людей. Я связал их с центром НИОКР клиента, поскольку знал, что именно там команда из восьми человек работает над инновациями в данной области. И эта команда действительно захотела сотрудничать с нами». Когда налажены нужные связи, компании могут совместно разрабатывать технологии, укрепляя взаимное доверие.

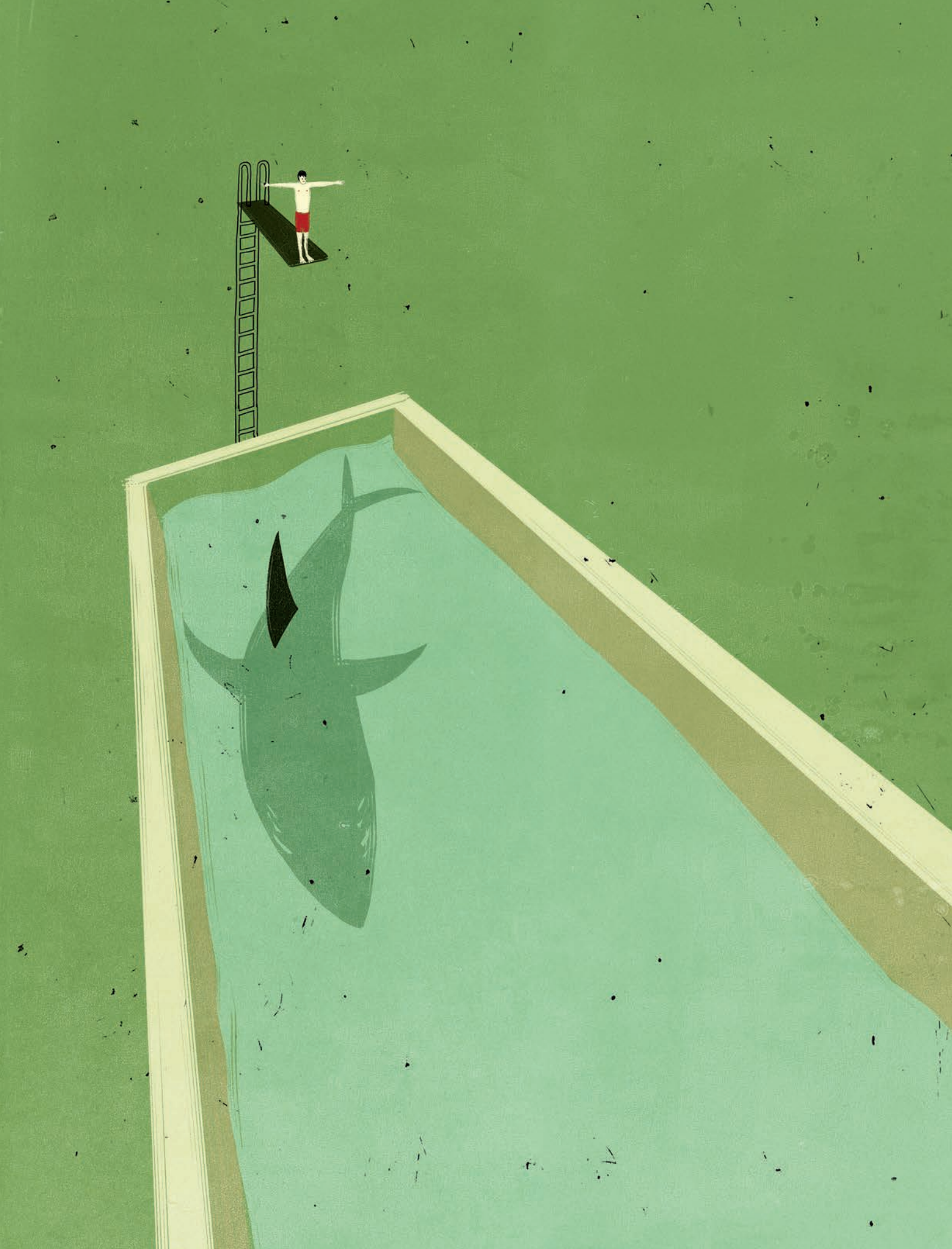
Поддерживайте отношения с лучшими клиентами. SAM отвечают за то, чтобы показать высшему руководству обеих компаний, как расти вместе. Топ-менеджеры организаций-продавцов демонстрируют свой интерес к такому сотрудничеству, регулярно общаясь с клиентами и проводя стратегические встречи с SAM. Один топ-менеджер объяснял: «Участие совета говорит о нашей клиентоориентированности; это повышает доверие между советом и руководством клиента и дает совету более точное представление о том, чего хочет заказчик. Это сотрудничество укрепляет позиции SAM внутри компании и за ее стенами». Поддержка на таком уровне помогает профильным подразделениям лучше понимать нужды клиентов и предвидеть сложности, связанные с внедрением нового продукта. Уверенность в том, что проблемы будут вовремя решаться, успокаивает клиентов, и риск, связанный со сделкой, кажется им меньше.

Кроме того, топ-менеджеры прибегают к работе со стратегическими клиентами, чтобы найти баланс между долгосрочным ростом и необходимостью достигать краткосрочных целей по прибыли. (Противоречия между этими приоритетами могут создать напряженность и сказаться на способности компании продавать новые продукты.) Наше исследование показало: некоторые руководители частично решают эту проблему, позволяя SAM сосредоточиться на долгосрочных целях и управляя доходами через нестратегические отношения. В одном из исследований мы выяснили, что большинство компаний используют свои торговые подразделения для управления целевыми показателями прибыли: руководители отделов продаж признавали, что их генеральный (у 81% респондентов) или финансовый (у 75%) директор требует от них действий по управлению доходами и расходами для улучшения показателей прибыли. Но лидеры не относились ко всем клиентам одинаково: главным фактором, делавшим клиента стратегически важным, был его потенциал для долгосрочного роста, и в случаях со стратегическими клиентами руководители в два раза реже требовали краткосрочных мер. Один SAM так описал задачи своей компании: «Мы считаем постоянство движущей силой стратегических отношений и ради их поддержания готовы смириться с временными падениями прибыльности». Такая ориентация на долгосрочную перспективу — ключ к продаже новых продуктов.

УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ стратегии органического роста требует постоянного глубокого участия всего топ-менеджмента, потому что выход на рынок принципиально нового продукта меняет не только покупателя, но и продавца. В лучших компаниях запуск новинки стратегически объединяет всех сотрудников, от продажников до высшего руководства. Они осознают, что продажа таких продуктов сопряжена с различными трудностями, и ищут новые способы их преодоления. Отдел кадров разрабатывает карты компетенций для оценки навыков и действий, необходимых для продажи новых продуктов, и совместно с менеджерами запускает необходимые программы обучения и коучинга. Менеджеры передней линии поддерживают стратегию запуска продукта и руководят обучением продажников на местах. Топ-менеджмент обеспечивает ориентацию на долгосрочную перспективу, развивая отношения со стратегическими партнерами и следя, чтобы стремление к целевым показателям не мешало будущему росту.

В лучших из изученных нами организаций торговые отделы гордятся тем, что им удалось выработать долгосрочный подход к органическому росту. Эти компании осознают, что одних инвестиций в НИОКР недостаточно, чтобы стать прибыльными; в коммерциализацию идеи нужно вкладываться не меньше, чем в ее реализацию. Слишком многого можно лишиться, если действовать иначе.

ТОМАС СТИНБЕРГ (THOMAS STEENBURGH) *— профессор и заместитель декана Дарденской школы бизнеса Университета Вирджинии.* ***МАЙКЛ ЭЙХЕРН (MICHAEL AHEARNE)*** *— профессор Колледжа бизнеса имени Бауэра Университета Хьюстона, директор по исследованиям Sales Excellence Institute.*



Фэн Чжу
Доцент, Гарвардская школа бизнеса

Марко Янсити
Профессор, Гарвардская школа бизнеса

Технологии

Почему одни платформы успешны...

Чему нас учит опыт Alibaba, Tencent и Uber. Пять факторов, определяющих будущее платформы.

...а другие нет

Иллюстрация: **SHOUT**



Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Цифровой платформе легко масштабироваться, но трудно удержать лидерство.

ПРИЧИНА

Масштабируемость, прибыльность и устойчивость сетей определяются пятью основными факторами.

ОТКРЫТИЕ

Анализ этих факторов поможет предпринимателям и инвесторам оценить долгосрочные перспективы платформы.

В 2016 году крупнейшей в мире платформой райдшеринга стала Didi. В одном только Китае на ее долю приходится 25 млн поездок в день — это больше, чем у всех подобных компаний, вместе взятых. Такого успеха удалось добиться благодаря слиянию в 2015 году с другим китайским гигантом, Kuaidi, и вытеснению с внутреннего рынка Uber в результате жесткой и затратной конкурентной борьбы. Одолев соперников, Didi начала постепенно наращивать прибыль за счет сокращения льгот для водителей и пассажиров.

В сфере игровых консолей наблюдаются лишь слабые сетевые эффекты. Для успешных продаж игровых приставок важен не столько широкий ассортимент, сколько правильный подбор игр. Это позволяет отвоевать большую долю рынка даже игроку с ограниченными техническими возможностями.

Но не успела платформа добиться рентабельности, как в начале 2018 года Meituan, крупный поставщик услуг «онлайна для офлайна» (доставка еды, бронирование жилья и билетов в кино), запустил в Шанхае свой сервис для совместных поездок. Компания не взимала с водителей комиссию за первые три месяца работы на платформе, а затем брала лишь 8% от выручки, в то время как Didi требовала 20%. Водители и пассажиры стали массово уходить к конкуренту. Уже в апреле Didi приняла ответные меры и зашла на рынок доставки еды в городе Уси близ Шанхая. Началась затратная ценовая война: из-за субсидирования услуг обеими компаниями еду клиентам доставляли почти бесплатно. Это был тяжелый удар по прибыльности Didi.

Но платформе пришлось отражать и другие атаки. В марте 2018 года в городах Чэнду и Ухань заработал сервис поиска попутчиков от Gaode Map — крупнейшего навигатора страны, детища Alibaba. Новая система вообще не брала денег с водителей, а в июле стала предлагать пассажирам самим выбирать, на какой из нескольких платформ делать заказ. В апреле того же года крупнейший в КНР сервис онлайн-бронирования путешествий Ctrip объявил о получении лицензии на предоставление услуг поиска попутчиков по всей стране.

Почему Didi, несмотря на невероятные масштабы ее работы, не удалось пресечь конкуренцию? Почему, вопреки прогнозам аналитиков, компания не захватила весь рынок? Почему вообще одни платформенные компании (Alibaba, Facebook, Airbnb) процветают, в то время как у других (Uber, Didi, Meituan) деньги утекают сквозь пальцы? Что позволяет цифровым платформам отражать атаки конкурентов и наращивать прибыль?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо разобраться в особенностях сетей, с которыми работает платформа. Рост и устойчивость платформенных компаний (и цифровые операционные модели в целом) зависят от особых факторов — отличных от тех, что влияют на традиционные фирмы. Например, стоимость обслуживания цифровой сетью каждого нового пользователя, как правило, пренебрежимо мала, и это позволяет легко масштабировать бизнес. А поскольку в компаниях, основанных на сетях, операционные трудности ложатся на плечи поставщиков услуг (или автоматизируются), проблемы с ростом и созданием стоимости редко бывают вызваны человеческим или организационным фактором. Это еще одно важное отличие от традиционных моделей. По большому счету, сотрудники цифровой сетевой компании не поставляют ни продукты, ни услуги: они лишь разрабатывают и поддерживают автоматизированные и алгоритмизированные операции. Конкурентоспособность здесь определяется не столько внутренними факторами на уровне организации, сколько взаимодействием между платформой и сетью, с которой она работает. Иными словами, в рамках цифровой экономики долгосрочный успех продукта или услуги во многом зависит от внутреннего состояния, положения на рынке и обороноспособности их экосистемы.

Как показала история Didi, масштабировать цифровую платформу гораздо проще, чем впоследствии удержать лидерство на рынке. Ведь теми преимуществами, которые позволили ей выстрелить, могут воспользоваться и конкуренты, и новички рынка. Успех или неудача той или иной платформы зависит от того, как компания управляет пятью главными свойствами сетей: сетевыми эффектами, кластеризацией, риском отказа от посредников, уязвимостью ко множественным подключениям и возможностью объединения сетей.

Сила сетевых эффектов

Все знают, как важны сетевые эффекты. Экономисты давно выяснили, что цифровые платформы вроде Facebook извлекают выгоду из «прямых» сетевых эффектов: чем больше у вас друзей в этой сети, тем активнее вы будете добавлять новых, основываясь на связях ваших друзей. Facebook использует и «косвенные» сетевые эффекты: две разные группы участников сети — пользователи и разработчики приложений — постепенно привлекают в нее друг друга. По тому же принципу развивается Uber: чем больше водителей, тем больше пассажиров, и наоборот.

Менее известен тот факт, что сетевые эффекты могут обладать разной *силой*, влияющей на создание ценности и извлечение прибыли. При сильном сетевом эффекте ценность, создаваемая платформой, резко возрастает с увеличением числа участников. Например, с ростом количества пользователей Facebook в соцсети появляется больше разнообразного и интересного контента. С другой стороны, как показало наше исследование, в сфере игровых консолей наблюдаются только слабые сетевые эффекты: эта отрасль сильно зависит от игр-бестселлеров, и для успеха платформе требуется относительно

немного хитов. Для продаж игровых приставок важен не столько широкий ассортимент, сколько правильный подбор игр. Он позволяет отвоевать существенную долю рынка даже игроку с ограниченными техническими возможностями (но хорошей командой по развитию бизнеса). Это объясняет, например, почему новая консоль Xbox, представленная Microsoft в 2001 году, пошатнула позиции доминировавшей тогда на рынке PlayStation 2 от Sony и почему обе они с тех пор идут ноздря в ноздрю, поочередно вырываясь вперед.

Что еще важнее, сила сетевого эффекта может со временем меняться. Классический пример — Windows. В 1990-х, в эпоху расцвета персональных компьютеров, большинство приложений были клиентскими (то есть работали непосредственно на ПК). Сетевые эффекты ПО того времени были сильны: с ростом числа разработчиков приложений для Windows (в момент пика их было около 6 млн) ценность этой ОС серьезно увеличивалась. К концу 1990-х Windows считалась неоспоримым лидером среди платформ. Однако с появлением интернет-приложений, работавших на разных ОС, сетевые эффекты Windows ослабли и порог входа на рынок снизился, что позволило ОС от Android, Chrome и iOS укрепить позиции и в ПК, и в планшетах. В середине 2000-х начался расцвет устройств Mac, и к концу десятилетия их продажи выросли в четыре раза. Такой поворот событий показывает: с угасанием сетевых эффектов ослабевает и положение на рынке.

