

Игорь
Альтшулер

СТРАТЕГИЯ И МАРКЕТИНГ

Две стороны одной медали,
или Просто — о сложном



Игорь Альтшулер

**Стратегия и маркетинг.
Две стороны одной медали,
или Просто – о сложном**

«РАНХиГС»

2011

УДК 658
ББК 65.291.3

Альтшулер И. Г.

Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто – о сложном / И. Г. Альтшулер — «РАНХиГС», 2011

ISBN 978-5-7749-0595-9

Многолетний и разнообразный опыт работы на производстве, в сфере услуг, в торговых и инвестиционно-финансовых организациях в качестве менеджера, предпринимателя, бизнес-аналитика и консультанта по управлению позволяет автору писать о стратегии управления и о маркетинге просто, понятно и прагматично. Книга будет полезна и для бизнесменов, и для предпринимателей, и для менеджеров, и для научных работников – для всех, кому приходится решать нестандартные задачи, разрабатывать стратегии, кем-то управлять, принимать решения. Для консультантов эта книга станет настольной, ведь она про методы и инструменты, которые им так необходимы. Но главное, что эта увлекательная книга для читателей, умеющих и любящих думать и обладающих чувством юмора.

УДК 658
ББК 65.291.3

ISBN 978-5-7749-0595-9

© Альтшулер И. Г., 2011
© РАНХиГС, 2011

Содержание

Предисловие	6
Введение	9
Глава 1.	13
Понятия-мутанты	13
Бизнес	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Игорь Альтшулер
Стратегия и маркетинг.
Две стороны одной медали,
или Просто – о сложном

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2010, 2011

* * *

Предисловие

Игорь Григорьевич Альтшулер написал увлекательную книгу для читателей, умеющих и любящих думать и смеяться.

Она будет полезна и для бизнесменов, и для предпринимателей, и для менеджеров, и для научных работников – для всех, кому приходится решать нестандартные задачи, думать о стратегии, кем-то управлять, принимать решения. Для консультантов эта книга станет настольной, ведь она про методы, про инструменты, накоплением которых занимается каждый начинающий консультант.

О стратегии написано очень много книг. В любом современном книжном магазине они занимают не одну полку. Но большинство из них скучны, а многие абсолютно бесполезны для любого практика, так как написаны часто людьми, с практикой незнакомыми.

Данная книга написана человеком, имеющим опыт работы и на производстве, и в сфере услуг, и в торговых, и в инвестиционно-финансовых организациях в качестве менеджера, предпринимателя, бизнес-аналитика и консультанта по управлению. Этот многолетний и разнообразный опыт сконцентрирован в данной книге и позволяет автору писать о стратегии управления и о маркетинге без витания в облаках, просто, понятно и прагматично.

Казалось бы, какая стратегия, какой маркетинг в современных условиях? Будущее неопределенно, спрос падает, денег не то что на развитие, на оборотные средства не хватает. Все внимание к сокращению издержек, концентрации всех финансовых потоков и власти в одних руках. Только бы выжить, только бы государство помогло.

Но именно в кризис, когда все зыбко, когда упал спрос и ресурсов не хватает, единственная возможность не потерять осмысленность в управлении – это подумать о будущем. Рано или поздно кризис закончится. С чем я хочу выйти из кризиса: с какими товарами, на каких рынках, с какими активами, с какой организацией, с каким персоналом? Победят и получат преимущество именно те, кто в кризис не паниковал, не суетился, а увеличил интенсивность взаимодействия с клиентами и партнерами, точнее и глубже других проанализировал, что происходит на рынке, вовремя перестроил свою организацию и нащупал рынки, которые будут расти. Да, в новой ситуации нужны новые товары, да, для того чтобы их продавать, сегодня надо совершать больше телодвижений, но и новых возможностей больше. Их просто нужно разглядеть и вовремя использовать. И данная книга вдумчивому читателю в этом поможет.

Любой человек, имеющий отношение к управлению, знает, что каждая организация – это сумасшедший дом. Множество процессов протекают в ней одновременно и влияют друг на друга. Множество факторов действуют на организацию, и все их вычленить и учесть необходимо, но невозможно. Приходится каждый раз искать адекватные интегральные показатели, опираться на интуицию, использовать не причинно-следственную, а вероятностную логику. И здесь необходимо, оказывается, выделять приоритеты, чтобы не потерять основное направление движения, структурировать то, что происходит, задавать границы. В конкретной ситуации это безумно сложно. И сколько ни говори о стратегии, миссии и маркетинге, «слаще не становится». В данной книге автор умудряется «отжать» главное и предложить способы задания границ и определения приоритетов.

Бизнес, как и любая другая придуманная людьми сфера деятельности – наука, политика, военное дело, – не может быть ни нравственным, ни патриотическим, ни социально ориентированным. Нравственным и патриотичным может быть лишь конкретный человек. Бизнес же во всем мире представляет собой игру, подчиняющуюся особым правилам и законам, особой логике развития, наконец. Каким бы сложным он ни был, его всегда можно в конечном счете свести к нескольким актам купли-продажи. Бизнес всегда предполагает наличие покупа-

теля, клиента и продавца. И ресурсы, и управленческие решения, и технологии, и продукты в бизнес-организации могут быть описаны формулой «время – деньги – качество», при этом в одних случаях приоритетом в этой формуле выступает время – скорость, в других деньги – стоимость, в третьих – качество. И задают эти приоритеты рынок, конкуренты, клиент. Все попытки строить стратегию и маркетинг в бизнесе без учета этих простых закономерностей, даже при ссылок на национальные особенности, делают его просто неэффективным. Игорь Григорьевич Альтшулер демонстрирует это в своей книге на очень остроумных примерах.