Впрочем, сетевые эффекты можно усилить. Так, Amazon постепенно встроила в свою бизнес-модель сразу несколько типов эффектов. Поначалу ее система отзывов вызывала прямой эффект: чем больше отзывов о разных товарах появлялось на сайте, тем чаще пользователи заходили на сайт, чтобы прочитать их и написать свои. Затем возникли и косвенные эффекты: когда Amazon открыла площадку для сторонних продавцов, с ростом их числа становилось все больше покупателей — а за покупателями приходили новые продавцы. Тем временем система рекомендаций Amazon, предлагающая товары исходя из предыдущих покупок пользователя, постоянно обучалась на предпочтениях потребителей и усиливала эффект от масштабирования компании. Чем больше людей пользуется сайтом, тем более точные рекомендации дает им Amazon. Эффекты обучения обычно не относят к сетевым, но работают они во многом так же, как прямые сетевые, воздвигая барьеры для входа конкурентов на рынок.

Кластеризация сетей

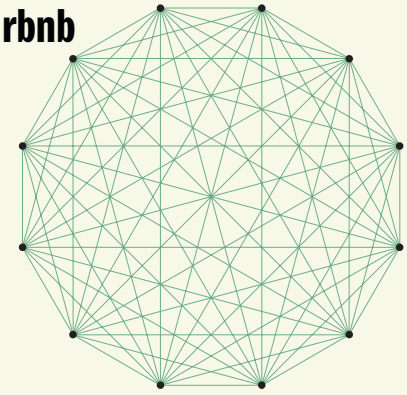
Исследование, проведенное нами совместно с Синьсинь Ли из Университета Коннектикута и Эхсаном Валави, докторантом Гарвардской школы бизнеса, показало: способность платформы поддерживать устойчивое масштабирование зависит от структуры ее сети. Чем больше сеть фрагментирована на локальные кластеры и чем более изолированы они друг от друга, тем уязвимее компания. Рассмотрим пример Uber. Водителей в Бостоне волнует лишь число пассажиров в этом городе; пассажирам из Бостона важно, чтобы именно здесь было достаточно водителей. Никого из них (кроме заядлых путешественников) не заботит, сколько водителей и пассажиров, скажем, в Сан-Франциско. Тем проще другому сервису райдшеринга отвоевать крупную долю локального рынка — например, за счет более низких цен. Так и происходит: если на уровне страны компании противостоит Lyft, то на региональном уровне с ней конкурируют местные фирмы (в Нью-Йорке, например, это Juno и Via, а также локальные службы такси). Didi тоже сталкивается в ряде городов с ожесточенной конкуренцией.

Теперь сравним рынки Uber и Airbnb. Туристам не важно, сколько людей сдает жилье через Airbnb в их родном городе: напротив, их интересуют только те города, куда они едут. А значит, в этом случае вся сеть представляет собой, по сути, один большой кластер. Тот, кто решит составить реальную конкуренцию Airbnb, должен будет охватить сразу весь рынок на глобальном уровне и обеспечить своему бренду повсеместную узнаваемость, чтобы привлечь критическую массу туристов и владельцев жилья. Таким образом, захват рынка, где работает Airbnb, обойдется намного дороже.

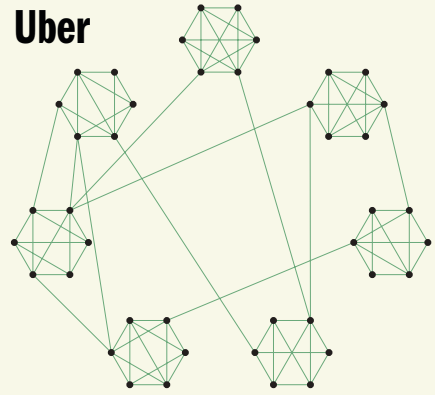
Усилить сеть можно путем создания глобальных кластеров на основе локальных. Например, сайтом тематических объявлений Craigslist чаще всего пользуются локальные потребители и поставщики товаров и услуг, но объявления о сдаче жилья и вакансиях привлекают к нему и пользователей из других регионов. Социальные игры Facebook (такие, как FarmVille) помогают выстроить связи между незнакомыми людьми, что делает пользовательскую сеть еще более плотной, глобальной, интегрированной и более обороноспособной. И Facebook, и популярный в Китае сервис WeChat повышают ценность своих сетей, побуждая популярные бренды и известных людей

Какая сетевая структура прочнее?

Airbnb



Uber



Некоторые цифровые сети фрагментированы на локальные кластеры пользователей: например, в сети Uber водители и пассажиры редко контактируют с участниками сети из других городов. Другие сети глобальны: так, в Airbnb гости общаются с хозяевами со всего мира.
Платформы с глобальными сетями менее уязвимы для конкурентов: новичкам трудно сразу выйти на мировой уровень.

создавать в них общедоступные аккаунты, делать публикации и общаться с пользователями.

Риск отказа от посредников

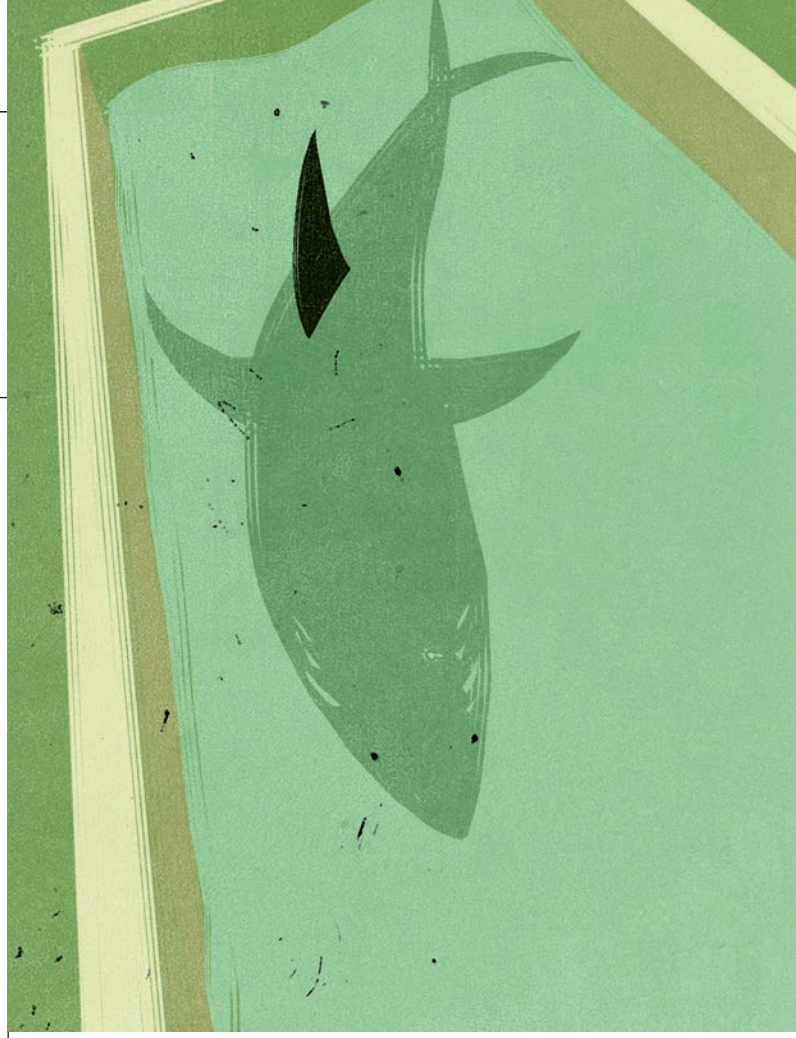
Дезинтермедиация, или отказ от посредников, в результате чего участники сети начинают общаться напрямую, а не через платформу, может стать серьезной проблемой для любой компании, зарабатывающей на подборе нужных связей или помощи в заключении сделок. Допустим, вы нашли домработницу на платформе вроде Homejoy и остались довольны ее услугами. Будете ли вы всякий раз приглашать ее через Homejoy? Отыскав нужного человека, мало кто продолжит общаться с ним через платформу. Кроме того, сама домработница, набрав при помощи платформы достаточно клиентов, перестанет нуждаться в ее посредничестве. Именно поэтому Homejoy была вынуждена закрыться в 2015 году, просуществовав всего пять лет.

Платформы используют разные приемы, чтобы уйти от этой проблемы: например, требуют заключать сделки только через их систему или не позволяют пользователям обмениваться контактами. Например, Airbnb показывает точный адрес и номер телефона хозяина только после осуществления платежа на ее сайте. Но эти стратегии не всегда срабатывают. Любое усложнение процедур ослабляет платформу: если у конкурента все окажется проще и быстрее, люди уйдут к нему.

Ряд платформ в попытках избежать дезинтермедиации старается повысить свою ценность для пользователей. Они оказывают им всяческие дополнительные услуги: страхуют сделки, поддерживают платежи, облегчают коммуникацию, разбирают споры, отслеживают операции. И все же как только между пользователями устанавливается доверие, платформа становится им не нужна — и все эти стратегии оборачиваются против нее. Один из авторов этой статьи (Фэн) убедился в существовании этого эффекта, изучив вместе с докторанткой Гарвардской школы бизнеса Грейс Гу сайт для подбора фрилансеров. Чем совершеннее становилась предлагаемая платформой система оценки репутации, тем больше росло доверие между работодателями и фрилансерами и тем чаще они отказывались от посредничества сайта, лишая его выручки от подбора заказчиков и исполнителей.

Некоторые платформы снижают эти риски, внедряя несколько разных стратегий извлечения выгоды. Результаты их усилий разнятся. Thumbtack, ресурс для поиска местных поставщиков частных услуг (например, электриков или преподавателей игры на гитаре), берет плату за подбор потенциальных клиентов: заказчики размещают на сайте запросы, а исполнители высылают им предложения и в случае получения ответа платят Thumbtack небольшую сумму. Такая модель, позволяющая извлекать выгоду еще до того, как стороны договорятся о сотрудничестве, помогла компании не уйти в небытие подобно Homejoy. Сегодня Thumbtack ежегодно проводит транзакции на общую сумму более $1 млрд. Минус ее модели в том, что она не может помешать нашедшим друг друга участникам сети продолжить общение вне платформы.

Alibaba, создавшая платформу электронной коммерции Taobao, пошла другим путем. В 2003 году, когда появилась Taobao, более 85% китайского рынка C2C приходилось на платформу EachNet, принадлежавшую eBay. Taobao не стала брать плату за размещение объявлений или заключение сделок и даже предложила пользователям свободно общаться и торговаться через мессенджер Wangwang. Это было совсем не похоже на EachNet, где продавцы должны были платить комиссию



от сделок и не могли общаться с покупателями напрямую до подтверждения покупки. Неудивительно, что Taobao быстро захватила лидерство на рынке, а eBay к 2006 году пришлось закрыть китайский сайт. Сегодня Taobao по-прежнему предлагает свои услуги на рынке C2C бесплатно: она зарабатывает на рекламе и продаже ПО для электронной торговли.

В том же Китае руководители платформы для аутсорсинга ZBJ, с момента запуска в 2006 году бравшей за услуги 20% комиссии, подсчитали, что потенциальные потери от дезинтермедиации могут стоить им 90% бизнеса, и начали поиск новых источников дохода. В 2014 году они выяснили, что платформа популярна среди владельцев новых компаний, которым требуется помощь в разработке логотипа. Поняв, что впоследствии этим клиентам понадобится зарегистрировать фирму и товарный знак, в компании решили предложить им и эти услуги. Сегодня ZBJ — крупнейший регистратор товарных знаков в КНР: такие услуги ежегодно приносят компании более $70 млн. Она также существенно снизила комиссию и перенаправила ресурсы с борьбы с рисками на увеличение клиентской базы. История ZBJ, оцениваемой сейчас более чем в $1,5 млрд, показывает: если вы боитесь, что клиенты откажутся от вашего посредничества, возможно, лучше не повышать комиссию за транзакции, а предложить дополнительные услуги.

Уязвимость ко множественным подключениям

Множественные подключения возникают, когда пользователи или поставщики услуг («узлы» сети) обращаются одновременно к нескольким платформам («хабам»). Это обычная ситуация, если цена добавления платформы относительно невысока. Скажем, в сфере райдшеринга многие водители и пассажиры одновременно пользуются, например, Lyft и Uber: это помогает водителям сокращать время простоя, а пассажирам — сравнивать время ожидания и цены, чтобы экономить на поездках. Продавцы часто сотрудничают с несколькими сайтами совместных покупок, а рестораны — с разными платформами доставки еды. И даже разработчики приложений, несмотря на высокие затраты, считают необходимым создавать продукты и для iOS, и для Android.

Если множественные подключения набирают популярность по обе стороны платформы, как это происходит в райдшеринге, ей становится сложно извлекать прибыль из основного бизнеса. Uber и Lyft вынуждены постоянно демпинговать в борьбе за пассажиров и водителей.

Владельцы платформ пытаются снизить риск множественных подключений, стимулируя людей пользоваться только их услугами. С этой целью и Uber, и Lyft во многих странах начисляют бонусы тем, кто совершает определенное число поездок подряд без отказов и отмен или пользуется сервисом в часы пик. Во время поездки обе платформы показывают водителю новые заказы максимально близко от места высадки нынешнего пассажира, чтобы он мог минимизировать порожний пробег и не испытывал соблазн поискать пассажиров на других платформах. Однако пользоваться сразу несколькими платформами настолько легко и недорого, что множественные подключения в этой отрасли — обычное дело.

Борьба со множественными подключениями порой приводит к неожиданным последствиям. Фэн Чжу совместно с Хуэй Ли из Университета Карнеги — Меллон изучили историю 2011 года, когда Groupon стала показывать на своем счетчике не точное число людей, воспользовавшихся тем или иным предложением, а довольно расплывчатые диапазоны. Из-за этого LivingSocial стало сложнее находить на сайте Groupon и переманивать к себе популярных продавцов. В результате LivingSocial

переориентировалась на эксклюзивное сотрудничество с продавцами. Хотя Groupon удалось снизить число множественных подключений со стороны продавцов, потребители, напротив, начали чаще пользоваться сразу обоими сайтами, поскольку их предложения стали меньше пересекаться. Это указывает на важную проблему платформ: предотвращение множественных подключений на одной стороне рынка может привести к их росту на другой.

Похоже, здесь надо действовать иначе. Вернемся к индустрии видеоигр. Производители консолей часто подписывают эксклюзивные контракты с создателями игр. А высокая цена консолей и подписных сервисов, таких как Xbox Live и PlayStation Plus, удерживает пользователей на какой-то одной платформе. Сокращение числа множественных подключений по обе стороны рынка снизило интенсивность конкуренции и обеспечило производителям консолей прибыльность. Предоставляя услуги по обработке заказов сторонним интернет-торговцам, Amazon берет с них более высокую комиссию, если заказ был сделан не на ее платформе, тем самым побуждая партнеров торговать только там. А сервис Amazon Prime, предлагающий подписчикам бесплатную двухдневную доставку ряда товаров, стимулирует покупателей отказаться от множественных подключений.

Объединение сетей

Во многих случаях лучшей стратегией роста для платформы будет объединение нескольких сетей. Любой подобный бизнес достигает успеха за счет привлечения множества пользователей и сбора данных об их действиях. Эти активы почти всегда можно выгодно применить в целом ряде сценариев и на разных рынках. Опираясь на них, фирмы, преуспевшие в одной отрасли, часто укрепляют свои позиции за счет инвестиций в другие направления. Именно это помогло Amazon и Alibaba выйти на такое большое число рынков.

Получая доступ ко множеству сетей, владелец платформы достигает синергетического эффекта. Alibaba успешно объединила платежную платформу Alipay с онлайн-магазинами Taobao и Tmall, предложив продавцам и покупателям нужные услуги и укрепив их взаимное доверие. Сведения о пользователях и транзакциях, собранные Taobao и Tmall, Alibaba использовала для создания новых продуктов, предлагаемых ее финансовым сервисом Ant Financial, в том числе системы кредитного рейтинга для продавцов и потребителей. А данные из этой рейтинговой системы позволяют Ant Financial предоставлять тем и другим краткосрочные ссуды под очень низкий процент. Эти ссуды помогают потребителям больше покупать на платформах Alibaba, а продавцам — пополнять складские запасы. Так сети усиливают позиции друг друга, поддерживая обоюдное масштабирование. Даже когда Tencent вывела на рынок удобный онлайн-кошелек WeChat Pay в рамках приложения WeChat, сервис Alipay сохранил популярность среди продавцов и покупателей благодаря привязке к Alibaba и Ant Financial.

Объединяя все больше рынков, самые успешные платформы начинают связывать воедино разные отрасли. Подобно тому как Alibaba Group сделала шаг от торговли к финансовым услугам, Amazon зашла в сферу развлечений и потребительской электроники. Так платформы становятся важнейшими хабами мировой экономики.

ОЦЕНИВАЯ ПЕРСПЕКТИВЫ той или иной платформы, предприниматели и инвесторы должны изучить базовые свойства лежащих в ее основе сетей и возможные способы усиления сетевых эффектов. Очень важно также понять, сможет ли платформа справиться с угрозой множественных подключений, выстроить глобальные сетевые структуры и объединить разные сети, чтобы при масштабировании снизить риск отказа от посредников. Анализ этих факторов высветит главные проблемы будущего роста и поддержки платформы и поможет более точно оценить ее потенциал для извлечения прибыли.

Что касается Didi и Uber, наши оценки довольно пессимистичны. Их сети состоят из множества локальных кластеров. Угроза множественных подключений будет лишь усугубляться по мере появления на рынке новых игроков. Объединение сетей (самый сильный ход) пока дает слабый эффект: они сумели выйти лишь на такие высококонкурентные рынки, как доставка еды и вендинг (в 2018 году Uber договорилась об установке в автомобилях вендинговых автоматов Cargo). Приход на рынок беспилотников наверняка еще больше усложнит для Didi и Uber сохранение рыночной капитализации. Свойства сети оказываются важнее масштаба платформы.

ФЭН ЧЖУ (FENG ZHU) — *доцент бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.* **МАРКО ЯНСИТИ (MARCO IANSITI)** — *профессор бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса. Консультировал такие ИТ-компании, как Microsoft, Facebook и Amazon.*

Филантропия

«Есть что-то общее в удовольствии от зарабатывания и от траты денег»

ИНТЕРВЬЮ С ОСНОВАТЕЛЕМ КОМПАНИИ «ВЫМПЕЛКОМ» И ФОНДА «ДИНАСТИЯ» ДМИТРИЕМ ЗИМИНЫМ.

ЕВГЕНИЯ ЧЕРНОЗАТОНСКАЯ, АННА НАТИТНИК



Фото: **ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»**

Дмитрий Борисович Зимин был первопроходцем во многих начинаниях. Основал оператора сотовой связи — компанию «Вымпелком», которая первой в истории России вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Одним из первых в России создал некоммерческую организацию, поддерживающую науку и образование (фонд «Династия»), управляемую советом, а не основателем. В 2015 году, когда «Династию» объявили иностранным агентом, а на Зимина посыпались упреки в политической ангажированности, он принял решение закрыть фонд, просуществовавший 13 лет и профинансировавший множество разных проектов. Из программ, когда-то начатых «Династией» в России, сохранились только премия «Просветитель» — уже одиннадцать лет ее вручают авторам лучших научно-популярных книг, библиотека «Династия» — проект, поддерживающий издание переводных научно-популярных бестселлеров, и фонд «Московское время», занимающийся изданием книг и созданием фотовыставок о Москве.

Сейчас Дмитрий Зимин — почетный президент «Вымпелкома». В интервью «Harvard Business Review — Россия» он делится своими взглядами на бизнес и филантропию. Просвещение общества, за которое ратует Зимин, и в целом социальные и благотворительные проекты именно сейчас становятся главным делом жизни для многих лидеров российского бизнеса.

HBR — Россия: Из бизнеса вы ушли в просветительство. Что общего между этими занятиями?

Зимин: И то и другое — творчество. Бизнес — это своего рода увлечение работой над созданием, производством и продажей продуктов и услуг, на которые есть платежеспособный спрос. Особенно интересно и азартно, если для того, чтобы заработать деньги, ты придумал и вывел на рынок что-то новое и спрос еще надо сформировать.

Просветительство — частный случай филантропии. А филантропия — это тоже увлечение, но не зарабатыванием, а тратой заработанных денег. Филантроп создает интересные ему и социально значимые товары и услуги, только ему никто за это не платит. Также — а может, и в первую очередь — он может направить средства на поддержку определенных групп — например, студентов или ученых-физиков.

Бизнес — дело молодых. Филантропия — дело, на мой взгляд, не слишком молодых. И то и другое доставляло мне удовольствие в разные периоды жизни. Есть что-то общее в удовольствии от зарабатывания и от траты денег.

Филантропией занимаются многие бизнесмены, а владельцы крупных компаний, отходя от управления бизнесом, часто отдают большую часть заработанного на благотворительность. В мире это происходит давно, а сейчас начинает пускать корни в России. У меня поворот случился без малого двадцать лет назад: был создан фонд «Династия», который поддерживал российскую науку, а потом все больше — просветительство.

Почему именно просветительство?

Человек выбирает то, что ему нравится. Иногда складывается так, что ему нравится нечто общественно полезное. Это мой случай: мне интересны достижения науки, драматические повороты в судьбах открытий, идей и тех, кто их выдвинул. С детства я был окружен научно-популярной литературой. И сейчас это один из моих любимых жанров. Но радость не бывает полной, если ею не с кем поделиться. Такова природа человека. Что-то поражает нас: красота леса, рассвет или новая хорошая книга — и сразу хочется вскрикнуть: «Вы это видели?», «Вы это читали?» Потребность разделить с кем-то свою радость — один из стимулов любой творческой деятельности, в том числе и просветительства.

Может быть, меня к просветительству подталкивает еще и знание последствий трагических эпизодов нашей

истории. У поэта Игоря Кохановского, одноклассника и друга Владимира Высоцкого, есть такие строки:

«Держава, обессиленная в пытках,
Еще не знала о потерях сущих,
Не знала, что количество убитых
Откликнется ей качеством живущих».

Беспокойство о качестве живущих в нашей стране — это тоже стимул.

Вы с самого начала ставили перед «Династией» какую-то определенную задачу?

И да, и нет. В 2001 году, сразу после ухода в отставку с поста президента «Вымпелкома» и продажи своих акций, я на полученные деньги начал создавать фонд «Династия», который, как было потом сказано в ряде публикаций, оказался одним из первых в постсоветской России «некоммерческим семейным фондом социальных инвестиций». Первой программой фонда были гранты и стипендии для студентов и молодых ученых-физиков. В те годы отечественная наука была на грани голодной смерти. На нищенскую жизнь тех, кто ей себя посвятил, было больно смотреть. А к естественным наукам, и в первую очередь к физике, я со школьных лет относился с большим пиететом.

Вначале план социальных инвестиций и бюджет фонда утверждал я сам, и все происходило довольно сумбурно. Тогда в фонде работало всего несколько сотрудников. Но довольно скоро стало понятно, что масштаб деятельности требует иной системы управления, и был создан регулярно обновляемый общественный Совет фонда «Династия», которому был переподчинен менеджмент. Некоторым сотрудникам это очень не понравилось. Директором обновленного фонда стала Анна Пиотровская, сменившая на этом посту Елену Чернышкову.

А кто работал в Совете фонда?

Первым председателем Совета стал Александр Изосимов — мой преемник на посту генерального директора «Вымпелкома», затем его сменил Сергей Гуриев, в то время — ректор РЭШ. В разные годы в Совете работали такие люди, как Сергей Петрович Капица, Евгений Ясин, Аркадий Дворкович, Валерий Рубаков. Академик Валерий Рубаков был еще и председателем Ученого совета фонда. Я и мой сын Борис входили в состав Совета как рядовые члены. Была изменена и схема финансирования фонда. Почти все свои деньги (90%) я в 2007 или 2008 году передал в траст — финансовую структуру, похожую на эндаумент, целевой капитал. Таких финансовых структур тогда в России не было, а на Западе они существуют почти при каждом университете. Между прочим, тратить деньги на благотворительность как-то проще, когда они уже не твои.

Какие эпизоды деятельности «Династии» вам особенно памятны?

Запомнились съезды учителей физики, математики, а впоследствии и биологии, которые воспитали победителей олимпиад и конкурсов школьников. Среди них немалую часть составляли учителя провинциальных школ. Кое-кто оказался в Москве впервые. Некоторые вызывали в памяти патриархальные образы сельских интеллигентов из литературы и кино. Была деловая и вместе с тем какая-то на редкость благостная обстановка. Помимо обмена опытом, для учителей организовали лекции выдающихся ученых.

В июле 2008 года нобелевский лауреат, один из первооткрывателей ДНК Джеймс Уотсон, по приглашению «Династии» прочитал лекцию в Доме ученых на Пречистенке. Я не был на этой лекции и дальнейшее рассказываю со слов сотрудников фонда. Дом не смог вместить всех желающих, и поэтому был вывешен внешний динамик, а комендант запер входную дверь. Опоздавший Сергей Петрович Капица рвался, рвался и, наконец, эту дверь сломал. Счет на починку двери был выставлен «Династии» и безропотно оплачен.

Не помню, в каком году, но когда я еще катался на горных лыжах, будучи в Альпах, я захотел попасть на экскурсию на адронный коллайдер, который находился на предпусковом этапе. Не помню, кто заказал экскурсию, но неожиданно для меня нас очень тепло встретила группа работающих там физиков из России, многие из которых оказались стипендиатами или грантополучателями фонда «Династия». Незабываемая экскурсия!

Признавали ли власти заслуги фонда?

Признавали по-разному. В апреле 2015 года министр просвещения Дмитрий Ливанов вручал премии «За верность науке». В начале церемонии была объявлена специальная номинация для меня «За поддержку науки». Колонный зал, где все происходило, встретил это известие овацией. Я был растроган. А всего через месяц фонд «Династия» объявили иностранным

агентом. А потом нас еще и оштрафовали, кажется, на 200 тыс. рублей. Бороться за право давать свои деньги на благотворительность в России мы не стали, а начали готовить фонд к закрытию.

И закрыли в конце концов.

Считаете ли вы, что любой бизнес должен быть социально ответственным?

Это понятие я не очень понимаю. Мне кажется, что его часто используют как плохой синоним благотворительности. Есть ли социальная ответственность у папы с мамой, которые растят детей? Вряд ли они это так называют — просто делают свое дело как хорошие родители. Почему мало говорят о социальной ответственности родителей, школы, института? Что такое вообще «социально ответственный бизнес»?

Тот, который думает не только о прибыли.

Странное высказывание. Прибыль — показатель успешности бизнеса. Для любого бизнесмена забота о прибыли — одна из главнейших. Если хотите — можете считать получение прибыли показателем его социальной ответственности. Как и использование этой прибыли.

А чем бизнес отличается от других сфер деятельности?

Крайним напряжением, особенно в начале пути, азартом, вдохновением, может, даже фанатизмом. Отпуск иногда представлялся жертвой, приносимой семье. А еще неизбежно участие во многих конфликтах. Я благодарен судьбе, что за десятилетия в бизнесе вроде бы не нажил врагов.

Вы были ученым и бизнесменом, инженером и благотворителем. Что из этого казалось наиболее увлекательным?

Это вопрос из разряда «Кого ты больше любишь: папу или маму?». В моей рабочей жизни было несколько счастливых периодов, которые хочется вспоминать. Первый по хронологии — занятие наукой. После окончания МАИ в 1957 году я волею судеб оказался на кафедре профессора Михаила Самойловича Неймана, работал около 7 лет инженером-исследователем в его проблемной лаборатории над созданием сканирующих антенн. Тема была новой и, значит, интересной, а сама атмосфера лаборатории и общение с моим научным руководителем, профессором Львом Николаевичем Дерюгиным, доставляли мне наслаждение. Там же я защитил кандидатскую диссертацию.

Затем 30 лет в Радиотехническом институте. Теперь это РТИ им. Минца. А в середине 1960-х со мной, молодым кандидатом технических наук, побеседовал перед приемом на работу старшим научным сотрудником лично директор института академик Александр Львович Минц. Он же вскоре назначил меня начальником лаборатории. В моей лаборатории, которая затем переросла в отдел, разрабатывали приемную антенную систему крупнейшего отечественного радиолокатора. Он, кстати, действует и сейчас. Нам приходилось решать много интересных научных и инженерных задач, но главное, на что уходили годы, — это бесконечные согласования, невероятнейший формализм, необходимость получать десятки подписей иногда совершенно несведущих людей по поводу всякой чепухи. Эффективность работы была низкой. Если бы мы делали сотовую связь в таких же условиях, ее не было бы еще много лет. В советских КБ и НИИ было много интересного, но когда я вырвался оттуда, то вспоминал всю советскую систему организации работ с ужасом.

В бизнесе было больше свободы?

Десять лет в «Вымпелкоме» — счастливейшие в моей жизни. Сладостная каторга с утра до ночи, ответственность за компанию, ее сотрудников, тысячи, а затем и миллионы клиентов, акционеры. Но это ответственность свободного человека. Ее особенно ценишь после работы в оборонке, где каждый шаг надо согласовывать с заказчиком, службой режима и массой контролеров. В лицензируемом бизнесе — сотовой связи — их тоже со временем стало хватать. На старте же своего дела ты вольная птица, все в твоих руках, все невероятно увлекательно. Тогда ведь люди и поверить не могли, что можно будет носить телефон с собой, многие еще мечтали о стационарном телефоне в своей квартире. Вытащить на улице телефон из кармана и, никого не спрашивая, ничего заранее не заказывая, позвонить куда угодно, казалось невероятным. Это было одной из вершин моей деятельности.