В нашей стране сегодня на многих рынках приоритетом оказываются именно скорость и стоимость. А так как многие наши предприниматели – бывшие научные работники или инженеры, их больше интересует творчество, им хочется обеспечить уникальное качество продукта. Как же им приходится ломать себя, наступать на горло собственной песне. Но что поделаешь, если большинство клиентов ориентируются в первую очередь на цену и скорость и не готовы доплачивать за надежность и качество.

Маркетинг и маркетолог – слова, которые стали не просто модными, но и магическими. Такое ощущение, что, если наймешь маркетолога подороже и он проведет одну-две фокус-группы, произойдет чудо и деньги потекут рекой без всяких дополнительных усилий.

В данной книге маркетинг представлен совсем по-другому – как некий механизм для уточнения прицела. Оптический прицел у винтовки при эффективном использовании дает возможность точнее стрелять на большие расстояния, поражать цель, затрачивая меньше патронов. Сегментация, о которой пишет автор книги, выполняет как раз эту функцию. Возникает ощущение, что не так уж сложно посчитать эффективность маркетинга, применить по отношению к нему ту же бизнес-формулу «время – цена – качество».

Бизнес любит мечтателей, но не терпит фантазеров. Нельзя быть успешным в бизнесе, если ты не оптимист, если у тебя нет мечты. Сколько раз мы наблюдали разрушение успешных российских коммерческих организаций, связанное лишь с тем, что лидер впал в депрессию, потерял способность мечтать, а значит, и ставить труднодостижимые и соответствующие по уровню развития его организации цели. Неспособность лидера, собственника своевременно ставить такие новые, сложные, рискованные цели – это всегда смерть для бизнеса. Но сколько же при этом приходилось встречать фантазеров – людей, не желающих признавать реальность, учитывать изменения, происходящие вокруг, считать, выполнять черновую работу, понимать, что труд управленца – это сизифов труд.

Маркетинговые методы и приемы, описываемые в настоящей книге, как раз и позволяют читателю уже на ранней стадии понять, кто он: мечтатель или фантазер.

И. Г. Альтшулер вводит понятие «круг неуважения». Очень актуальное для нашей страны понятие. Государство не уважает народ, народ не уважает представителей государства и его законы. На микроуровне: собственник не уважает менеджера, тот – рядового продавца, продавец – клиента, клиент – фирму. Забавно, что при этом государство сетует на отсутствие у народа патриотизма, а собственник – на недостаток лояльности у сотрудников и клиентов.

В последнее время мне постоянно приходится сталкиваться с предпринимателями, имеющими три-четыре высших образования. Они всегда вызывают у меня комплекс неполноценности и недоумение. Весь мой опыт подсказывает мне, что современный бизнес не требует высшей математики, а арифметику проходят в школе.

Ни один вуз не учит принимать на себя ответственность за риск, осознанно рисковать. Ни один экономический факультет не научит вас чувствовать рынок, устанавливать контакты и добиваться уважения других людей. Но именно эти навыки и качества оказываются в первую очередь необходимыми для предпринимателя. Хотя книжка невелика по объему, в ней немало стихов, баек и анекдотов, и при этом, на мой взгляд, она содержит все главное, что должен знать бизнесмен о стратегии и маркетинге.

Большая часть книги посвящена методам стратегического маркетинга и планирования. Честно говоря, я терпеть не могу методы. Сколько читал, сколько учил, и все впустую – я их просто забываю. Хорошие методы в управлении, как анекдоты, вспоминаются лишь к случаю. По-моему, проще придумать метод или инструмент, если нужно, ведь главное, чтобы он был адекватен задаче. И. Г. Альтшулер пишет о своих методах, о своих инструментах. Даже когда он описывает методы классические, а им в книге отведено много места, он лукавит. Да, никто не помнит, кто придумал шило, нож, отвертку. Настоящий мастерской всегда имеет свои, по-своему заточенные инструменты, да и применяет он их так, как никто другой. Шилом любой замок открывает. Автор описывает методы и обязательно демонстрирует, как он применяет их на практике. Ведь каждый метод в управлении и бизнес-анализе всего лишь повод и способ увидеть ситуацию еще с одной стороны, еще в одной проекции, сегментировать ее как-то иначе и за счет этого найти новое решение, проверить адекватность привычного реагирования.

Автор книги – бизнес-аналитик и консультант. Беда каждого консультанта, пишущего книги по управлению, в том, что очень трудно удержаться и не намекнуть хотя бы: все, что писалось до меня, – устаревшая чушь, а теперь, используя мой подход и метод, вы сможете чудеса творить. И. Г. Альтшулер пишет о том, что мечтает творить чудеса, да, как я знаю, и творит их уже сегодня, но об управленческой и бизнес-классике пишет уважительно, создается ощущение, что он даже ее читал, а может, и не раз.

Странное ощущение сложилось у меня от прочтения этой книги. Это похоже на то чувство неловкости, когда случайно прочтешь личный дневник человека, которого хорошо знаешь, с которым дружишь. В общем-то ничего постыдного, слава Богу, про него не узнал, а все же неловко. И думаю, что это ощущение не случайное. Книга получилась открытая, доверительная, немного хулиганская и очень многослойная. Такая, как ее автор – И. Г. Альтшулер.

Очень рекомендую прочесть, вы не соскучитесь и обязательно захотите ее перечитать.

М. А. Иванов,

*вице-президент Национального института сертифицированных
консультантов по управлению, канд. психол. наук*

Введение

*Когда пройдет кривлянье, и ломанье,
И поминанье собственного «я»,
К нам с возрастом приходит пониманье
Простых и честных истин бытия.*

Л. Шерешевский

Хочется начать книгу как-нибудь так, чтобы читатель не бросил ее после первой прочитанной фразы, например так: «Чтение бизнес-книг само по себе бессмысленно». Почему? Да потому, что зерна должны падать на хорошо взрыхленную, подготовленную почву. Мое отношение к книгам по бизнесу – их надо читать, но «после того» или «во время того», а никак не «вместо того» и не «до того», иначе они отнимают свободу, а не добавляют ее, закабаляют мышление стереотипами. Один из моих клиентов называл книги по бизнесу «дезой из прошлого». Это далеко не всегда так, но бдительность при чтении книг (мой не исключение) терять не надо.

В пору моего детства (я пошел в школу в год, когда взлетел в космос Юрий Гагарин) были очень популярны книжки Я. И. Перельмана «Занимательная алгебра», «Занимательная геометрия», «Занимательная механика», «Занимательная физика». В старших классах подоспели другие книги – «Занимательно о химии», «Радио? Это очень просто!», «Телевидение? Это очень просто!».

Я не просто читал и перечитывал эти книжки, я восторгался ими. Омертвелым школьным предметам и сложным техническим понятиям авторы возвращали жизнь с ее поисками и потерями, весельем и печалью, перепадами температур и настроений.

Повзрослев, я увлекся книгами Зоценко, Тэффи, Аверченко (которых в ту пору было еще и не достать), завидовал их мастерству смотреть на известные и обыденные вещи с неожиданной стороны, умению так «вывернуть» проблему, что решение становилось очевидным. Просто, весело, но не теряя сути, основы, смысла.

Конечно, есть индивидуумы, которые с удовольствием читают от корки до корки иностранные словари или фармацевтические справочники, но большинство людей нуждаются в том, чтобы их заинтересовали, увлекли, чтобы с ними разговаривали не на уровне сухих и мудреных формул, а на уровне историй, примеров, анекдотов, баек. Просто, доступно, весело, но не теряя сути и не впадая в шаманство.

Сорок лет спустя я получил возможность осуществить свою детскую мечту и, ни в коем случае не посягая на лавры Якова Перельмана или Михаила Зоценко, рассказать о не самых веселых предметах, таких как стратегическое планирование, маркетинг, вариативное мышление, так, чтобы не усыпить читателя, а напротив, заинтересовать его, пробудить желание думать самому.

Менее всего мне хотелось бы создать сборник рецептов – «болит здесь, мажь этой мазью три раза в день». «Нельзя управлять тем, что нельзя сосчитать» – без подобных фраз не обходится практически ни один бизнес-учебник. А как же быть с фразой А. Эйнштейна, который в свое время писал: «Не все, что можно сосчитать, принимается в расчет, и не все, что принимается в расчет, можно сосчитать»?

Индивидуальны люди и ситуации, индивидуальны проблемы (поскольку рождаются в результате скрещивания людей и ситуаций), и то, что помогает одному человеку, вполне может навредить другому. Консультант по управлению, бизнес-консультант – именно этой профессией я упорно занимаюсь последние лет 15 – не может и не должен думать и решать за других. А вот помочь человеку переступить через свои стереотипы, иначе посмотреть на себя и на мир,

поискать другие точки взлета или опоры – может. Этаким «щелчок» спровоцировать в голове клиента, помочь ему «подумать в другую сторону».

Иногда одно слово кардинально меняет смысл. Помните, песенку «О женщине» Булата Окуджавы: «Просто вы дверь перепутали, улицу, город и век»? Трудно ли перепутать дверь? Конечно, нет, с каждым это случалось. Сложно ли перепутать улицу и город? Уже сложнее, но успех рязановской «Иронии судьбы» показывает, что ничего необычного нет и в этом. Но возникает последнее слово «век», и меняется смысл, и появляется поэзия.

Для контраста после высокого поэтического примера можно привести сатирический. Игорь Губерман берет известнейшую песню: «Я другой такой страны не знаю, где так вольно дышит человек» – и меняет в этих строчках лишь последние два слова: «Я другой такой страны не знаю, где так вольно, смиренно и кругом». Два слова – и совершенно другой коленкор, слом смысла.

А возьмите любимую детскую песенку:

Прилетит к нам волшебник в голубом вертолете
И бесплатно покажет кино,
С днем рождения поздравит и, наверно, оставит
Нам в подарок 500 эскимо... —

и посмотрите на нее другими глазами. На сколько человек будет поделено 500 эскимо? Сколько достанется каждому? Сколько детей свалится потом с воспалением легких после такого переедания? Ничего себе волшебник, диверсант какой-то! Как много, оказывается, зависит от точки зрения.

Еще учась в физико-математической школе, а потом на мехмате университета, я искренне удивлялся Эвклиду: надо же, построил человек аксиоматику, и все, что изобретали математики потом (теоремы, леммы и пр.), столетиями опиралось на аксиомы Эвклида. Заложил человек мощный фундамент, а дальше, ребята, стройте на нем что хотите, отделяйте по своему вкусу, гордитесь своими богатыми хорами или стесняйтесь своих нищих клетушек.

Изучение геометрии Лобачевского – Римана (великий Гаусс догадался раньше, но, будучи человеком мудрым и дипломатичным, решил «не дразнить гусей») немало удивило меня – люди, поменяв всего лишь одну аксиому параллельности и предположив, что параллельные прямые все-таки могут пересекаться, создали новую геометрию и соответственно пространство, в котором она применима.

Оказывается, чтобы сделать что-то важное, нужно ввести свою систему аксиом или хотя бы посягнуть на целостность чужой аксиоматики, перевести хотя бы одну аксиому в разряд гипотез.

Как много ошибок и нелепостей мы совершаем в жизни только потому, что:

- устаревшие стереотипы и представления, установки и ритуалы (то, что Э. Боно называет пузырьками логики) возводим в разряд ценностей;
- полуфабрикаты считаем готовыми продуктами;
- гипотезы принимаем за аксиомы, фантики – за сами конфеты;
- а цели безбожно путаем с инструментами достижения этих целей.