Работа в «Вымпелкоме» увлекала вас техническими задачами?

Я все же был генеральным, а не техническим директором и должен был распределять свое внимание и время

Инстинкт агрессии — в природе человека. Благодаря ему мы желаем первенства и побед в конфликтах, так что иногда он полезен. Для бизнеса нормально жить в условиях справедливой, пусть и жесткой конкуренции.

между множеством задач. В самом начале я лично ездил договариваться об установке базовых станций и антенн на высоких зданиях. Кстати, аппаратуру американской фирмы Plexsys наша первая в стране сотовая сеть установила в 1992 году в высотке МИДа на Смоленской площади. Там же нам удалось договориться о покупке небольшой номерной емкости и подключении к мидовской АТС с номерами 244 Московской городской телефонной сети. Это и были первые номера «Билайна». Более того, там же, в МИДе, удалось подключиться к международной АТС компании «Комбеллга» и обеспечить телефонный выход за рубеж.

Осталось несколько человек, которые, читая эти строки, будут, как и я, вытирать слезы умиления. Для них я это и говорю. А для всех остальных совет: умейте договариваться, ребята. Без этого бизнес сделать невозможно.

Потом были разные события, многие из которых я описал в своей книге «От 2 до 72». Кажется, сейчас пора писать продолжение.

Бизнес, особенно в 1990-е, ассоциируется с агрессией. Не было ли вам неуютно в этой среде?

В советском оборонном НИИ с его режимом секретности, службами режима, военной приемкой, путаной системой взаимодействия с многочисленными смежниками агрессии тоже хватало.

Надо иметь в виду, что инстинкт агрессии — в природе человека. Благодаря ему мы желаем первенства и побед в конфликтах, так что иногда он полезен. В «Вымпелкоме» приходилось проявлять настойчивость, если хотите, даже агрессивность в борьбе за лицензии, за частоты, да и за клиента, то есть за свой бизнес. Для бизнеса нормально жить в условиях справедливой, пусть и жесткой конкуренции. Это азартно.

Мне стало неуютно не в 1990-е годы, а 10 лет спустя, когда в Минсвязи пришло новое питерское начальство и была предпринята попытка силового передела сотового рынка. Его участники стали свидетелями не конкуренции, а свирепой агрессии со стороны важного чиновника, войны без правил за частотный ресурс для своей частной компании. Об этом много писали в то время. А я как раз тогда ушел в отставку и минимизировал свое участие в этой истории.

Компания «Вымпелком» родилась внутри РТИ. А когда в компанию пришли иностранцы?

С самого начала. Они работали в маркетинге, в финансах. А первым был Оги Фабела — сооснователь нашей компании и впоследствии председатель совета директоров. Вывести акции на Нью-Йоркскую фондовую биржу было его идеей. Он фактически руководил трансформацией во многом еще советской компании в современную биржевую структуру. Благодаря ему «Вымпелком» стал первой в современной истории российской компанией, совершившей IPO. Помогал он и в организации фонда «Династия».

Вы работали с учеными, инженерами, маркетологами. С кем интереснее?

Интереснее всегда с образованными, умными, порядочными, интересными людьми. Их всегда немного, но они, как и мерзавцы, встречались мне на всех этапах моей жизни. Поправлюсь: в последние годы о мерзавцах слышу много, но, к счастью, не встречаю.

Что вас сейчас больше всего беспокоит и что радует?

Я позволю себе сказать о некотором беспокойстве за судьбу всей человеческой цивилизации. В публичном пространстве это как-то уместнее, чем говорить о беспокойстве за судьбу моих внуков.

Сейчас в мире существует чуть менее двухсот государств, часть из которых обладает ядерным оружием. Представьте себе, что в этих странах живут патриоты, самозабвенно любящие свои государства и ненавидящие соседей. Такой мир неустойчив и очень опасен. Особую опасность представляют авторитарные ядерные государства с имперской наследственностью. И потому основная задача образованных людей, интеллигенции в нашей стране — просвещение общества, воспитание, которое позволит пробудить в каждом человеке чувство любви не только к отечеству, но и к человечеству. Я понимаю, что это мало реально. Но тогда мало реально и длительное существование нашей цивилизации.

И еще. Любовь к отечеству совсем не то же, что любовь к государству, к власти. Власть надо не любить, а контролировать. Любовь к власти — это извращение. Лев Толстой считал такой вид патриотизма рабством.

А что меня радует? Все остальное.

ЕВГЕНИЯ ЧЕРНОЗАТОНСКАЯ, АННА НАТИТНИК — *старшие редакторы «Harvard Business Review — Россия»*

Образование

Моника Хамори
Профессор в сфере управления персоналом, бизнес-школа IE Университета IE в Мадриде

ВЕЧНЫЕ СТУДЕНТЫ УХОДЯТ В ОНЛАЙН

Harvard Business Review
Январь — февраль 2019

На словах компании хотят, чтобы их сотрудники росли и развивались, но на деле экономят на обучении, и люди часто вынуждены сами заботиться о повышении квалификации. Недавно я провела опрос среди трудоустроенных специалистов, занимающихся своим образованием (в основном это были менеджеры и работники умственного труда, проходящие онлайн-курсы, всего 1481 человек). Более трети из них признались, что за предыдущие 12 месяцев их работодатели не предлагали им никакого обучения. На рынке труда в целом ситуация еще хуже. По последним данным, в США доля людей, которым работодатели оплачивали обучение, с 2001 по 2009 год сократилась с 21 до 15%. И дело не в экономических циклах: в периоды подъема этот показатель снижался даже сильнее, чем во время рецессий.

В результате многим из тех, кто хотел бы развить рабочие навыки, остается рассчитывать только на себя. Организации могут изменить ситуацию и компенсировать нехватку планового обучения, если начнут поощрять сотрудников проходить сравнительно недорогие массовые открытые онлайн-курсы (MOOK) на платформах вроде Coursera и EdX — и помогать им в этом. MOOK появились на рынке образовательных услуг в 2008 году и со временем стали предлагать контент, актуальный для рынка труда. Сейчас есть курсы по самым разным темам: от машинного обучения и программирования на Java до коммуникаций и лидерства. Учитывая, что люди *уже* проходят онлайн-курсы по своей инициативе, чтобы получить рабочие навыки и улучшить карьерные перспективы, компании вполне могли бы использовать эту форму обучения для достижения организационных целей.

Такие компании, как AT&T, GE, L'Oréal, Marks & Spencer, уже сотрудничают с платформами MOOK, стремясь повысить качество обучения сотрудников. Другие, например McKinsey, Microsoft и Tenaris (поставщик труб для энергетической отрасли), даже создают собственные курсы, рассчитанные на широкую аудиторию, — по менеджменту, вычислительным системам, техническому проектированию, финансам и т. д. И все же лишь немногие организации в полной мере используют возможности MOOK для развития кадров. Около 67% опрошенных мною сотрудников заявили, что планируют применять новые знания и навыки на нынешней работе (27% собираются применять их только там); однако лишь 5% получили от работодателей финансовую поддержку, 8% — свободное время для учебы и всего 4% респондентов прохождение курсов было зачтено при аттестации. Большинство людей выкручивались как могли.

Молодая итальянка Сара работает в китайской компании старшим менеджером по продукту. Она проходит на Coursera полугодовой курс по маркетингу и считает, что это серьезно поможет ей в работе, поскольку она занимается бренд-менеджментом и позиционированием продуктовых линеек. Хотя Сара уже больше двух лет работает в маркетинге, по образованию она химик, и эти курсы позволяют ей заполнить пробелы в знаниях: например, научиться рассчитывать спрос на товар или формировать канал сбыта. Однако она не сообщила о прохождении курсов боссу — несмотря на их важность для работы и на то, что оплачивать обучение ей пришлось из собственного кармана. Сара считает, что тот не поддержит ее стремление к развитию: ведь она не планирует оставаться в компании надолго.

Если бы работодатель знал, что Сара учится на курсах, он мог бы управлять учебным процессом и при минимальных вложениях получить максимальную отдачу. MOOK имеют ряд преимуществ по сравнению с очными формами обучения: они дешевле, не влекут транспортных расходов и меньше сказываются на рабочем распорядке. Эти курсы часто разрабатываются престижными университетами и включают материал, который не могут предложить местные образовательные учреждения. Как правило, проходить MOOK можно в любое время, многие из них поделены на короткие модули и хорошо подходят для быстрой профподготовки. Кроме того, онлайн-курсы позволяют людям получить знания в узкоспециальных или периферийных областях, не связанных с их основными обязанностями, и работодателю не придется думать, как сэкономить на масштабе. И хотя среди экспертов нет единого мнения о качестве MOOK (его сложно измерить), слушатели обычно признают, что эти курсы удовлетворяют их потребности в развитии.

Если MOOK так хороши, то почему же бизнес уделяет им так мало внимания? Я постараюсь ответить на этот вопрос, опираясь на данные о более чем 28 тыс. слушателей MOOK из 127 стран, а также на результаты опросов и интервью, и расскажу, как получить выгоду от этой формы обучения.

Иллюстрация: **PAUL KREMER**

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ПРЕИМУЩЕСТВА МООК

Компании не используют МООК для обучения кадров во многом из-за неосведомленности: работодатели попросту не знают, что сотрудники учатся на курсах по собственной инициативе. И дело не в том, что большинство наемных работников повышают квалификацию, чтобы уйти в другую фирму, и потому держат обучение в секрете: лишь 20% респондентов признались, что решили пройти онлайн-курс только ради того, чтобы сменить работу или открыть свой бизнес. Причина скорее в том, что для многих МООК — часть самостоятельного развития карьеры: люди придерживаются четко определенного плана или же преследуют более общие цели (например, сохранять профпригодность, повышать квалификацию с учетом новых требований). Маркетолог одной российской компании сформулировал это так: «Я считаю это своим личным делом, поскольку инвестирую не только в повседневную работу, но и в будущее». Некоторые боятся демонстрировать интерес к изучению нового, чтобы не показаться недостаточно вовлеченными в текущую работу. Другие опасаются, что начальство сочтет курсы пустой тратой времени. В результате компании не получают полного представления о способностях и карьерных устремлениях сотрудников. Руководители не знают, какие навыки развивают подчиненные и чего хотят добиться.

Кроме того, компании, судя по всему, не считают МООК полноценной альтернативой официальному обучению. При этом те организации, которые сами инвестируют в развитие кадров (например, приглашают преподавателей или разрабатывают свои учебные программы), чаще поддерживают обучение сотрудников на онлайн-курсах. Около 20% респондентов, которые за последний год проходили обучение на рабочем месте, также получили от работодателей финансовую помощь или свободное время для учебы на МООК. Среди тех, чьи работодатели не проводили обучения, этот показатель составил всего 8%. Можно было бы решить, что крупные и богатые фирмы помогают сотрудникам чаще, но это не так. В компаниях со штатом до 50 человек людям в два раза чаще предоставляли свободное время на прохождение МООК, чем там, где работает больше 10 тыс. человек.

Респонденты, работодатели которых не поддерживали обучение на МООК, чаще всего объясняли это тем, что их компании в принципе не вкладываются в обучение и развитие сотрудников. Они нередко отмечали, что их начальство предпочитает привлекать квалифицированные кадры извне и возлагает ответственность за повышение качества работы на самих сотрудников. Кроме того, по словам многих, работодатели неохотно оплачивают обучение специалистов, боясь, что полученные навыки уйдут к конкурентам.

В компаниях, которые все же используют МООК для развития кадров, такое обучение часто происходит бессистемно и распространяется лишь на отдельных сотрудников. При этом большинство не знает, что их коллеги учатся на тех же курсах, и это затрудняет обмен знаниями и источниками информации. Почему же усилия компаний в этом направлении столь хаотичны? Во многом потому, что люди узнают о МООК не на работе, а от друзей или из рекламы. «В нашей фирме МООК появились случайно, — говорит ИТ-менеджер индийского подразделения японской компании. — Три года назад босс услышал о них по радио и решил пройти курс по анализу данных. Он остался весьма доволен».

Недооценивая МООК, компании упускают возможность повысить лояльность сотрудников, особенно молодых и перспективных. Одно мое исследование показало, что молодые квалифицированные менеджеры считают обучение очень важным фактором карьерного развития: в списке из 14 практик оно оказалось на третьем месте, уступив лишь ответственным заданиям и поддержке со стороны топ-менеджмента и опередив наставничество, коучинг, смену должностей и регионов. В то же время именно с обучением, по их словам, связано одно из самых серьезных расхождений между тем, что они ценят, и тем, что получают от работодателей. Этот разрыв не способствует ответственному поведению сотрудников (например, стремлению помогать коллегам) и ведет к контрпродуктивным действиям (отлыниванию от работы и невыполнению важных задач).

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

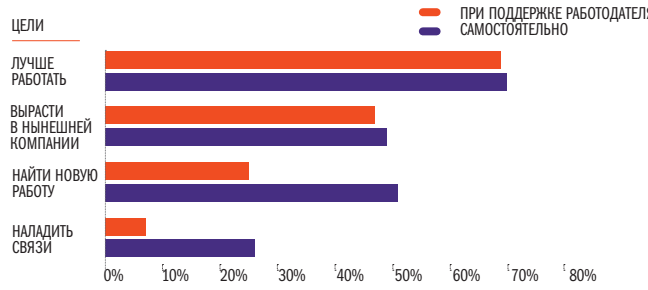
Сегодня многие сотрудники компаний по собственной инициативе осваивают важные для работы профессиональные навыки, обучаясь на массовых открытых онлайн-курсах (МООК), однако это зачастую происходит без ведома работодателей и без поддержки с их стороны. Из-за этого организации упускают отличную возможность путем минимальных инвестиций компенсировать нехватку официального обучения и повысить лояльность и вовлеченность сотрудников.

РЕШЕНИЕ

Помогая сотрудникам учиться, предоставляя им свободное время и выступая в роли инструкторов, лидеры способствуют их развитию. Проверка курсов и контроль их прохождения повышают качество и ценность обучения.

ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ

Если слушатели МООК получают какую-либо поддержку от работодателя (финансовую помощь, свободное время и т. п.), они с меньшей вероятностью используют полученные знания для поиска новой работы.



ИСТОЧНИК: ОПРОС 1481 ТРУДОУСТРОЕННОГО СЛУШАТЕЛЯ МООК, ПРОВЕДЕННЫЙ АВТОРОМ СТАТЬИ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ФОНДА BBVA.