Все большее значение приобретают в сегодняшнем мире нематериальные активы. Идет контролируемая транснациональными компаниями «наркотизация» цивилизации, раздувание желаний потребителей, возникает и умирает огромное количество товаров, идет динамичная смена моделей, форм. Но законы мира мыльных пузырей отличаются от законов материального мира: огромные мыльные пузыри лопаются от булавочного укола.

Мои любимые потенциальные клиенты – компании, беременные чудом, на ранней стадии беременности. На такой ранней, что об этом не знают ни собственники компании, ни кон-

куренты. Мое дело – сократить количество глупостей и метаний: чтоб компания не бегала по дискотекам, не прыгала в высоту, соблюдала диету. Дело собственников – поверить в мой диагноз и вести себя поаккуратнее. И тогда чудо обязательно родится! Какое? Это уже «второй вопрос»:

- удвоение прибыли без копейки инвестиций;
- подготовленный рыночный рывок с 52-й позиции в сегменте рынка на 2-ю;
- удачная продажа компании;
- аккуратное разделение бизнесов – «сиамских близнецов»;
- сохранение и даже приумножение рыночных позиций при уходе к конкурентам лучшего менеджера с клиентской базой и т. д.

Да мало ли какие чудеса могут произойти, если в них верить. И в себя верить – «я смогу». И в людей, которые вокруг тебя, тоже верить – «обязательно смогут». Чуду уже просто некуда деваться, оно вынуждено будет родиться.

Если перейти с медицинского языка на экономический, я ищу потенциальных во всех смыслах клиентов. Клиентов, у которых их рыночный потенциал значительно превышает их рыночные результаты. Результаты видны всем – и изнутри, и снаружи (это уже прошлое), а потенциал (будущее, возможности) оценить трудно:

- что-то еще не видно, не вызрело;
- что-то видно, но неправильно оценивается;
- далеко не всегда очевидно, как перевести потенциал в результаты.

Мне понадобилось несколько лет, чтобы научиться отказываться от некоторых заказов, например от семинаров – «А зачем он вам, что он даст?» – спрашиваю я. «Какая вам-то разница? Мы же платим, собираем людей, все организуем». – «Кроме денег есть еще время, которого мне жалко, и репутация, которая от этого в лучшем случае не выиграет».

Мы нередко забываем о том, что бизнес – игра, а жизнь – театр и всегда приходится чем-то жертвовать, от чего-то отказываться, что-то выбирать. Логика скучна, инструменты механистичны, интересны только живые люди с их эмоциями, страстями и чувствами. Они ошибаются, они не всегда логичны, победы чередуются с провалами, но разве не в этом основной интерес и кайф?

Вообще-то больше всего на свете я люблю читать, переставлять и перекладывать книжки. CD, вмещающий сотни, тысячи книг, – киллер моего увлечения. Я много ездил по стране в составе агитбригад, когда был студентом, потом в командировки, работая программистом. Из каждой поездки, экономя рубли и копейки, привозил много книг, 10–20, иногда больше.

И вдруг появляется маленькая пластиночка CD, и многолетний мой труд, тысячи томов, которые так обременяют при переезде – их нужно снять, упаковать, перевезти, распаковать, расставить, – вдруг оказываются не очень нужными и, может быть, зря заполонившими пространство моего кабинета, спальни, столовой, прихожей, лоджии. Пяток маленьких пластиночек, вмещающихся даже в широких карманах пиджака, значительно перекрывают по количеству содержащейся в них информации всю мою библиотеку. Да и стоят во много раз меньше.

А как быть с моим уникальным умением быстро найти любую книжку? Дочери нужен один из романов Тургенева, и я лезу вверх, из второго ряда какой-то полки извлекаю второй том тургеневского двухтомника. Более того, помните ли вы, кому принадлежит фраза «хочу сиять заставить заново»? Я был большим мастером по оперативному разыскиванию таких «фраз-мучителей». Достаете одну книжку, вторую, третью, быстро перелистываете, находишь попутно еще что-то интересное и забытое.

Маленькие пластиночки уничтожают не просто мою библиотеку, они уничтожают и ценность моих умений. Можно быстро сделать сортировку по автору, по теме, по названию, можно найти нужную фразу – да еще и во всех книгах, в которых она встречается. Работа по состав-

лению словаря любимого писателя, которая раньше могла занять годы, теперь выполняется за несколько минут (если есть нужные программы).

Высвобождается пространство, время. Чем занять это пространство и это время? Вот в чем вопрос. Если человек ценит свое время, вы можете продать ему способ экономии времени (например, путем заказа продуктов, книг или лекарств по Интернету). Электронные средства коммуникации позволяют работать дома, видеоконференции резко сокращают количество командировок. Меняются не просто формы и стиль работы, меняется само содержание таких ключевых понятий, как «рабочее место», «рабочий день», «коллектив»...

Эта книга задумывалась как инструментальная. Я планировал описать опыт применения классических и авторских инструментов анализа, сегментации, планирования в конкретной практической деятельности, но потом понял, что инструменты трудно оторвать от целей, понятийной среды, от той системы взглядов, в которой они рождались, трансформировались, применяются.

Поэтому первая часть книги называется «Разговор по понятиям». Этакий словарь с комментариями. Людям ученым больше понравится слово «глоссарий». Я хочу, чтобы книжка «звучала» (но без CD-диска), чтобы читатель, который когда-либо был на моих семинарах (коих за многие годы я провел сотни), безошибочно определял мой голос и интонацию, а те, кто никогда меня не слышал, угадывали бы их. Не хочется избавляться от жаргонизмов, неправильностей и двусмысленностей живой речи. Не люблю дистиллированную воду (надеюсь, редакторы и читатели поймут и простят).

Третья часть книги называется «Поучительные истории и лирика». Конечно, истории мои (короткие и не очень) не доведены до уровня кейсов, зато дают простор фантазии читателя и могут применяться в качестве учебно-тренировочных примеров. Я старался сделать концовку книги не только полезной, но и веселой – дабы вознаградить читателей, которые дочитают ее до конца.

Первая и третья части обрамляют вторую, основную и самую объемную, которая называется «Модели и инструменты».

Не могу не выразить искреннюю благодарность своим учителям, партнерам, коллегам, клиентам. Прежде всего хочется назвать А. Г. Аганбегяна, Р. Бабенскаса, Ф. М. Багирова, О. Е. Гончарову, В. Я. Гройсмана, Б. И. Есина, Е. И. Зудину, А. Р. Иванова, М. А. Иванова, А. В. Каминского, А. В. Карпачева, А. А. Новикова, М. А. Пигаева, А. И. Пригожина, А. В. Раппо, Е. В. Рогатову, С. В. Сахарова, О. В. Синенко, А. А. Согомоняна, А. И. Соколова, Т. Е. Соколову, С. И. Трофимова, А. В. Трушина, А. В. Федотова, Э. А. Фияксея, Л. Ф. Хуторянского, М. Б. Чернова, Б. Г. Шимановича, Д. М. Шустермана и многих, многих других.

Особая благодарность Евгению Аксенову, Радиславу Бирбраеру, Сергею Гляделкину, Андрею Городнову, Павлу Плахотному, Дмитрию Черных, в многочисленных беседах и плодотворной совместной работе с которыми я не только оттачивал классические и собственные консалтинговые инструменты, но и формировал свое понимание бизнеса и людей, которые им занимаются.

Надеюсь, что читатели найдут в книге что-то полезное для себя, может быть, подберут подходящий инструментарий, освоят его, модифицируют «под себя» и будут успешно применять как в бизнесе, так и вне его.

*Игорь Альтшулер
Н. Новгород, май 2009 г.,*

Глава 1.

Разговор «по понятиям»

*Люблю обычные слова,
Как неизведанные страны,
Они понятны лишь сперва,
Потом значения их туманны,
Их протирают, как стекло,
И в этом наше ремесло.*

Д. Самойлов

Понятия-мутанты

*Время?
Время дано.
это не подлежит обсуждению.
Подлежишь обсуждению ты,
разместившийся в нем.*

Н. Коржавин

Меняются времена – меняются и взгляды. Мало того, меняются и фундаментальные, привычные для нас понятия «пространство», «время», «экономика», «отрасль», «клиент», «продукт»...

Пространство сжимается. Транснациональные компании и Интернет привели к тому, что чуть ли не в каждом провинциальном городе появились макдоналдсы и суши-бары, а также возможность доступа к огромному количеству разнообразной информации на разных языках.

Перемещаются не только продукты и капиталы. Перемещение людей в пространстве, в том числе на дальние расстояния – в поисках места работы или учебы, отдыха или приключений, приобрело массовый характер (новому Радищеву вряд ли удалось бы «зацепить» современного читателя таким названием, как «Путешествие из Петербурга в Москву»). Правительства и террористы могут тормозить этот процесс, но уже не способны его остановить. Мобильность в пространстве (от готовности к командировкам до готовности к переездам – особенно в кризисные времена) становится важным качеством современного человека.

Возрастает значение места, но не в старом феодальном смысле («прописка», «где родился, там и пригодился») и не в плане близости к природным ресурсам (нефти или газу), а в новом, магнетическом смысле. Голливуд, Силиконовая долина и другие центры креативной экономики (понятие «креативная экономика» используется в литературе с 2000 г.) служат магнитами для талантов, притягивая их и объединяя. Их главная экономическая функция состоит в поддержке общего регионального фонда талантов, куда компании могут обращаться по необходимости за кадрами и где бурлят новые идеи и создаются новые фирмы.

Все дальше расходятся по эффективности коммерческие и государственные (бюджетные) структуры. Дисциплина прибыльности заставляет отвечать «нет» с самого начала и часто. Как говорил один из героев писателя Марка Алданова, «да разве государственную машину можно приспособить для коммерческих и промышленных дел?! Поверьте моему опыту, в этих делах надо все решать мгновенно». А нобелевский лауреат экономист Милтон Фридман изложил ту же мысль более образно: «Если сегодня какое-нибудь государство отка-

жется от услуг частных компаний и начнет добычу песка в пустыне Сахара, то вскоре его представители будут жаловаться на нехватку песка».

Понятие «отрасль» размывается. Поди определи теперь, где заканчивается компьютерная отрасль и начинается бытовая электроника или где граница между торговой и финансовой деятельностью, консалтинговым и образовательным рынком. Консультанты бодро читают лекции не только в бизнес-школах, но и в вузах (я не исключение), доценты и профессора ничтоже сумняшеся берутся учить бизнесменов уму-разуму, дают конкретные советы по бизнесу. Срабатывает «принцип боулинга»: целясь в один сегмент, нужно думать и о соседнем – цепная реакция может быть быстрой.

«Экономика сырьё», конечно, жива-здоровая, особенно в нашей стране с ее необъятными природными ресурсами (зачем напрягаться. Мы ж не японцы, у которых ничего нет). Но не столь ресурсно богатые страны давно уже прошли этап «экономики товаров». Ф. Котлер [5] рисует такую картину будущего: «Розничная торговля переживает тяжелые времена. Владельцы все чаще вынуждены устраивать в своих магазинах развлекательные мероприятия для покупателей. Многие магазины, где про даются книги, продукты питания и одежда, совмещены с кафетериями, залами для лекций и театральными спектаклей. Теперь существенной частью этих магазинов стал “маркетинг впечатлений”, а не маркетинг ассортимента товаров».

А в «продуктах» уже сегодня процветают **многофункциональность, возможность трансформации и бурное смешение функций.**

Мобильный телефон – он же фотоаппарат, диктофон, записная книжка, будильник, игрушка и Бог знает что еще. Неважно, что большинством этих функций мы не умеем даже пользоваться, важно, что это повышает наше самоуважение. Так, человек, проживший 20 лет в городе и ни разу не бывавший ни в театре, ни в музее, на вопрос: «Не тянет обратно в деревню?» – с обидой отвечает: «Да ты что! Там же ни музеев, ни театров».

Процветают товары-заменители (если выражаться научным языком, субституты), пение «под фанеру» вместо живого голоса, барабанная дробь вместо классических мелодий, чтиво вместо литературы, секс вместо любви. Оригинальному все труднее доказывать свое превосходство над имитаторами.

Фантик становится важнее конфетки. Материальный, физический продукт менять трудно, долго и дорого, а зачастую просто невозможно без радикального изменения технологии и оборудования. Если вы производили юбки, а женщины вдруг перешли на брюки, ваши технологии и ваши сотрудники на такие молниеносные «финты» не способны. Обложку, упаковку, рекламный «фантик» поменять дешевле, быстрее и проще, чем разработать рецептуру новой конфетки. Форма, упаковка (товара, услуги, проекта, человека, фирмы) пытается подменять содержание, господствовать над ним. Начинается борьба «фантиков», рынок ускоряется, и «фантики» воюют между собой. Наблюдается такая феерия «фантиков», в немалой степени способствовавшая быстрому распространению мирового экономического и финансового кризиса.

В моде смешение стилей: в архитектуре, одежде, поведении людей. Кто-то называет это свободой, кто-то – эклектикой (путаницей). Язык становится значительно более бедным (письма писать некогда, а детективы Марининой высоким слогом не блещут), зато вбирает новые жаргонизмы и разные иностранные словечки. Французский с нижегородским пытались смешать еще во времена Грибоедова, но сейчас уже и родной русский язык трудно узнать со всеми его «лизингами», «факторингами» и «брифингами».

Существенно изменяются требования к сотрудникам и руководителям, их все сложнее формализовать. Дж. Гослинг и Г. Минцберг в статье «Менеджер о пяти головах» справедливо отмечали: «Руководителям предъявляют противоречивые требования:

- будьте глобальными и в то же время локальными;
- сотрудничайте и вместе с тем соревнуйтесь;

- непрерывно изменяться, но сохраняйте порядок;
- обеспечивайте хорошие бизнес-результаты и при этом не забывайте учить и воспитывать сотрудников.

Чтобы быть эффективным, менеджер должен постоянно учитывать противоречивые факторы и добиваться единства противоположностей. А для этого ему нужно уделять самое пристальное внимание не только стоящим перед ним задачам, но и собственному способу мышления».

Сумантра Гошал сказал в одном из интервью: «Большое количество менеджеров работают долго и много просто для того, чтобы произошло неизбежное... Они лишь контролируют наступление неизбежного. Однако менеджмент – это умение приблизить наступление того, что без вас не произойдет, это умение заставить обычных людей выдавать необычные результаты».

Никого нынче не удивишь множеством работ «по совместительству», люди то и дело меняют роли: наемник, собственник, свободный агент, арендатор, арендодатель, инвестор, кредитор... Мир пришел в движение. Конкуренты становятся партнерами, партнеры и вчерашние сотрудники – конкурентами. Ощущение такое, будто в кукольном театре внезапно ожили куклы и заговорили своими голосами, а не голосами артистов за ширмой. И текст пошел их собственный, а не написанный драматургом.

С одной стороны, нежелание думать самостоятельно привело к эпохе брендов. Бренды – своеобразные «костыли для мозгов» в период изобилия товаров. «Не думай, бери, это круто». С другой – потребители хотят, чтобы их мнение учитывалось, чтобы производители не навязывали им то, что умеют делать, а давали выбор (ну хотя бы иллюзию выбора). Яркий пример – «шведский» стол. Я понимаю, что все равно столько не съем, но должен же я иметь такую возможность хотя бы потенциально.

Пользователь, клиент хочет быть активным (караоке, интерактивные возможности Интернета). Несколько лет назад я вел семинар по маркетингу для российских предпринимателей в Шведском институте менеджмента под Стокгольмом (это снова к вопросу о «сжатии пространства»). В конце дня один из слушателей сказал: «Я не очень доволен. Вы классно все рассказывали, но я так люблю поговорить сам, а вы за весь день так и не дали мне такой возможности».

Клиент хочет быть соавтором, и это обязательно нужно учитывать. Некогда я писал речи одному деятелю для телевыступлений, и он весьма придирчиво оценивал результаты моей работы. Тогда я пошел на хитрость: пропустил несколько слов в тексте, сделал пару-тройку очевидных ошибок. Он удивился, но, прочитав, быстро исправил все мои «ляпы». К этой речи у него претензий не было, более того, впоследствии он вспоминал ее очень тепло: «в таком-то году мы с Альтшулером...» Вместе с тем если мы хотим произвести нечто принципиально новое, для рынка неведомое, приходится рисковать и игнорировать требования клиента.

Меняется форма и содержание конкуренции. Всякая победа над конкурентом становится бессмысленной, если вы при этом не добились любви от объекта своего внимания. Шона Браун, Кэтлин Эйзенгардт в книге «Конкуренция на грани» утверждают, что «системы, существующие в пограничной зоне между хаосом и стабильностью, более способны отвечать (причем непрерывно) возникающим новым порядкам. На грани хаоса есть несколько правил (птицы сбиваются в стаи), необходимо поддерживать рассеивающее равновесие, неизбежные неожиданности (контроль не жесткий) и ошибки (системы часто соскальзывают с грани хаоса, но, как джазовый музыкант, взявший не ту ноту, могут обратить ошибку в свою пользу)».

Мутации подверглись даже такие вроде бы фундаментальные, опытом веков подкрепленные понятия, как **анализ**. Анализ путем расчленения систем на более простые подсистемы, оказывается, имеет весьма ограниченную сферу применения и для сложных систем чаще всего неприменим. Э. Голдратт [3] очень подробно это аргументировал:

- Сложная система – это система, для полного описания которой необходимо очень много данных. Разделение системы на подсистемы имеет свою цену. Оно приводит к утрате синхронизации системы как единого целого, к возникновению вредных локальных оптимумов и иногда к разрушительному местническому менталитету. **Когда менеджеры выжимают максимум из каждого звена, они непреднамеренно подрывают деятельность всей цепи.**

- Наши трудности управления системой связаны с тем, что причинно-следственные связи делают систему настоящим лабиринтом. Но это же дает и путь к решению. Чем больше в системе взаимозависимостей между различными компонентами, тем меньше степеней свободы имеет такая система. Чем сложнее система, тем больше ей присуща естественная простота.

- В основе любой ситуации лежит только одна или две ключевые проблемы. Остальное – это симптомы, нежелательные явления, но не проблемы. Действительные проблемы – это недостаток всеохватывающего видения. То, что я вижу, это решения-однодневки, тушение пожара, но никак не прочная всеохватывающая стратегия, за которой стоит здравый, детальный, тактический план.

- Руководитель должен уметь ответить на три простых вопроса: что изменить? на что изменить? как обеспечить перемену?

- Многие директора забывают, что целью фирмы является «делание денег». Они концентрируют внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но часто забывают, что это только средство, но не цель.

- Люди меняют парадигму мышления только после того, как перепробовали все остальное. Они должны, во-первых, испытать жесткую необходимость в улучшении, во-вторых, понять, что в существующей парадигме лекарства нет, все перепробовали, и, в-третьих, найти то, что поможет им сделать первый шаг.

В качестве примера неожиданного решения сложной проблемы автор приводит анекдот о двух приятелях на сафари. Они слышат тигриный рык, тянутся за оружием, и тут оказывается, что они забыли пули. Один бросает рюкзак и тянется за кроссовками, а другой начинает над ним смеяться: «Думаешь, ты сможешь бежать быстрее тигра?» На что первый отвечает: «На что мне бежать быстрее тигра, мне просто надо бежать быстрее тебя».

Но, пожалуй, самые серьезные изменения произошли с понятием времени. По мнению исследователя Джоанны Чиулы, «различные культуры меняют и корректируют свою концепцию времени, подобно тому как они модифицируют понятие труда. У каждого общества есть собственное социальное время. Социальное время определяет общий жизненный курс, все его сроки. Оно укажет, когда человеку есть, когда идти в школу, когда он стал достаточно взрослым, чтобы пить, водить машину, жениться или отправляться на пенсию».

Статика не в цене, в цене динамика. Ни одна компания или должность не является для человека «крышей», убежищем на всю жизнь. Недавно я узнал, что одна актриса проработала в Театре им. Е. Б. Вахтангова в Москве 72 года. Главных ролей не играла, все больше эпизодические, наград и известности не снискала. Подобная феодальная верность «фирме» (да и профессии, полученному образованию) ныне становится раритетом.

Сегодня:

- **скорость важнее качества** (есть такая американская пословица – «первый получает орешки, второй – скорлупки от орешков»). Из фактора победы скорость все чаще превращается в фактор выживания;

- **ускорение важнее скорости.** Где-то надо бурно финишировать, а где-то резко замедлиться, чтобы «не влететь» и «не слететь»;

- **способность к изменению направления** (замедление, ускорение, поворот, переворот, прыжок вверх или вниз – неважно) **важнее скорости и ускорения.**

Все это влечет целый ряд проблем и неприятных выводов:

- цель оправдывает средства (сколько бы мы ни рассуждали об этике и демократических ценностях);
- некогда думать о возможных побочных эффектах и последствиях, не только долгосрочных, но и среднесрочных;
- экономия времени на стадии проектирования приводит к «сырым» проектам, ошибки которых практически неустранимы при строительстве и эксплуатации.

Р. Кох в книге «Стратегия» [6] задает очень простые вопросы:

- Почему высококвалифицированные инженеры, которые проектировали Асуанскую плотину и простая цель которых состояла в том, чтобы дать Египту дешевую электроэнергию, не осознали, что они прекратят ежегодные разливы реки, в течение тысячелетий обеспечивавшие богатство и плодородие долины Нила?
- Почему планировщики программ здравоохранения в бедных странах не учли, что увеличение численности населения приведет к резкому возрастанию потребности в пищевых продуктах и что без дополнительного производства пищи улучшение здравоохранения обернется для людей недоеданием, а порой и голодом?

Но вернемся к теме времени. Прочитую эмоциональный пассаж В. Довганя [4]: «Большинство людей разбрасываются временем, будто это какой-то мусор. Они его тратят, проводят, транжируют, даже убивают. Разбрасывают драгоценный ресурс времени направо и налево. Вкладывают этот бесценный капитал во всякую второстепенную, малозначимую ерунду. Вы единственный инвестор личного времени. Время странно растяжимо: иногда оно ведет себя, словно эластичная резина, позволяющая вместить в себя массу чувств, действий, переживаний, иногда, словно стальное лезвие гильотины, неумолимо отсекает сутки за сутками и год за годом».

Есть еще одна интересная особенность, которую Р. Флорида [11] назвал «искривлением времени». Не только художники и изобретатели, но люди самых разных профессий (сужу по себе и коллегам-консультантам) сегодня имеют изменчивый и беспорядочный график, работая дома и «развлекаясь» на работе. Главное не расписание, а интенсивное использование времени. Ведь креативность нельзя включить или выключить по звонку.

Многие вещи мы пытаемся делать параллельно, одновременно (раньше считалось, что это под силу только гениям уровня Юлия Цезаря, теперь это удел самых обычных людей). Глобальная экономика с ее бешеной гонкой заставляет сотрудников работать не покладая рук и не считаясь со временем. Вопрос: «А жить-то когда?» – становится риторическим.

Бизнес

Бизнес надо сделать крестовым походом – все облакая в рыцарские одежды.

Д. Деарлав

*Мы сваливать не вправе
вину свою на жизнь.
Кто едет, тот и правит,
поехал, так держись!*

Н. Рубцов

Понятие о бизнесе у предпринимателя меняется по несколько раз в жизни. Сначала это, как правило, средство лечения семьи от голодухи, второй этап – трудоустройство родственников и знакомых, одноклассников, однополчан и соседей. Не только сам выжил, но и других подкормил. Потом бизнес – способ доказать, что ты не хуже других, а лучше. Затем – средство выхода на новый уровень отдыха, возможностей, желаний...

Рынок – царство самозванцев. Ты что-то заявляешь, рынок принимает или не принимает тебя и твои заявления. Дальше многим «наевшимся» и успешным хочется получить власть, ворваться в политику, заняться идеологией или создать свою религию. Потребность одаривать сырых и больных приходит не сразу. Как говорил один мой американский приятель, «благотворительность – удел тех, кто уже заработал свои 200 миллионов долларов».

Бизнес —

- это игра (нужны талант, везение, удача, нюх, интуиция, 89 минут простоял на поле, на 90-й забил победный гол);
- технология (гипотезы, прогнозы, планы, бюджеты, сметы и калькуляции);
- психология (возбуждение клиентов, сотрудников, партнеров, подавление, мотивация, стимулирование – игры, в которые играют люди);
- многомерная картинка, к тому же еще и пляшущая во времени.

Бизнес может зависеть от чего угодно:

- от погоды (вы продаете лопаты для очистки от снега, а зима выдалась бесснежной);
- власти (кому-то понравилось место, где стоит ваш ларек, и вас незамедлительно просят освободить площадку);
- криминала (которому показалось, что вы недостаточно почтительны к нему);
- конкурентов (которые натравили на вас сразу несколько проверяющих организаций);
- самих «проверяльщиков» (люди они нередко малообразованные и завистливые, но кушать-то всем хочется);
- собственных сотрудников (размышляющих, не удрать ли к конкуренту или не стать ли самому вашим конкурентом, «прихватив» крупного клиента или ключевого поставщика).

Есть также особенности «страны проживания». Известный шведский консультант Кристер Ферлинг, немало поработавший с российскими предприятиями, сказал об этих особенностях так: «Посмотрите на структуру бизнеса в Западной Европе. Там множество прибыльных компаний, не занимающихся производством. Работа на субподряде. В России же все хотят сами создавать продукцию, строить свою маленькую империю. Успешный псковский производитель колбас не в Питер пошел, а решил производить велосипеды в Пскове. Страна десятиборцев».

А еще меня умиляют разговоры о социальной ответственности бизнеса. Мне всегда казалось, что бизнес невозможен без фантазий (или обмана – кому как больше нравится). И чаще всего он связан с наглым, безостановочным (а нередко хищным и подлым) зарабатыванием прибыли. Об этике бизнеса любят рассуждать миллиардеры и преподаватели-теоретики, дале-

кие от бизнеса. Первые уже могут позволить себе быть этичными, вторые не очень понимают, о чем идет речь.

С другой стороны, именно бизнес (наряду с творцами и мыслителями) – один из важнейших двигателей в развитии человечества, и поэтому лучше воспринимать его как неизбежное зло, из которого можно и нужно извлекать пользу. Никто не обижается на двигатель автомобиля за выхлопы – ехать-то надо. Так и бизнес – можно его сколько угодно ругать, законодательно ограничивать, технологически улучшать, но если вам нужно куда-то ехать или лететь, двигатель пригодится.

Государство как социальный институт обязано отнимать у бизнеса часть его прибыли, дабы помогать инвалидам и больным, старым и совсем юным, при этом, однако, не режа курицу, несущую хоть какие-то яйца. К сожалению, наша страна всегда ищет оригинальные пути. В старом фильме звучала песенка: «Эх, российская дорога, семь загибов за версту».

Государство само норовит заняться бизнесом (и делает это, как, впрочем, и иные государства, весьма неэффективно), при этом призывая бизнес к социальной ответственности. Такая смена ролей хороша на эстраде, но не в экономике. В итоге каждый норовит заняться не своим или не совсем своим делом – результаты не заставляют себя ждать.

Еще одна серьезная тенденция – растут разрывы между бизнесами разного масштаба. Хотя я уверен, что никакая глобализация не уничтожит малый и средний бизнес. Во-первых, он нужен самим большим компаниям – в качестве клиентов, поставщиков, разведчиков рынка, наконец. Малый бизнес более мобилен, он берет на себя риски «первопроходства». Во-вторых, существует и постоянно возникает множество небольших, локальных рыночных ниш, куда громадным транснациональным компаниям просто не влезть (размеры не позволяют, да и «призы» там не те, за которые гигантам стоит бороться). И потому глобальные компании регулярно сами порождают «дочек» и «внучек», пытаясь избавиться от «проклятия больших размеров».

Естественно, уцелеет и сам крупный (американцы еще очень любят слово *huge* – огромный, необъятный) бизнес. Да, крупные компании в большинстве своем неповоротливы, медлительны и бюрократичны, но кто из малых компаний – динамичных, агрессивных, резвых – не мечтает стать крупной компанией (хотя с каждым годом «выбиться в люди» все сложнее)? Так ребенок мечтает скорее повзрослеть, не очень задумываясь о том, что за зрелостью наступает старость со всеми ее печальями.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.