Мое исследование также показало: сотрудники, проходящие МООК при поддержке работодателя, гораздо реже стремятся использовать полученные знания для поиска другого места работы. Отчасти это объясняется тем, что такие работодатели предлагают людям и другие способы развития, из-за чего те склонны оставаться в компании. И все же эта корреляция достойна внимания. По сравнению с теми, кого поддерживает работодатель, люди, сами оплачивающие онлайн-курсы, в два раза чаще планируют использовать новые знания для смены работы. Кроме того, они более склонны выстраивать деловые связи с другими слушателями курсов (см. врезку «Обучение как инструмент удержания кадров»).

КАК РАЗВИВАТЬ КАДРЫ С ПОМОЩЬЮ МООК

Итак, вы осознали, что МООК помогают повышать квалификацию сотрудников. С чего начать? Мое исследование позволило сформулировать ряд общих принципов и подходов.

Руководство должно всячески поддерживать стремление сотрудников к обучению и развитию. Любая образовательная инициатива компании обречена на провал без поддержки со стороны топ-менеджмента. Инвестируя в развитие сотрудников, лидеры создают культуру обучения, а менеджеры всех уровней благодаря этому получают ресурсы для развития подчиненных. Это кажется очевидным, но так происходит не везде. Обучение и развитие должно оставаться стратегическим приоритетом, даже когда приходится урезать расходы. МООК помогают поддерживать культуру обучения, особенно в сложных и непредсказуемых условиях: при малых вложениях онлайн-курсы позволяют получить большую отдачу и при этом они меньше, чем традиционное обучение, нарушают напряженный рабочий график.

Менеджеры и коллеги — лучшие пропагандисты МООК. Как только культура обучения будет одобрена сверху, менеджеры всех уровней должны обеспечить ее распространение. По моим данным, именно руководители среднего звена чаще всего инициируют и помогают внедрять обучение на основе МООК. Отделы кадров и корпоративного обучения, как правило, в этом почти не участвуют (хотя порой они расспрашивают сотрудников об известных им полезных курсах).

Это закономерно. Руководители среднего звена хорошо ориентируются в предметной области и могут подобрать подходящие курсы. Кроме того, менеджер способен помочь подчиненным организовать обучение в рабочие часы, соответствующим образом распределив их нагрузку.

Раньше основными формами обучения сотрудников были корпоративные курсы, а также семинары сторонних организаций, оплаченные компанией. Однако в наши дни многие образовательные возможности исходят от платформ МООК: сегодня можно легко найти нужный курс и пройти обучение. Если бы люди, обучающиеся на онлайн-курсах, были уверены, что их старания оценит и поддержит руководство, они не боялись бы рассказывать о курсах, которые проходят сами и которые могут быть полезны коллегам. Один специалист по интегрированному маркетингу в высшем образовании рассказал мне: «Я показал боссу описание одного курса и отметил, что этот курс поможет нашему отделу доказать всей компании, что мы работаем не зря». О потенциальной пользе того или иного онлайн-курса лучше судить по подобным рекомендациям сотрудников, которые понимают цели и мотивы компании, чем по отзывам интернет-пользователей, работающих в других сферах.

Предварительная проверка помогает оценить актуальность курса. В целом людям нравится огромный выбор МООК, однако из-за слишком большого ассортимента они порой случайно подписываются на неактуальные или недостаточно качественные курсы. В результате им приходится жалеть о потраченном времени и деньгах. Отделы обучения и развития кадров могли бы помогать с предварительной оценкой курсов — например, проверяя, есть ли у МООК четкое описание программы и целей, был ли курс разработан авторитетным вузом или известной компанией, предлагается ли курс на одной из ведущих платформ МООК.

Но далеко не всегда можно оценить актуальность курса для организации или конкретного специалиста до тех пор, пока кто-нибудь его не пройдет. Вот почему было бы полезно, если бы кто-то из сотрудников проходил курс и давал свой отзыв о нем, прежде чем на него подпишутся остальные. Мое исследование показало: если курсы уже были одобрены кем-то из сотрудников — или если сотрудники просто оценивали их по завершении и делились впечатлениями, — их коллеги намного точнее выбирали нужные программы и получали именно те навыки, которые им требовались.

МООК позволяют развить не только основные рабочие навыки, но и более широкие компетенции. Мое исследование касалось только маркетинговых МООК, однако лишь 40% респондентов работали в этой сфере и лишь 15% — в сфере продаж. Остальные занимались производством, поставками, НИОКР и финансами.

Те, чьи должности не были связаны с маркетингом, выбрали эти МООК, потому что их работа требовала знаний из разных областей. Так, один специалист по анализу данных изучал основы бренд- и продакт-менеджмента, поскольку его клиент планировал запуск новых продуктов в Азии. А программист из техподдержки отдела маркетинга страховой фирмы хотел разобраться в основах ценообразования.

Расширяя круг компетенций сотрудников, компании ничего не теряют, но многое приобретают. Так, улучшается взаимодействие разных отделов: людям с разным профессиональным опытом становится проще найти общий язык.

Руководители могут стать инструкторами. При традиционных формах обучения преподаватели помогают усвоить материал и, если возникают вопросы, объясняют его более подробно. МООК же предполагают самостоятельное обучение. Каждый сам решает, сколько времени тратить на модуль или тему и браться ли за все разделы курса или только за некоторые. В случае с МООК возможности общения с преподавателями и сокурсниками ограничены, и это общение, как правило, асинхронное: ответ на вопрос вы получаете не сразу, а спустя несколько часов или даже дней.

Участие руководителей могло бы решить эти проблемы: их советы до и во время курсов упростят обучение и повысят долю завершенных программ. В этом преуспел глава азиатского представительства одной американской компании. Перед тем как его подчиненные начали проходить месячный курс по управлению каналами дистрибуции, он сказал им: «Будьте особенно внимательны в первые две недели — это самый актуальный для нас материал. О розничной торговле можете не читать, мы этим не занимаемся». Благодаря этому сотрудники сосредоточились на главном и эффективнее использовали время, отведенное на учебу.

Поскольку МООК не заточены под конкретные компании, руководители должны помогать сотрудникам осмыслять новые знания и применять их на практике. Упомянутый глава представительства рассказывает, как собрал подчиненных после первых двух недель курса: «Я спросил у них: “Что вы узнали из этих модулей? Как эти знания помогут вам в работе?”». По сути, он создал импровизированную учебную аудиторию. «Кто-то из старших специалистов хорошо понимал, как применять в работе теоретические знания, — говорит он, — и я решил дать им возможность организовать взаимное обучение». Так сотрудники извлекли пользу не только из гибкости МООК (модули можно проходить в любом темпе), но и из живого общения. А поскольку люди знали, что будут обсуждать материал с коллегами, они были заинтересованы в том, чтобы лучше его усвоить.

МООК нужно учитывать при аттестации. Анализ более 200 МООК показал: сертификат о завершении курса в среднем получают около 15% слушателей. Это мало. Однако если компания учитывает прохождение МООК при аттестации, этот показатель растет. МООК учитывались в годовой аттестации лишь 4% участников исследования, однако из этих 4% половина прослушала курс до конца. Единственная группа участников с более высоким показателем — те, кого финансово поддерживали работодатели: из них итоговый сертификат получили 58%. Такие факторы, как уровень образования слушателя, актуальность материала и структура курса, оказались гораздо менее значимыми.

Однако если учитывать только завершение онлайн-курсов (а это самый простой способ зафиксировать результат обучения для аттестации), акцент может сместиться с получения знаний на сдачу экзаменов. Одна компания избегает этого так: каждого сотрудника просят сформулировать самые важные новые знания и расписать, как он будет использовать их в работе. Цель — не создать формальный критерий для аттестации, а помочь людям глубже понять материал и успешнее применять полученные навыки.

ЕСЛИ САРА — типичная представительница поколения миллениалов, ей придется осваивать новые навыки на протяжении всей карьеры: согласно статистике, за время трудовой жизни она сменит работу более 10 раз. Даже если она останется в маркетинге, ее обязанности существенно изменятся, ведь профессии требуют все больше разных навыков, в том числе связанных с технологиями. Модульные МООК хорошо подходят для обучения таких специалистов, как Сара, — по крайней мере, лучше вузов, которые слишком медленно адаптируют традиционные программы к меняющимся требованиям рынка и на учебу в которых уходят годы.

МООК играют важную роль в индивидуальном развитии. Вопрос в том, станут ли работодатели активнее их поддерживать. Это помогло бы и людям, и компаниям. А пока наемным работникам остается рассчитывать лишь на себя.

МОНИКА ХАМОРИ (MONIKA HAMORI) *— профессор бизнес-школы IE Университета IE в Мадриде, преподаватель кадрового менеджмента.*

Если работодатель финансово поддерживает сотрудников, проходящих онлайн-курсы, доля завершивших их возрастает с 15 до

58%

5%

Лишь 5% сотрудников, обучающихся на массовых общедоступных онлайн-курсах, получают финансовую поддержку от работодателей.

УЧЕБА БЕЗ ОТРЫВА ОТ СМАРТФОНА

На рынке онлайн-образования есть небольшие сервисы, помогающие развить конкретные профессиональные навыки, и крупные образовательные платформы, предоставляющие доступ к тысячам курсов. Одна из таких платформ – Coursera. Ее аудитория – 37 млн человек, а курсы для нее готовят более 170 университетов и 30 бизнес-партнеров. Генеральный директор Coursera Джеф Маджионкалда рассказал «Harvard Business Review – Россия» о том, как меняется онлайн-образование.

HBR — Россия: Многие критикуют онлайн-курсы за то, что их слушатели не вовлечены в процесс обучения и редко заканчивают начатые программы. Как вы ответите на эту критику?

Маджионкалда: Примерно 10—20% студентов, которые слушают наши курсы бесплатно, доходят до конца обучения. Но дело здесь не в недостатке мотивации. Часто людям интересны не целые программы, а отдельные курсы, которые помогают решать конкретные задачи. Однако многие пользователи, которые начали с бесплатного обучения, впоследствии переходят на платное — 40—50% из них полностью проходят программу.

Больше половины студентов наших магистерских программ, которые мы предлагаем совместно с 8 вузами мира, тоже начинали с бесплатных уроков. 90% этих людей изучают всю программу целиком и в результате получают диплом. Впрочем, студенты могут проходить лишь некоторые магистерские курсы, которые им засчитывают университеты.

В конечном итоге лучшая мотивация для учащегося — широкий выбор курсов, максимальная гибкость и сертификаты, которые ценят работодатели.

Считается, что работодатели не слишком доверяют дипломам образовательных онлайн-платформ.

Чтобы получить диплом магистра на нашей платформе, нужно приложить не меньше усилий, чем при офлайн-обучении. Для этого необходимо пройти около 30 курсов, принять участие в видеообщении с профессором и учебными ассистентами, в групповых онлайн-проектах. Многие студенты заходят на Coursera со смартфонов — по дороге на работу, во время ланча, то есть используют любую возможность, чтобы прослушать лекции и проверить свои знания. Наши выпускники — ценные специалисты, а для работодателей это самое главное.

Кроме того, университеты, с которыми мы сотрудничаем, выдают слушателям наших магистерских программ дипломы, которые ничем не отличаются от получаемых обычными студентами. К примеру, по окончании программы MBA Иллинойского университета у вас будет диплом, на котором написано «Master of Business Administration», а не «Coursera» или «онлайн».

А если на сертификате нет имени престижного вуза?

Многие из таких документов свидетельствуют о наличии у их обладателей знаний, которые нельзя получить в большинстве современных университетов. В первую очередь это касается курсов по искусственному интеллекту и машинному обучению. У нас, например, есть разработанный совместно с компанией Google курс «Machine Learning with TensorFlow on Google Cloud Platform». Сертификат о прохождении такого курса имеет большую ценность для работодателей.

Как вы контролируете процесс сдачи экзаменов?

Если наши партнеры хотят убедиться в том, что тест проходит человек,



прослушавший курс, а не кто-то другой, и что он не жульничает, на экзамене будут присутствовать надзиратели. Можно организовать видеотрансляцию тестирования или провести его в специальных местах, где каждый учащийся показывает удостоверение личности.

Если говорить о магистерских программах, то они включают много групповых проектов, а это предполагает активное взаимодействие однокурсников, в том числе по видеосвязи. Даже если финальные испытания проходят без надзирателей, ваши коллеги в процессе обучения увидят, сами ли вы делаете работу, и оценят ваше участие в проекте.

Есть ли у ваших студентов возможность практиковаться в направлениях, которые они изучают?

Приведу такой пример. На Coursera сотни курсов по компьютерным наукам, а лучший способ научиться программированию — писать код. Когда наши студенты смотрят видеолекции по этой дисциплине, на их экранах появляется специальное окно, в котором они могут написать код и тут же проверить его правильность.

Мы также даем возможность компаниям и университетам добавлять в свои курсы плагины, написанные на JavaScript. На совместной с Google программе сертификации ИТ-специалистов можно, переставляя комплектующие на экране, научиться сборке компьютера. А в магистерской программе Лондонского университета по информатике есть система управления виртуальным аэропортом.

Сейчас мы разрабатываем магистерскую программу по электротехнике — ее студентам нужно уметь работать руками. Наши партнеры будут отправлять учащимся специальные комплекты, которые позволят им практиковаться дома, снимать это на видео и получать обратную связь от преподавателей.

Вы планируете применять в обучении виртуальные технологии?

Работа над этим сейчас ведется. VR-технологии улучшают любую образовательную программу. Люди, интересующиеся научными дисциплинами, могут детально изучать физические явления и процессы. А если вы хотите улучшить коммуникационные навыки, можно создать виртуальное пространство для общения с другими людьми.

Используете ли вы данные о своих студентах?

Да, с помощью данных мы хотим облегчить жизнь учащимся. Например, специальные уведомления советуют уделить особое внимание тестам, которые вызвали трудности у других студентов. А прежде чем учащийся приступит к финальному экзамену по предмету, мы предоставляем ему персонализированную подборку видеоуроков, которые просматривали студенты со схожими результатами промежуточных тестов. Таким образом, каждый понимает, как устранить пробелы в знаниях.

Интервью брал **ТИМУР БАТЫРОВ** — *редактор сайта hbr-russia.ru*

Фото: **НАТАЛЬЯ ШАРАПОВА**

Персональные данные

Лесли Джон
Доцент, Гарвардская школа бизнеса





ФОТО: GETTYIMAGES/GREMLIN

Экономика слежки: охота за данными

Компании собирают и передают друг другу все больше наших персональных данных – от местонахождения до генома. Возможно ли насытить их голод так, чтобы неприкосновенность частной жизни не страдала?

ТРИ ГОДА

назад сатирический сайт The Onion опубликовал рассказ под заголовком «Интернет-реклама обуви идет по пятам»: его героине показывали одно и то же объявление на восьми разных сайтах. «Страшнее всего то, — говорила она, — что реклама откуда-то знала мой размер обуви». В этом рассказе вышучивалась недавно появившаяся, но уже ставшая навязчивой технология цифрового маркетинга. Сейчас трудно даже понять, что здесь смешного. Возможности интернет-преследователей шагнули намного дальше простых cookie и ретаргетинга, настигающих нас в любой точке сети. Теперь смартфоны отслеживают наши перемещения в физическом мире, сопоставляя их с местонахождением других людей — причем, как недавно убедились исследователи, даже при отключенной геолокации. А если она выключена в настройках браузера, о вас можно будет многое понять, объединив информацию со всех ваших устройств. Мобильные помощники вроде Алексы слушают и записывают наши разговоры. Все больше повседневных вещей — от куклы Барби до медицинских приборов — передают сведения о передвижениях, привычках, предпочтениях и состоянии здоровья своих хозяев. Сегодня главная модель веб-бизнеса — обобщение максимального объема персональных данных для последующего использования или перепродажи. И все это, чтобы продвигать, убеждать, поощрять или наказывать. Интернет превратился в экономику слежки.

Достижения теории данных увеличивают ценность собранной информации, позволяя создавать невероятно подробные «портреты» конкретных людей. Машинное обучение и искусственный интеллект способны делать пугающе точные прогнозы наших действий на основе данных, кажущихся незначимыми. Аналитика покажет ваши политические взгляды, сексуальную ориентацию и даже наличие случайных связей. Добавьте к этому технологии вроде распознавания лиц и домашних анализов ДНК — и можно быть уверенными: скоро компании будут знать о нас больше, чем любые органы госбезопасности XX века.

Возникает логичный вопрос: как мы это допустили? Я как бихевиорист знаю, что люди порой действуют против собственных интересов. Компании собирают наши данные на основе так называемого информированного согласия, но большинство потребителей не в курсе, какие данные о себе они предоставляют, и по понятным причинам не способны оценить, во что это может вылиться в дальнейшем.

Безусловно, потребитель получает известные плюсы: его информируют о товарах, которыми он интересуется, качественнее обслуживают, предлагают скидки и товары в кредит. И тем не менее защитники прав потребителей заявляют об опасности всепроникающих цифровых практик. В фокус общественного внимания попадает каждая скандальная история — от взлома базы кредитного агентства Equifax с кражей данных о десятках миллионов человек до агентов Кремля, манипулирующих голосами американских избирателей через соцсети. Эксперты по интернет-приватности, еще недавно малозаметная группа внутри ИТ-профессии, сегодня свидетельствуют перед Конгрессом и дают громкие пресс-конференции. В Европе приняты масштабные законы о защите конфиденциальности в Сети. В обществе началось массовое недовольство ИТ-слежкой — и компании, использующие наши данные, вынуждены реагировать. Как только Facebook заявила о намерении сократить масштабы сбора данных, ее акции рухнули примерно на 20%, и это вряд ли совпадение.

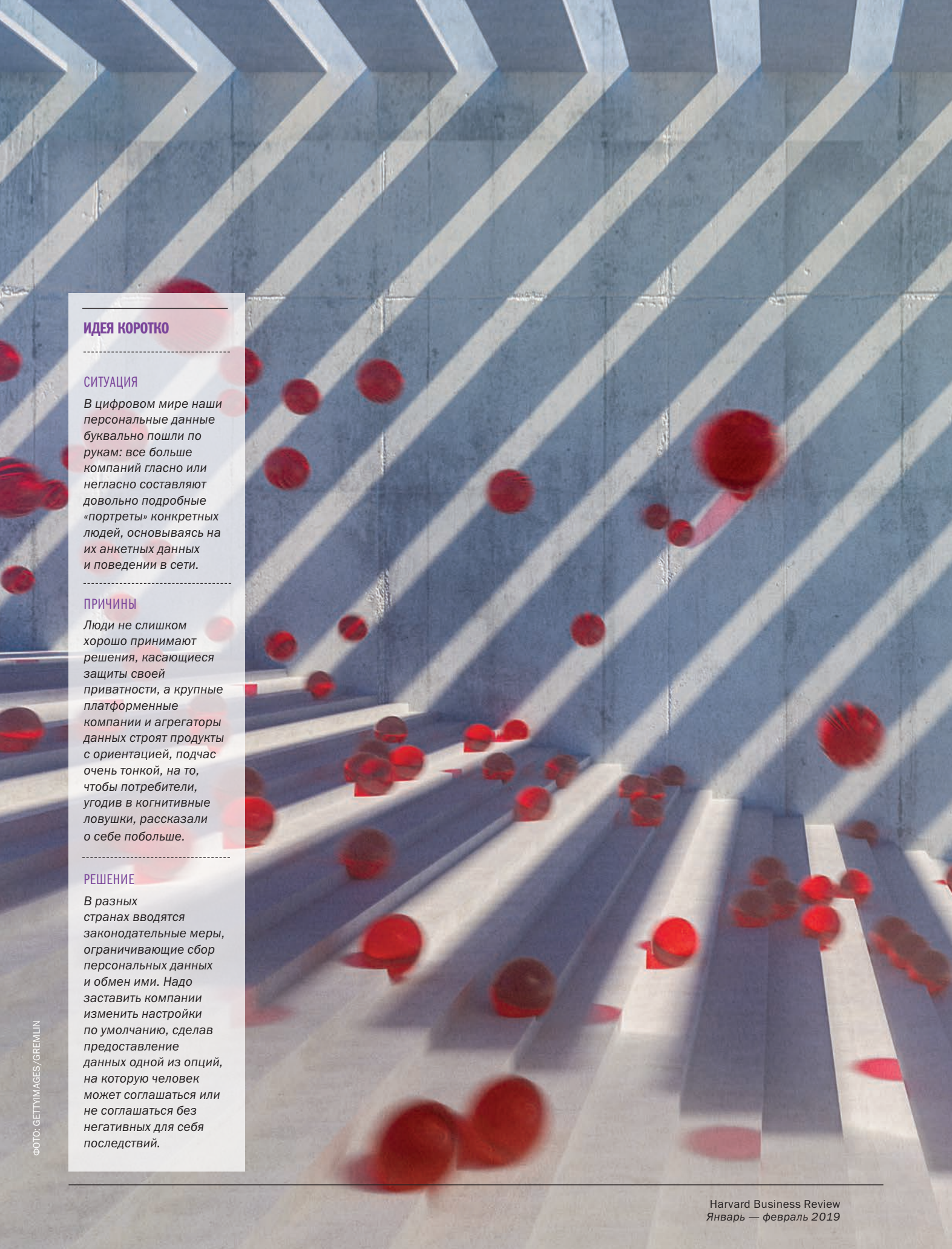
Показательно, что потребители без энтузиазма встречают попытки бизнеса улучшить защиту их данных. Технологии дополнительной охраны конфиденциальности пока не процветают, потому что люди в массе своей не готовы за них платить. В этом можно усмотреть легкомыслие, но мой вывод иной: приватность нам далеко не безразлична, однако целый ряд факторов мешает действовать правильно.

Если стороны продолжат двигаться по столь разным траекториям, экономика слежки рано или поздно рухнет. Это может предотвратить лишь своевременное вмешательство законодателей. Но прежде давайте разберемся, как люди принимают решения о защите своей персональной информации и что побуждает их пренебречь конфиденциальностью.

КАК ДОШЛИ МЫ ДО ЖИЗНИ ТАКОЙ

Люди не слишком хорошо принимают решения, касающиеся защиты своей приватности. Они неверно оценивают преимущества и недостатки того или иного выбора, а крупные платформенные компании и агрегаторы данных случайно или нарочно строят продукты или услуги с ориентацией, подчас очень тонкой, на то, чтобы мы угодили в когнитивные ловушки.

Нетерпеливость. Человеку свойственно оценивать краткосрочные выгоды выше, а долгосрочные — ниже. Десяти долларам завтра они предпочтут девять, но сегодня.



ИДЕЯ КОРОТКО

СИТУАЦИЯ

В цифровом мире наши персональные данные буквально пошли по рукам: все больше компаний гласно или негласно составляют довольно подробные «портреты» конкретных людей, основываясь на их анкетных данных и поведении в сети.

ПРИЧИНЫ

Люди не слишком хорошо принимают решения, касающиеся защиты своей приватности, а крупные платформенные компании и агрегаторы данных строят продукты с ориентацией, подчас очень тонкой, на то, чтобы потребители, угодив в когнитивные ловушки, рассказали о себе побольше.

РЕШЕНИЕ

В разных странах вводятся законодательные меры, ограничивающие сбор персональных данных и обмен ими. Надо заставить компании изменить настройки по умолчанию, сделав предоставление данных одной из опций, на которую человек может соглашаться или не соглашаться без негативных для себя последствий.

ФОТО: GETTYIMAGES/GREMLIN



В интернете эта наша склонность проявляется в готовности обменять личные данные на любую мелочь. Классический пример — бесплатные онлайн-тесты. Зачастую пользователь даже не знает, кто их разместил и какие данные придется отдать за участие… но удержаться от соблазна невозможно. В частности, на популярном сайте с определением «биологического возраста» люди выкладывают всю подноготную о своем здоровье в обмен на сомнительное удовольствие узнать, старше они, чем в паспорте, или моложе. Никаких финансовых выгод за подобную откровенность они, конечно, не получают. У человека может быть смутное представление о том, что раскрытие подобной информации чревато рисками (возможно, эти данные влияют на стоимость страховки?), но прямо сейчас ему ничто не грозит, и он решает пренебречь рисками в угоду сиюминутному развлечению.

Мы нетерпеливы и потому нам трудно приучить себя пользоваться защитными надстройками. В рамках одного эксперимента людям, заводившим онлайн-кошелек, предлагали услугу защиты (шифрования) данных о покупках. Чтобы подключить эту услугу, надо было выполнить несколько дополнительных шагов. С этим справился лишь каждый четвертый. Подавляющее большинство не пожелало затруднять себя однократным прохождением несложного процесса ради долговременной защиты своих данных.

Передача данных часто обставлена таким образом, чтобы ее плюсы показались нам реальными и притягательными, а минусы — неясными и отдаленными по времени. При такой подаче нетерпение перетягивает чашу весов в сторону раскрытия информации. Мобильные терминалы карточной оплаты, например, не требуют бумажных чеков, а отправляют квитанции по почте. Это ускоряет транзакции — однако, если вы передаете компании свой электронный адрес и иные данные, последствия неминуемы. Конфиденциальные данные, такие как имя, демографические и географические сведения, будут обобщены и переданы или проданы — скорее всего, это грозит вам массированными маркетинговыми атаками. Возможно, пара рекламных объявлений вам покажется полезной — но остальные станут мешать и раздражать. Кроме того, вполне вероятно, что в будущем потребительские данные смогут быть использованы для более важных выводов — например, расчета кредитных ставок — и прочей цифровой дискриминации.

Эндаумент-эффект. Теоретически ваша оценка вещи должна быть одинаковой независимо от того, покупаете вы ее или продаете. На самом же деле то, что мы собираемся купить, кажется дешевле. То же самое происходит и с приватностью.

В рамках одного исследования Алессандро Аквисти, Джордж Левенстайн и я предложили потребителям на выбор две подарочные карты: десятидолларовую, защищенную от слежки либо незащищенную, зато на $12. Одним участникам предлагалось купить приватность, обменяв незащищенную карту на защищенную. Другим — наоборот, продать ее, сделав обратный обмен. В той и другой ситуации конфиденциальность стоила ровно $2. Казалось бы, готовность людей потратить $2 и приобрести защиту не должна зависеть от того, какая карта у них исходно на руках. Однако на практике расстаться с приватностью ради $2 согласились почти 50%, а купить приватность за $2 — менее 10% участников.

Это означает, что как только за конфиденциальность надо платить, в наших глазах ее ценность становится ниже. Иными словами, очень важно, защищены ли наши данные по умолчанию: если нет, нас очень легко уговорить ими поделиться. Этот феномен хорошо подтверждается фактами: нарушения конфиденциальности провоцируют мощные скандалы, а достижения в ее усилении не вызывают сопоставимого всплеска радости. Это создает питательную среду для формирования порочного круга размывания приватности: чем больше брешей в защите, тем больше информации

ФОТО: GETTYIMAGES/GREMLIN

утекает в публичное пространство, а чем более общедоступной нам кажется информация, тем меньше мы ценим ее защиту и тем легче миримся с еще большей публичностью.

Минимальные стандарты защиты информации стали, простите за тавтологию, стандартом работы высокотехнологичных компаний. Приведу лишь несколько примеров. В ноябре 2016 года Uber ввела правила, разрешившие ей отслеживать пользователей в любое время (в сентябре 2017-го под напором общественного мнения она вернула прежние нормы). Приложение для платежей между людьми Venmo объявляет все свои транзакции публичными по умолчанию. Google автоматически сохраняет ваше местоположение при открытии приложения «Карты».

Отказаться от настроек по умолчанию зачастую непросто. В недавнем информационном бюллетене сенатор-демократ от Вирджинии Марк Уорнер обратил внимание на то, что мобильное приложение Facebook изначально сконфигурировано так, чтобы «обманным путем побудить пользователей согласиться на загрузку в Facebook своих телефонных контактов (что очень выгодно для Facebook, использующей данные для построения профиля пользователя)». Первый экран мобильного приложения действительно создает впечатление, будто без согласия на предоставление своих контактов обойтись нельзя. Узнать, что это не так, можно, только нажав кнопку «Узнать больше», прокрутив вниз и внимательно прочитав весь текст.

Иллюзия контроля. Всем нам кажется, будто мы контролируем процессы, на деле являющиеся случайными. Это объясняет, например, почему участники экспериментов выше ценят те лотерейные билеты, которые выбрали сами, чем те, которые были им розданы в случайном порядке. Мы также путаем внешние признаки контроля с реальным контролем. Исследование восприимчивости к поведенчески таргетированной рекламе, авторами которого были Тами Ким, Кейт Барас и я, показало, что люди спокойнее относятся к предоставлению своих данных третьей стороне (процессу, который обычно воспринимается как некомфортный), если им кажется, что они контролируют ситуацию — даже если то, что они на самом деле контролируют, вообще не связано ни с рекламой, которую они видят, ни с данными, которые передают. Чтобы расслабиться, человеку бывает достаточно, например, не относящегося к делу напоминания о возможности выбрать картинку профиля. Исследования свидетельствуют: мы переоцениваем свою способность контролировать собственную безопасность в киберпространстве. Согласно недавно полученным агентством Experian данным, 56% респондентов ошибочно полагают, будто риск кражи личных сведений уменьшается с течением времени, а 10% убеждены, что, имея мало денег, они не представляют интереса для мошенников.

Некоторые меры по улучшению контроля над собственными персональными данными дают результат — однако иллюзия контроля все еще перевешивает заботу о конфиденциальности. Рассмотрим пример ресурса Consumer Opt Out организации Network Advertising Initiative. На этом сайте люди могут получить информацию о компаниях, подстраивающих свою рекламу под них, и отменить показ их объявлений. В свое время я использовала этот сервис. Отписавшись от рекламы 72 фирм, я думала, что взяла ситуацию под контроль. Но затем, прочтя написанное мелким шрифтом, узнала, что мой выбор просто не дает компаниям показывать мне свою рекламу — но вовсе не гарантирует, что они не следят за мной. Поскольку обычно именно показ рекламы напоминает нам о наличии слежки, отмена этого показа создает иллюзию свободы.

Желание делиться. Здесь мы имеем дело не с искажением восприятия, а с естественным желанием (или даже потребностью) человека разделять с ближним горе и радость. Человек — социальное животное, и мы строим отношения, коммуницируя с другими. Ученые доказали, что даже люди, весьма озабоченные защитой своих данных, с готовностью делятся личными сведениями с чатботом: излив душу, мы получаем и психологическую, и физическую пользу. Лабораторные эксперименты показывают: даже произвольно объединенные в пары незнакомые люди могут проникнуться друг к другу доверием, если поделятся конфиденциальной информацией. Поверяя свои тревоги дневнику, утверждают исследователи, мы улучшаем даже свое физическое состояние — в то время как необходимость хранить важную тайну снижает качество жизни. Нейробиологи выяснили: раскрывая информацию о себе, люди активизируют в мозгу участки, связанные с поощрением; ради возможности ответить на вопросы личного характера они порой отказываются от денег.

Склонность рассказывать о себе отражается и в нашем отношении к тем, кто этого не делает: они кажутся подозрительными. В частности, как показало проведенное мной вместе с Кейт Барас и Майком Нортоном исследование, даже те, кто рассказывает о себе ужасные вещи, вызывают у нас меньше неприязни и недоверия, чем те, кто вообще отказывается говорить о себе. Участники одного эксперимента выказали большую готовность взять на работу кандидата, признавшегося в употреблении наркотиков, чем соискателя, не ответившего на соответствующий вопрос.

В интернете границы между социальным и коммерческим взаимодействием все больше размываются. Например, почти во всех соцсетях рекламу трудно отличить от некоммерческих публикаций. Причины этого явления могут быть разными (например, попытки сделать ее менее навязчивой), но оно создает иллюзию личного общения, что, как я полагаю, помогает вызвать у людей желание делиться информацией, забывая о безопасности. Аналогичным образом действуют небрежные, «непрофессиональные» интерфейсы — несмотря на то что они зачастую как раз указывают на плохую защиту данных.

По сути, большинство соцсетей постоянно играют на нашем желании рассказывать о себе: вспомним хотя бы знаменитый вопрос Facebook «Что у вас нового?». Онлайн-ритейлеры часто добавляют аналогичные элементы в сценарий продажи — например, с помощью чатботов выстраивают с потребителем некий аналог обычных разговоров. Структура сайта Venmo очень похожа на структуру соцсетей. Пользователи выстраивают свой социальный профиль, добавляя контакты — после чего транзакции этих контактов объединяются в подобие новостной ленты. За счет этого финансовый обмен начинает восприниматься как дружеское общение, превращая конфиденциальные денежные отношения в нечто, чем не только можно, но и хочется поделиться. Да, потребители извлекают из подобного взаимодействия определенную пользу — однако при этом закрывают глаза на риски.

Ложное понимание границ. В непосредственном общении мы думаем о нормах приличия. Иногда хочется посплетничать, но вспомнив, что говорить о людях за их спиной нехорошо, мы останавливаемся. Большинство из нас никогда не доверит другу секрет в присутствии третьих лиц. А если мы вдруг скажем что-то не то, реакция окружающих мгновенно заставит нас извиниться.

Мир интернета иной. Здесь мы далеко не всегда получаем быструю и однозначную обратную связь, которая могла бы повлиять на наше поведение. Скажем, у нас может возникнуть иллюзия, что разглашаемую информацию узнают только избранные — наши друзья по соцсети. И сколько раз люди сталкивались с проблемами после размещения в сети гневных тирад (например, о работодателе), предназначенных для узкого круга товарищей, но попавшихся на глаза более широкой аудитории (боссу и коллегам).

Кажущаяся эфемерность цифрового общения тоже делает нас легкомысленнее. Мои совместные с Рето Хофстеттером и Роландом Рюппеллем исследования показали, что временна́я ограниченность публикаций, например в Snapchat или Instagram Stories, дополнительно раскрепощает людей — и такие публикациии порой рушат репутации. Большинство из нас никогда бы не позволили себе на рабочей встрече сделать неприличный жест «просто потому, что это секундное действие». Но в интернете — вероятно, из-за ограниченности получаемой нами обратной связи — иллюзия скоротечности происходящего заставляет нас совершать необдуманные поступки.

СЛОЖНОСТЬ И ВОПРОСЫ ГРЯДУЩЕГО

Рассматривая экономику слежки с двух сторон: потребителя и бизнеса, не стоит забывать, что в ее основе лежит фактор сложности, который становится все более значимым.

Понимаете ли вы принцип работы файлов cookie? В курсе ли вы, как именно информация о посещенных вами сайтах, поисковых запросах, фейсбучных лайках и т. д. монетизируется и продается, помогая таргетировать рекламу? Осознаете ли, какие конкретно данные записываются и отслеживаются в момент, когда вы обращаетесь с просьбой к цифровому помощнику? Если честно, скорее всего, нет. А ведь это проблема.

Главное правило любого рынка — учет покупателем своих рисков. Однако в интернете сравнить потери и преимущества раскрытия информации практически невозможно. Допустим, фирма отследила ваше местоположение — насколько это повлияло на вашу конфиденциальность и чего вам это раскрытие стоило или будет стоить? Стоит ли оно того, чтобы усилить защиту вашего GPS-навигатора? Какую компенсацию за постоянное отслеживание местонахождения считать достаточной? Скрытая от наших глаз инфраструктура экономики слежки настолько запутана и непрозрачна, что потребитель никогда не получит всей необходимой для понимания информации.

Вы не знаете, что третьи стороны делают или будут делать с вашими данными. Facebook усилила контроль над приложениями, работающими на ее платформе, и сократила их доступ к пользовательским данным, но многие программы продолжают продавать полученные ранее на этой платформе сведения. Представим, пару лет назад вы открыли через Facebook тест вроде «Какой фильм из 80-х больше всего похож на твою жизнь?». Вполне возможно, что администратор этого теста получил данные вашего аккаунта Facebook — дату рождения, список друзей и групп, лайков, чекинов, маршрутов, переходов по ссылкам… — а затем, обойдя защиту браузеров при помощи JavaScript, передал их третьим сторонам. Брокер

ФОТО: GETTYIMAGES/GREMLIN



данных мог, собрав необходимый массив информации, перепродать его, и вот вы уже стали объектом таргетированной рекламы. Вы никогда не сможете выяснить пути перемещения своих личных данных внутри рекламной экосистемы и призвать к ответу ответственных за это брокеров и агентства.

Помимо этого, вы не можете помешать друзьям делиться информацией о вас. Исследование, проведенное экономистами Сьюзен Этли, Кристианом Каталини и Кэтрин Такер, показало: люди не задумываясь сообщают электронные адреса своих друзей в обмен на бесплатную пиццу.

Даже если потребитель обращается в фирму, чтобы узнать, какую личную информацию о нем та разгласила и кому, с ним далеко не всегда идут на контакт. С большим трудом найдя на Facebook кнопку «Почему я вижу эту рекламу?», пользователь обычно получает весьма туманное объяснение («Одной из причин, почему вы видите эту рекламу, является то, что рекламодатель X хочет охватить людей, которые могут быть похожими на его клиентов»).

Даже если бы все игроки и транзакции экономики слежки были бы известны, потребитель все равно не знал бы, чем именно он делится и с кем, потому что на основе прежних данных создаются все новые. Например, человека можно идентифицировать, зная время и место всего четырех его транзакций по кредитным картам. Исходя из даты и места рождения порой можно рассчитать номер социального страхования. Важно не только то, что вы сообщаете о себе сейчас, но и те сведения о вас, которые были накоплены ранее.

Современные алгоритмы и вычислительные мощности позволяют строить поведенческие профили пользователей, даже не запрашивая у них доступа к данным. Обильную пищу для построений и прогнозов дают и простое присутствие среди чьих-то контактов, и содержание комментариев к чужим публикациям. Это порождает совершенно новые для общества вопросы: если компания составляет профиль потребителя с помощью машинного обучения, можно ли считать этот профиль подпадающим под те же нормы, что и информация, полученная лично от человека? Имеет ли потребитель какие-то права в отношении этого профиля? Есть ли у компании право использовать подобные технологии без согласия человека (и есть ли оно вообще)?

Понять, когда и какую информацию имеет смысл раскрывать, очень сложно. А если какой-то вопрос для нас труден, мы стараемся его не замечать. Это подтвердит любой, кому приходилось ставить галочку под условиями пользовательских соглашений онлайн-ресурсов. Они настолько длинные, что их никто не читает и уж тем более не дает себе труда осмыслить. Согласно одному исследованию, если бы все американцы изучали политику конфиденциальности каждого посещаемого ими сайта, это отняло бы у общества 54 млрд часов в год.

Из-за сложности кажется, что экономику слежки нельзя исправить, а можно только разрушить, но это вряд ли будет правильным решением.

Большинство из нас просто махнет рукой и подпишется под пользовательским соглашением не читая. Но, к примеру, потребители многих игровых мобильных приложений могли бы, к своему изумлению, узнать, что при загрузке согласились на предоставление своих персональных данных третьим сторонам без ограничений. У ряда приложений есть доступ к микрофону, который может записывать аудио — даже когда приложение не активно и это не нужно для игры. У суперприложений вроде китайского WeChat с его миллиардом пользователей максимальный доступ к персональным сведениям, включая публикации в соцсетях, информацию о банковских счетах, кредитных картах, финансовых транзакциях и даже голосовые данные. Эта и другие цифровые платформы страхуют себя от претензий, формально передавая потребителю некий текст, сообщающий ему о том, что делиться личной информацией, с одной стороны, небезопасно, но с другой — полезно.

Из-за этой сложности кажется, что экономику слежки нельзя исправить, а можно только разрушить, но это вряд ли будет правильным решением. Потребители получают огромную пользу от использования их личных данных, в том числе такими платформами-гигантами, как Alphabet и Facebook. Тем не менее поскольку огромная часть экономики слежки никого не посвящает в детали своей работы, можно предположить, что высокотехнологичные компании опасаются: если бы потребитель вник в подробности обмена своих данных на некие выгоды, он бы на него не согласился.

В отличие от потребителя, фирмы отлично знают свои издержки и выгоды. Затраты на технологии слежки и услуги брокеров данных, рост продаж на фоне улучшения таргетинга рекламы — все это можно подсчитать довольно точно. Это дает организациям преимущество над клиентами. Любой экономист скажет, что подобная асимметрия информации сама по себе говорит о несостоятельности рынка и требует вмешательства регулятора.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ РАВНОВЕСИЯ

В 1960-х годах, когда стало понятно, что потребитель неспособен верно оценить риски — например, езды на машине с непристегнутым ремнем или взрыва бутылки с газировкой, — а фирмы не заинтересованы в устранении этих рисков, США и другие государства стали законодательно прописывать нормы безопасности. Ученые, впрочем, утверждают, что в подобных ситуациях регуляторам разумнее возложить ответственность на тех, кому проще управлять рисками, — то есть на производителей. Раз потребитель сам не может оценить риски конфиденциальности, значит, законодателям пора прислушаться к мнению экспертов.

Конечно, при любом регулировании скептики укажут на какие-то проблемы, которых оно не решает, потому что их еще только предстоит осмыслить. Вот лишь несколько примеров таких проблем.

- Существуют ли ограничения у права человека распоряжаться своими персональными данными?
- Вправе ли он ожидать сохранения своей приватности в публичных местах — или его действия (или их часть) правомерно отслеживать?
- Является ли онлайн-пространство публичным?
- Как определяется ценность конфиденциальности? Можно ли ее рассчитать?
- Как определяется ценность личной информации? Можно ли рассчитать ее?
- Распространение какой информации я вправе контролировать — включает ли она прогнозы моего поведения, сформированные искусственным интеллектом?
- Чего нам будет стоить проведение в жизнь стандартов защиты приватности? Не превысят ли затраты полученных выгод?

Многие полагают, что защищать личные данные уже поздно: самообучающиеся алгоритмы успели получить настолько богатую пищу для прогнозов, что можно больше ничего не собирать. Пока это еще не так: несмотря на впечатляющие достижения машинного обучения, фирмы все еще жаждут дополнительных данных о потребителях. Но даже если растущие прогностические возможности ИИ снизят спрос на эти данные, регулирование необходимо хотя бы для того, чтобы ограничить использование этих прогнозов (например, запретить страховщикам дискриминировать страхователей с медицинскими проблемами).

Подробное обсуждение регулирования выходит за пределы нашей темы, однако описанные исследования дают общее представление о его механизмах. Прежде всего нельзя просто запретить или затруднить сбор и получение данных фирмами, ведь от этого пострадают и сами потребители. Регулирующие органы должны отдавать себе отчет в том, что ограничение информационных потоков имеет много минусов — в частности, мешает развитию инноваций.

Недавно принятый в Европе Общий регламент по защите данных требует от фирм получать выраженное согласие потребителя на сбор личных данных. Это правильный ход, меняющий настройки по умолчанию, — правда, при этом

он раздражает и отвлекает потребителя. К тому же, постоянно оказываясь перед требованием согласиться на сбор данных, люди станут делать это автоматически, что сделает весь процесс бессмысленным. Как видим, с одной стороны, введение правил назрело, но с другой — оно затруднено, причем в силу тех же поведенческих причин.

Чаще всего от фирм требуют сообщать потребителю о плюсах и минусах раскрытия данных и о случившихся утечках. Однако этот подход не поможет, если пользователь не захочет прочесть «политику конфиденциальности» и, несмотря на шумиху в СМИ, не примет никаких мер в случаях утечек (вспомним, что, несмотря на скандал с Cambridge Analytica, почти никто из пользователей Facebook не ушел из соцсети).

Еще одно похожее решение — снизить риски для потребителей, например, ограничив типы собираемых данных и способы их использования и предусмотрев наказание за нарушения. В США не существует общенационального закона, регулирующего сбор и использование личных данных. Есть, правда, некоторые базовые правила. Скажем, в штате Массачусетс компании обязаны шифровать персональную информацию, передаваемую через публичные сети. А калифорнийский революционный закон о конфиденциальности потребителей требует от фирм следовать ряду правил — в частности, человек вправе попросту запретить компании продавать свои данные.

Но такой подход может вылиться в бесконечную игру: фирмы будут находить все новые способы обойти запреты, но формально соблюсти правила. Например, калифорнийский закон запрещает менять отношение к клиенту, если тот настоит на своем праве не делиться информацией, — кроме случаев, когда «это значимо связано с преимуществами, предоставляемыми данными потребителя». Такая оговорка дает широкие возможности для злоупотреблений. В цифровом пространстве отыскивать обходные пути особенно легко, ведь фирмам здесь легче что-то поменять. Так, вроде бы незначительная коррекция формулировок в политике конфиденциальности может возыметь гигантские последствия.

Возможно, больше пользы принесут меры, поощряющие те фирмы, которые ставят разумные пределы использованию личных данных клиентов. Допустим, можно внедрить решение, опробованное в сфере безопасности продукции: возложить на бизнес прямую ответственность за негативные последствия утечек даже в отсутствие халатности или злонамеренности с его стороны. Фирмы, собирающие наши персональные данные, должны считаться, по выражению правоведов Джека Болкина и Джонатана Зиттрейна, «фидуциарами информации», и закон должен обязать осмотрительно обращаться с нашими данными. Подобные инициативы заставят фирмы подходить к делу ответственно и предотвращать злоупотребления и сбои в системе сбора и передачи информации, ведь в противном случае им грозят финансовые потери.

Правда, прежде чем вводить подобные законы, надо ответить на множество нетривиальных вопросов. В частности, как будет определяться ущерб, нанесенный потребителю некорректным использованием его данных? Его вряд ли можно рассчитать точно, однако оценить вполне реально. Например, Терри Боллеа, также известный как Халк Хоган, отсудил $115 млн у интернет-таблоида Gawker, который выложил секс-видео с Халком онлайн, нарушив его право на приватность. (Раскрою тайну: я консультировала команду Боллеа по этому делу.)

Еще одна проблема: как доказать нанесенный ущерб? В сфере приватности это всегда непросто, поэтому судам придется исходить из вероятностных оценок. Далее, что такое «ответственность» и «безответственность» в использовании данных? Это одно из тех интуитивных понятий, которое трудно сформулировать точно. Но ведь основная цель регулирования — именно предотвращение безответственных операций с данными!

Опасения, что правила помешают конкуренции, стали общим местом. Для небольших игроков расходы на обеспечение соответствия законодательству могут оказаться непосильными, поэтому регулирование часто на руку зубрам рынка. Однако если дать фирмам стимулы к выполнению правил, этот эффект будет невелик. Во-первых, чем богаче фирма, тем больших компенсаций станут от нее требовать пострадавшие от несоблюдения закона люди. Во-вторых, общий закон не дискриминирует новичков, так как не повлечет значительных дополнительных инвестиций.

Никакое регулирование не сделает экономику слежки безопасной для человека. Новые сложности возникнут неизбежно. И, чтобы завоевать доверие потребителя, недостаточно формально соблюдать закон. Но, учтя данные бихевиористики и приняв как факт, что люди действуют иррационально, мы сможем разработать более эффективные нормы, увеличивающие выгоды от сбора данных и снижающие его издержки — как для фирм, так и для потребителей.

ЛЕСЛИ ДЖОН (LESLIE K. JOHN) *— доцент, преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

КНИГА

НАШ ВРАГ, ПАТРИОТИЗМ

ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ ВЕРЯТ, ЧТО В ОТДЕЛЬНОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ КВАРТИРЕ ИХ ЖИЗНЬ СТАНЕТ ЛУЧШЕ.

Для массового сознания истории понятнее, чем цифры, факты или логические построения. *Мы и они, добро и зло, сила и слабость* — все эти категории присутствуют в нарративе любого человека, племени или народа, описывающего прошедшие события и будущие устремления. Сложность и многомерность укладываются в некий сюжет, который может обрести силу мифа и получить широкое или даже глобальное распространение — как мировые религии или идеологические доктрины. «В XX веке элиты — в Нью-Йорке, Лондоне, Берлине и Москве — сформировали три главные истории, которые, казалось, объясняют прошлое и предсказывают будущее всего человечества: это фашизм, коммунизм и либерализм», — пишет израильский профессор, специалист по истории войн и самый успешный из современных авторов нон-фикшн Юваль Ной Харари в своей новой книге «21 Lessons for the 21st Century». Ее тираж, как и тиражи двух первых книг, легко преодолел миллионный рубеж и продолжает быстро расти по мере перевода на новые языки. «21 урок» рекомендовали Билл Гейтс и Давосский экономический форум.

Три книги Харари составляют цикл: в первой (*Sapiens*) он описывает историю человека как биологического вида, во второй (*Homo Deus*) — наше будущее, в котором информационные и биотехнологии сольются воедино, а в третьей повествует о том, какие идеи теряют и обретают мощь в нынешнем веке.

«Из трех главных политических идей XX века фашизм дискредитировал себя еще в 1938 году, — пишет Харари, — коммунизм потерял опору с распадом СССР, и к началу XXI века осталась одна-единственная привлекательная доктрина — либерализм и свободный рынок». Либеральная мантра доминировала вплоть до мирового финансового кризиса 2008 года, а сейчас границы и даже стены, препятствующие иммиграции и импорту, снова входят в моду. В 2016-м голосование по Brexit и победа Трампа на выборах в США продемонстрировали, что идея глобализма больше не импонирует людям даже в англоамериканском мире — утверждает Харари.

Возможно, миру придется обойтись без глобальной идеи, и ее место займут религиозные или национальные нарративы, в которых отсутствует картина будущего для всего человечества. В мире снова задули ветры национального возрождения: в России — это возврат к некоему подобию царской империи, а в США — к старым добрым 1950-м. На смену концепции единой цивилизации в США, Британии и России приходит новый национализм.

Но действительно ли национальные государства лучше отвечают вызовам времени? Чувство преданности граждан



ИЛЛЮСТРАЦИЯ: АНАСТАСИЯ ПОЛУХИНА

своей стране важно и нужно, признает Харари, ведь без него управлять огромной массой людей было бы попросту невозможно: «Не будь этого чувства, мы жили бы не в либеральном раю, а в первобытном хаосе — как Сомали, Афганистан или Конго, где не прекращаются войны». И вплоть до середины XX века идея национального государства, заботящегося только о своих интересах, представлялась вполне валидной, хотя люди всегда понимали, что именно вследствие этих интересов происходят войны. Зато национальные государства давали своим гражданам неплохие институты: образование, здравоохранение, правовую защиту и гражданские права. Но в 1945-м, когда Америка сбросила атомную бомбу на Хиросиму, мир осознал, что национализм может привести не просто к войне, но к войне, в которой не выживет никто.

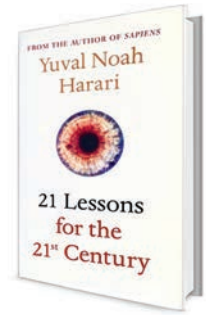
Именно тогда «джина национализма убрали в бутылку» и наступила эра глобализации. И довольно скоро люди поверили, что в цивилизованном мире войны навеки отменены.

Сегодня, когда человечество перестало бояться войн, Россия и США снова развернули гонку вооружений, но это не сильно тревожит народы этих стран, ведь в прошлый раз «все обошлось». Дебаты вокруг Brexit сосредоточены на торговле, а о вкладе, который Евросоюз вносит в глобальную безопасность, говорят мало. Построение миропорядка, способного предотвратить ядерную угрозу и отвечающего за «мир во всем мире», было невероятно сложной задачей — пишет Харари. И этот миропорядок нельзя просто отменить, хотя понятно, что сейчас роль США нужно уменьшить, а роль Индии и Китая — усилить. В эпоху ядерного оружия возврат к национальной политике, основанной на праве сильного, был бы безответственным. Патриотизм хорош до тех пор, пока он не переходит в идею превосходства одной нации над другими.

Но военная угроза — не единственный вызов, с которым не под силу справиться отдельному государству. В ближайшие десятилетия человечество столкнется еще с одним фактором, угрожающим его существованию: экологическим. Скепсис в отношении парникового эффекта более свойствен националистически настроенным политикам, таким как президент Трамп, а некоторым странам, например России, с ее сравнительно небольшим освоением приморских территорий, подъем уровня мирового океана мало чем грозит и изменение климата может оказаться даже на руку. «Северный морской путь станет главным, а Камчатка займет место затопленного Сингапура. Чтобы защитить Шанхай, Гонконг и Токио от разрушительных наводнений и тайфунов, китайцы и японцы должны заставить США и Россию перестать игнорировать проблему глобального потепления», — призывает Харари.

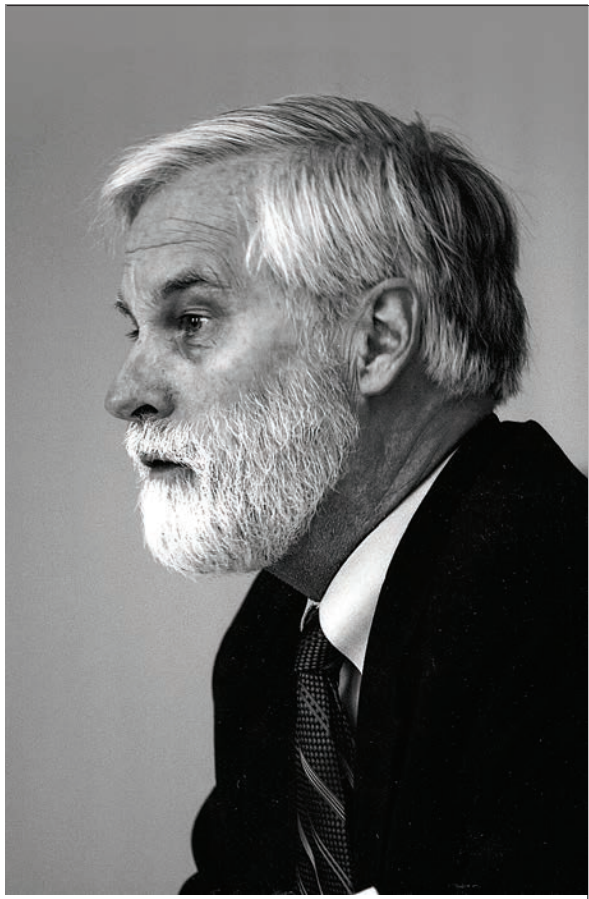
Третьей экзистенциальной угрозой станут прорывные технологии. Запретив биоинженеринг зародышей человека в своей стране, США не может ничего сделать с подобными экспериментами в Китае. Если одна нация выведет у себя «совершенного человека», другим ничего не останется, как повторить этот путь. Возникнут огромные проблемы этического и философского толка, но националисты не мыслят подобными категориями, так как для этого у них просто не хватает воображения, считает Харари.

Преданность своей группе вшита в нашу подкорку, как и другие этические принципы, нарушать которые было опасно с точки зрения выживания человека как вида. Но распространяется ли эта «эволюционная» преданность на всех соотечественников? «У национализма нет биологической подосновы, ведь если бы преданность каждого своей стране была естественной, зачем мое государство — Израиль — выстраивало бы гигантский аппарат по продвижению ценности патриотизма в своей системе образования, пропаганды и разного рода национальных святынь?» — пишет Харари. Почему человеку, который ощущает ответственность перед своей семьей, своим городом, своей профессией и своим народом, нельзя внушить ответственность перед человечеством в целом?



Yuval Noah Harari. **21 Lessons for the 21st Century**, Random House, *2018.*

ЕВГЕНИЯ ЧЕРНОЗАТОНСКАЯ – старший редактор «Harvard Business Review – Россия»



ПИТЕР БИШОП

Ведущий американский ученый-футуролог Питер Бишоп много лет возглавлял кафедру изучения будущего в Хьюстонском университете в Клиэр-Лейке. Он один из основателей и член правления Ассоциации профессиональных футурологов и автор книг, посвященных методам долгосрочного прогнозирования. Бишоп сотрудничал с такими компаниями, как IBM, Nestlé, Tetra Pak, Shell, а также с ЦРУ и NASA. Выйдя в 2013 году на пенсию, он основал некоммерческую организацию Teach the Future, которая выступает за включение в обязательную школьную программу предметов, посвященных исследованию и пониманию будущего.

Интервью брала Анна Натитник

HBR — Россия: Кто такой футуролог?
Бишоп: Социолог, изучающий долгосрочные социальные изменения, а также помогающий людям представить себе желаемое будущее и способствовать его наступлению.

На сайте Хьюстонского университета сказано: «Футурологи исследуют будущее так же, как историки — прошлое». Как это возможно?
Людям кажется, что изучать будущее нельзя: его не существует и его невозможно предсказать. Это так, но мы забываем, что прошлого тоже не существует, и это не мешает нам изучать его. Значит, можно исследовать и будущее. Согласен, разница есть: люди, жившие до нас, оставили свидетельства о прошлом, а люди будущего — нет. Но в обоих случаях исследуются изображения и описания времени, которого, по сути, не существует.

На чем основываются профессиональные прогнозы?
На сочетании эмпирических данных (трендов, планов) и воображаемых конструктов того, что произойдет, если предположения, на которых строится анализ этих данных, окажутся неверны.

Какие сферы жизни подвержены наибольшим изменениям?
Технологии, политика, в какой-то мере приемы ведения войны. Среди более стабильных областей — демография и культура.

Какие перемены нас ждут?
Наиболее вероятные: торжество сингулярности — ИТ приобретут сознание, станут самоуправляемыми, рывок биотехнологий, климатические изменения, экологические катастрофы, истощение ресурсов планеты, войны между крупными державами.

Приведите примеры сбывшихся и несбывшихся прогнозов.
Герберт Уэллс на рубеже XIX—XX веков написал книгу «Предвидения» — оттуда многое сбылось. Элвин Тоффлер в 1970-х весьма точно описал информационное общество. С другой стороны, в 1950-х все верили, что в будущем основной энергией станет атомная, а в 1960-х — что мы будем запросто летать на Марс.

Какие ошибки допускают компании, когда прогнозируют будущее?
Собирают слишком узкий спектр данных и не выходят за рамки привычного. Не пытаются выявить идеи, на которых их бизнес успешно строился до сих пор, но которые могут дать сбой в перспективе. И главное, они убеждены: чтобы принимать решения, надо просчитать единственно возможное будущее. Они не закладывают в свои модели разные варианты развития событий. А ведь это очень важно — не потому, что какие-то из вариантов сбудутся (скорее всего, нет), а потому, что это позволяет прочувствовать: настоящее закончится, а будущее, которого мы ожидаем, может и не наступить.

Как можно добиться успеха в будущем?
Нужно быть открытым к изменениям и готовым их принять. Мыслить нелинейно, учитывать альтернативы и вероятности. Смириться с неопределенностью и неоднозначностью. Использовать для создания моделей будущего не только точные данные, но и воображение.

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА