

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

### ПРЕДПРИЯТИЕ БУДУЩЕГО: РЕЗУЛЬТАТЫ ГЛОБАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПАНИИ IBM

**К. Г. КОРНИЛЬЕВ**

*IBM Восточная Европа/Азия*

Данная статья представляет собой расширенную версию лекции генерального директора IBM Восточная Европа/Азия К. Г. Корнильева, прочитанной в сентябре 2008 г. в Высшей школе менеджмента СПбГУ. Вниманию читателей представлены результаты глобального исследования «Предприятие будущего» — опроса директоров компаний и руководителей организаций государственного сектора, проведенного компанией IBM на тему образа успешного предприятия будущего. В глобальном, широкомасштабном опросе приняли участие более 1000 руководителей из 40 стран. В ходе личных интервью исследователи компании IBM собрали уникальный материал, представляющий собой мнения и идеи современных лидеров мирового бизнеса о перспективах успешного развития компаний, отраслей и стремительно изменяющегося глобального рынка в ближайшее десятилетие.

*Ключевые слова:* предприятие будущего, эволюция бизнеса, изменения.

В последнее десятилетие среди исследователей и практиков бизнеса распространенным стало утверждение о том, что экономика и общество вступают в эпоху глобализации, период резких изменений в принципах и внешней среде ведения бизнеса. Проблематика глобальной интеграции хозяйственной деятельности, реакции бизнеса на быстрые изменения, происходящие на рынках, на появление новых, ранее никем не замеченных деловых возможностей выступает в качестве темы многочисленных публикаций, исследований, дискуссий.

На протяжении 2000-х годов компания IBM раз в два года проводит исследования ведущих компаний мира посредством личных интервью с их бизнес-лидерами по самым актуальным вопросам современного бизнеса (IBM Global CEO Study). В рамках очередного, третьего по счету, глобального опроса вниманию высших руководителей 1130 компаний и организаций была предложена проблематика «предприятия будущего» — видение того, какой будет, какой должна быть компания для достижения и поддержания успеха на рынке как минимум в среднесрочной перспективе.

Одна из основных задач исследования состояла в том, чтобы понять различия во мнениях бизнес-лидеров успешных и менее успешных в финансовом отношении компаний. Очевидно, руководители компаний позиционируют свой бизнес так, чтобы воспользоваться возможностями роста, которые они видят на рынке. Результаты исследования, а также рассмотрение планов и проблем, отмеченных руководителями, вместе с проведенным статистическим и финансовым анализом позволяют сделать ряд поразительных выводов и представляют уникальную перспективу предприятия будущего.

Предваряя более детальное рассмотрение результатов проведенного исследования, необходимо выделить ряд важных моментов, характеризующих сформировавшееся видение успешного предприятия будущего.

Во-первых, рынок постоянно вынуждает компании изменяться, и для многих предприятий это большая проблема. Восемь из десяти руководителей предвидят большие перемены, однако расхождение между предполагаемыми изменениями и способностью предприятий управлять ими увеличилось почти втрое по сравнению с исследованием 2006 г.

Во-вторых, руководители рассматривают более требовательных клиентов не как угрозу, а как возможность создать преимущества, выделяющие компании на рынке. Такие руководители увеличивают свои инвестиции в привлечение и удержание все более преуспевающих, информированных и социально ответственных клиентов.

В-третьих, почти все руководители модернизируют бизнес-модели компаний, при этом 2/3 из них внедряют масштабные инновации. Более 40% руководителей преобразуют бизнес-модели компаний, чтобы бизнес-подразделения внутри компании могли более эффективно вести совместную работу.

В-четвертых, руководители активно приближают структуру своих компаний к моделям глобального бизнеса, осуществляя

серьезные изменения возможностей компании и интенсивно расширяя партнерские отношения. Они преодолели стандартные клише процесса глобализации и внедряют структурные изменения независимо от размера организации, чтобы воспользоваться преимуществами глобальной интеграции.

Наконец, в-пятых, успешные в финансовом отношении компании проводят более смелую политику. Эти компании предвидят больше изменений и лучше ими управляют. Они также имеют более «глобальную» бизнес-модель, более интенсивно расширяют партнерские отношения и выбирают более радикальные формы инноваций в бизнес-моделях.

В результате проведенного анализа полученных в ходе исследования данных на основе своеобразной «коллективной мудрости» более 1000 опрошенных руководителей компаний и организаций были выделены пять базовых характеристик, необходимых для ведения компаниями успешного бизнеса в будущем.

- *Поиск и внедрение изменений.* Предприятие будущего способно быстро и успешно внедрять изменения. Оно не ограничивается реакцией на тенденции, а самостоятельно создает и регулирует их. Рыночные и отраслевые изменения рассматриваются таким предприятием как возможность опередить конкурентов.
- *Предложение инноваций, опережающих воображение потребителей.* Предприятие будущего опережает возрастающие требования клиентов. Глубокое взаимодействие с клиентами позволяет предприятию будущего удивлять клиентов инновациями, которые приносят успех как бизнесу клиентов, так и бизнесу самого предприятия.
- *Стремление к глобальной интеграции.* Предприятие будущего интегрирует бизнес, чтобы воспользоваться преимуществами современной глобальной экономики. Бизнес предприятия будущего стратегически организован таким образом, чтобы выявить наилучшие способ-

ности, знания и активы, где бы они ни были расположены в мире, и применить их в том месте, где они требуются.

- *Радикальные действия и обезоруживание конкурентов.* Предприятие будущего смело бросает вызов своей бизнес-модели, разрушая основу для конкуренции. Оно меняет свои конкурентные преимущества (value proposition), трансформирует традиционные подходы и, как только появляется возможность, преобразует себя и отрасль в целом.
- *Социальная ответственность, а не просто благотворительность.* Предприятие будущего выходит за рамки обычной благотворительности и сложившихся шаблонов поведения, проявляя в действиях и решениях истинную заботу об интересах общества.

Настоящая статья построена следующим образом. Сначала предлагается общее описание проведенного компанией IBM исследования Global CEO Study — 2008, а затем детально, на основе результатов статистического и финансового анализа, а также высказываний самих респондентов рассматривается каждая из выделенных характеристик предприятия будущего. Каждый такой раздел завершается определенными выводами и рекомендациями по превращению организаций в предприятия будущего, а также конкретным примером деятельности одной из передовых компаний.

## ВЫБОРКА И АНАЛИЗ ДАННЫХ

В 2008 г. исследование, проведенное компанией IBM, базировалось на интервью с 1130 исполнительными и генеральными директорами компаний, руководителями организаций государственного сектора и ведущими бизнесменами из разных стран мира.<sup>1</sup> Более 95% интервью было прове-

<sup>1</sup> Для упрощения восприятия в данной статье мы называем всех респондентов обобщенным термином «руководители».

дено консультантами IBM в форме прямых личных бесед; продолжительность интервью, как правило, составляла 1 час. Остальные респонденты были опрошены по телефону сотрудниками организации Economist Intelligence Unit.

Среди опрошенных 78% представляли частный бизнес, 22% — организации государственного сектора. Географическая выборка опрошенных бизнес-лидеров компаний была весьма представительной:

- Европейский союз — 364 человек;
- Северная Америка — 290;
- Страны Азиатско-Тихоокеанского региона (без Японии) — 248;
- Япония — 121;
- Южная Америка — 68;
- Страны Европы вне ЕС, Ближнего Востока и Африки — 32.

Всего в опросе приняли участие компании из 40 стран мира. При этом 80% опрошенных представляли компании из развитых (established) рыночных экономик, а 20% — из новых растущих (emerging) рынков. Среди участвовавших в опросе организаций 19% имели численность сотрудников более 50 тыс., а 22% — менее 1 тыс. человек.

В ходе исследования применительно к компаниям, по которым имелась общедоступная финансовая информация, сведения об их доходах/прибылях сравнивались со средними значениями по соответствующей отрасли в нашей выборке. В результате финансовым анализом были охвачены 530 компаний из 32 отраслей. Исходя из ряда аналитических и статистических соображений, успешность компаний сравнивалась по следующим финансовым показателям:

- среднегодовой темп роста доходов в сложных процентах (compound annual growth rate — CAGR) в 2003–2006 гг.;
- темпы роста маржи чистой прибыли в сложных процентах (CAGR) в 2003–2006 гг.;
- средняя маржа абсолютной прибыли в 2003–2006 гг.

Компании с результатами выше среднего значения по определенному финансовому

показателю классифицировались как успешные, а компании с результатами ниже соответствующего среднего значения — как менее успешные. В процессе дальнейшего анализа были выявлены закономерности, связанные с полученными таким образом группами.

### **Характеристика 1 ПОИСК И ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

Исследование Global CEO Study — 2006 показало, что, как ни странно, 2/3 опрошенных руководителей ожидали значительных или очень значительных изменений в последующие три года деятельности. Однако в 2008 г. еще больше руководителей — восемь из десяти — стали ожидать значительных изменений. Руководители предвидят грядущие масштабные изменения, однако не слишком уверены в своей способности управлять ими. Смогут ли руководители адекватно управлять бизнесом в этой, все более неустойчивой, среде и действовать эффективно?

Необходимость проведения все большего количества инноваций может стать сложной задачей для компаний. Руководители оценивают свою способность управлять изменениями на 22% ниже необходимого, по их мнению, уровня (рис. 1). Это расхождение, получившее в исследовании название Change Gap, увеличилось почти втрое по сравнению с 2006 г. Хотя число компаний, которые успешно управляют изменениями, несколько выросло, количество опрошенных, сообщивших об ограниченном успехе или его отсутствии в этой области, увеличилось на 60%. Масштаб изменений продолжает нарастать, однако для многих руководителей это большая проблема. Изменения становятся более стремительными, масштабными и неоднозначными.

Так что же вызывает рост показателя Change Gap? Несомненно, постоянные изменения — не новость. Сложность для

компаний представляет прежде всего увеличение скорости изменений. Складывается впечатление, что ситуация вокруг меняется быстрее, чем они способны реагировать. Как отметил руководитель одной из американских компаний, «мы действуем успешно, но слишком медленно». Кроме того, сегодня руководители сталкиваются с расширением масштабов изменений, что повышает риск и неопределенность. В 2004 г. в повестке дня руководителей доминировали такие традиционные рыночные факторы, как предпочтения клиентов, тенденции рынка и действия конкурентов. Другие внешние факторы — социально-экономические, геополитические и экологические проблемы — рассматривались как менее критичные и редко попадали «на стол» руководителей.

Однако в 2008 г. руководители уже не ограничивались узким списком приоритетов. Профессиональным навыкам сотрудников сегодня уделяется не меньше внимания, чем рыночным факторам, а экологические проблемы требуют вдвое больше внимания, чем раньше. Внезапно все проблемы стали важными, и необходимость изменений приходит отовсюду. Как охарактеризовал ситуацию руководитель одной канадской компании, руководители «ловят рыбу в мутной воде».

Руководители больше всего обеспокоены воздействием трех внешних сил: рыночных факторов, профессиональных навыков сотрудников и технологий (рис. 2). Консолидация отрасли, изменения потребительских ожиданий и конкуренция продолжают занимать их умы. Опрошенные в 2008 г. руководители считают, что в следующие три года максимальные изменения будут вызваны рыночными факторами<sup>2</sup> (в числе основных факторов их указали 48% опрошенных), профессиональными проблемами (48%) и технологиями (35%). Руководители нуждаются в новых сотруд-

<sup>2</sup> Рыночные факторы: динамика рынка, противодействие со стороны конкурентов, поведение потребителей.

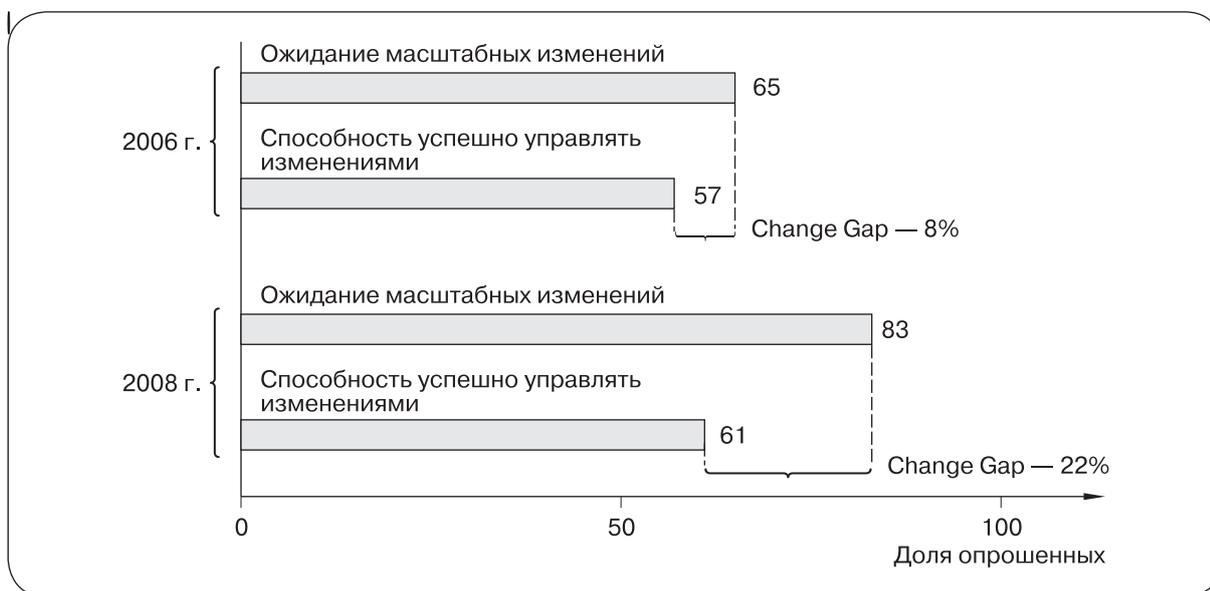


Рис. 1. Изменение показателя Change Gap в 2006–2008 гг.

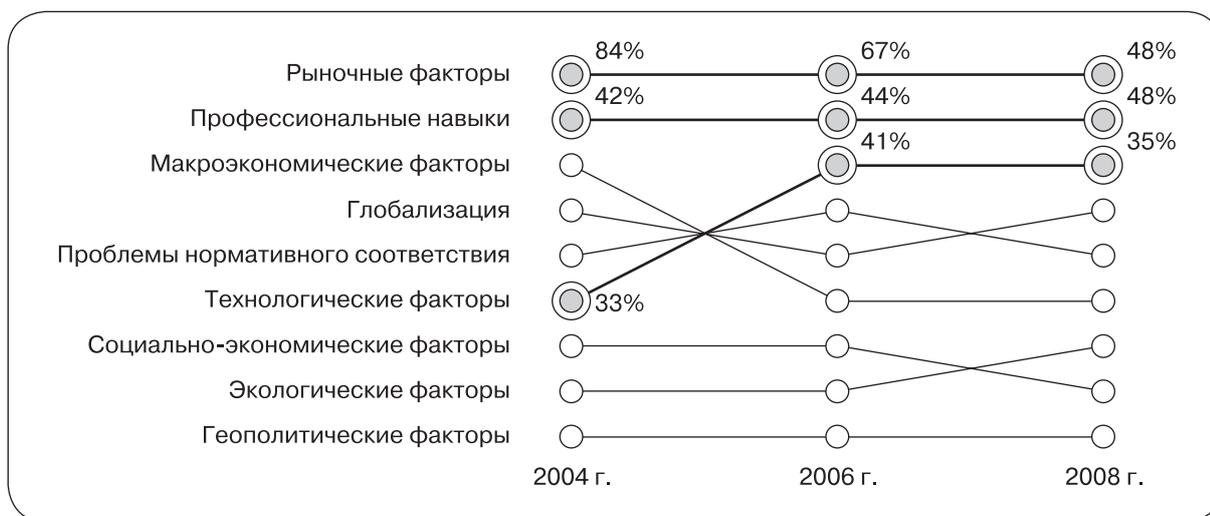


Рис. 2. Основные факторы изменений (% указавших в ответах)

никах с отраслевыми, техническими и особенно управленческими навыками для расширения географического присутствия и замены уходящего поколения времен демографического взрыва. Они оценивают недостаток квалифицированных сотрудников как главное препятствие на пути к глобальной интеграции, даже более серьезное, чем нормативные и бюджетные ограничения. Кроме того, руководители отметили,

Ключом к успешной модернизации является преобразование нашего мышления. Большие компании зачастую слишком самодовольны — нам необходимо изменить эту ситуацию. Наша корпоративная культура должна обладать встроенными механизмами изменения.

*Масао Ямазаки (Masao Yamazaki), президент и исполнительный директор компании West Japan Railway Company*

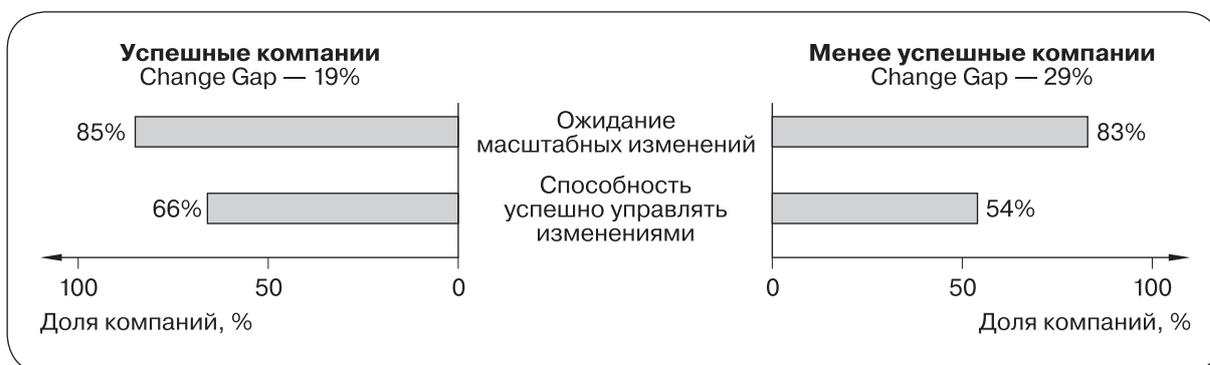


Рис. 3. Показатель Change Gap и финансовая успешность компаний

что технологические новинки совершенствуют цепочки создания потребительской ценности (value chain), воздействуя на продукты и услуги и меняя принципы взаимоотношений с клиентами.

Необходимо отметить, что успешные в финансовом отношении компании управляют изменениями лучше, чем другие (рис. 3). При рассмотрении финансово успешных компаний из нашей выборки видно, что значение показателя Change Gap у них существенно ниже, чем у менее успешных компаний.<sup>3</sup> Это происходит вовсе не потому, что у таких компаний меньше трудностей или они ожидают меньшего объема изменений. На самом деле успешные компании готовы отреагировать на больший объем изменений и управляют изменениями успешнее. В итоге, поскольку успешные компании управляют изменениями достаточно хорошо, они способны опережать эти изменения и даже стимулировать их.

### Выводы и рекомендации

Очевидно, что сегодня способность к быстрым и успешным изменениям имеет важнейшее значение. Приведем несколько соображений по поводу того, как предприятие будущего реализует изменения.

<sup>3</sup> Финансовая успешность определялась исходя из роста доходов в сложных процентах в 2003–2006 гг.

*Рассмотрение изменений как естественного состояния.* Предприятие будущего рассматривает изменения внутри организации как перманентное состояние. Корпоративная культура помогает сотрудникам чувствовать себя комфортно в условиях непредсказуемости. В среде с постоянной сменой продуктов, рынков, операций и бизнес-моделей согласованность и сплоченность обеспечиваются выбором надлежащих ценностей и целей.

*Найм, продвижение и вознаграждение инноваторов и смена лидеров.* Предприятие будущего является «домом родным» для перспективно мыслящих лидеров — людей, которые подвергают сомнению устоявшиеся концепции и предлагают радикальные альтернативы, которые иногда кажутся непрактичными. Стратегические направления предприятия будущего возглавляют харизматические лидеры, которые задают вектор развития, вдохновляют сотрудников и ведут организацию вперед. Предприятие будущего вознаграждает высокопродуктивных специалистов различными способами, например долей в бизнесе, который они помогли создать.

*Концентрация на конечных результатах бизнеса.* В 2008 г. было проведено исследование по практическим методам управления инновациями, в ходе которого 75% респондентов заявили, что используемый в их компаниях подход к управлению изменениями, как правило, является неформализованным, спонтанным или

### **ABB: реализация изменений в масштабе всего предприятия**

Базирующаяся в Швейцарии компания ABB в 2003 г. приступила к программе Step Change Program, направленной на повышение продуктивности и сокращение расходов. В рамках этой программы были разработаны сотни мероприятий, планомерное выполнение которых позволило ежегодно экономить более 900 млн долл. В 2005 г. была запущена программа One Simple ABB Program, действующая и в настоящее время. Эта программа устраняет организационные сложности и устанавливает общие, глобальные процессы для управления финансами, трудовыми ресурсами и информационными сервисами.

В основе этих программ лежит принятое в конце 2002 г. решение о концентрации основной сферы интересов компании на энергоснабжении и автоматизации. Это означало продажу неосновных направлений бизнеса, связанных с нефтью, газом и нефтехимическими продуктами, и передачу непрофильных функций сторонним организациям на условиях аутсорсинга.

Сегодня программы компании ABB в области управления изменениями образуют обширный портфель инициатив с вполне определенными деловыми и финансовыми целями. Исполнительный комитет компании ABB, члены которого представляют пять глобальных подразделений, все групповые функции и все географические рынки, отслеживает результаты и обеспечивает региональную подотчетность. Благодаря своим проверенным возможностям по управлению изменениями компания ABB полностью готова к будущим вызовам.

Что же в результате? Успешная концентрация компании ABB на своих сильных сторонах как глобального лидера в области технологий энергоснабжения и автоматизации, а также повышение продуктивности и оптимизация структуры расходов в значительной степени обуславливаются описанными программами изменений в масштабе всего предприятия. В 2007 г. чистый доход компании ABB увеличился до 3,8 млрд долл.

Источник: *Strong 2007 Results on Continued Growth and Operational Improvement*. Сокращенный пресс-релиз от 14 февраля 2008 г. <http://www.abb.com>

импровизированным.<sup>4</sup> Предприятие будущего, напротив, управляет изменениями посредством устойчивых, структурированных программ, направленных на достижение конкретных бизнес-результатов. Предприятие будущего контролирует бизнес-преимущества изменений и эффективность управления ими. Квалифицированное управление инновациями — это базовая обязанность для должностных лиц всех уровней, и рассматривается она как профессиональная дисциплина, а не как искусство.

<sup>4</sup> Данный результат получен в рамках исследования IBM «*Making Change Work*», посвященного анализу практических методов управления изменениями на основе опроса 1400 менеджеров из разных стран мира.

*Деятельность в качестве венчурного капиталиста.* Предприятие будущего внедряет процессы и структуры, которые стимулируют инновации и преобразования. Предприятие будущего активно управляет своим портфелем инвестиций: оно защищает и поддерживает перспективные предложения, систематически «выпалывая» не оправдавшие себя идеи.

#### **Готовы ли вы?**

- Стремится ли ваша организация к изменениям?
- Вырастили ли вы в своей организации перспективно мыслящих лидеров и предоставили ли им свободу для проведения значимых изменений?

- Управляете ли вы изменениями с помощью специальных программ и оцениваете ли эффективность своего управления изменениями?
- Располагаете ли вы адекватными процессами, стимулирующими создание концепций для новых продуктов, услуг и бизнес-моделей? Осуществляете ли вы перераспределение инвестиций в случае необходимости?

## Характеристика 2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ ИННОВАЦИЙ, ОПЕРЕЖАЮЩИХ ВООБРАЖЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Во всем мире руководители компаний осуществляют масштабные инвестиции в реализацию возможностей, открывающихся в связи с повышением благосостояния потребителей. Кроме того, они наращивают свои инвестиции в обслуживание все более информированных и требовательных клиентов. Что же необходимо сделать, чтобы конвертировать эти инвестиции в увеличение своей доли на рынке?

В быстро развивающихся экономиках всего мира растет доля среднего класса, который становится все более зажиточным. Рост доходов обуславливает новые потребности в более «продвинутых», более дорогих продуктах и услугах. Руководитель одной из индийских компаний по торговле недвижимостью заявил: «В Индии 400 миллионам потребителей в ближайшие 20 лет потребуются новое жилье. Это больше, чем построено в США за весь период после Второй мировой войны». Между тем в развитых странах имеют место значительное накопление богатства среди лиц, родившихся во время демографического взрыва, и соответствующее этому увеличение числа молодых богатых наследников. Это ускоряет повышение благосостояния потребителей на рынках с установившимися темпами экономического роста. Руководители направляют более четверти своих годовых инвестиций на реализацию возможностей,

открывающихся в связи с повышением благосостояния, 2/3 опрошенных нами респондентов видят возникающие возможности и осуществляют соответствующие инвестиции (рис. 4).<sup>5</sup>

Как в развитых, так и в быстро развивающихся странах повышение благосостояния создает возможности роста для многих компаний, и опрошенные руководители с оптимизмом смотрят на эту тенденцию. Тем не менее респонденты не уверены в том, что использование однотипных стратегий выхода на рынок сработает надлежащим образом; выход в новые регионы и на новые демографические сегменты потребует более глубокого понимания соответствующих категорий клиентов и применения адаптивного подхода.

Помимо разнообразных требований, предъявляемых новыми рынками, руководители компаний сталкиваются с ростом ожиданий со стороны все более информированных и активно общающихся между собой клиентов. Сегодня потребители имеют намного больше источников информации о продукте или услуге, а предприятия уже не являются непререкаемым авторитетом. В недавнем исследовании потребительского сектора 53% респондентов заявили, что они используют Интернет для сравнения характеристик продукции и цен на нее, при этом 25% респондентов делают это с помощью мобильных устройств непосредственно в магазине. Один из каждых десяти респондентов в процессе покупки посылал текстовые сообщения своим друзьям или членам семьи с целью получения или отправки информации о продуктах.<sup>6</sup>

Сегодня Интернет объединяет миллиарды пользователей, поэтому потребители могут свободно заявлять о своих ожиданиях в отношении различных товаров всему миру, обмениваться мнениями с кем угодно

<sup>5</sup> Здесь и далее в статье под инвестициями понимаются совокупные инвестиции в активы, инвестиции в НИОКР, маркетинг и продажи.

<sup>6</sup> См.: *2007 Was the Year of the 'Omni Consumer' According to IBM Analysis*, пресс-релиз IBM от 17 декабря 2007 г.

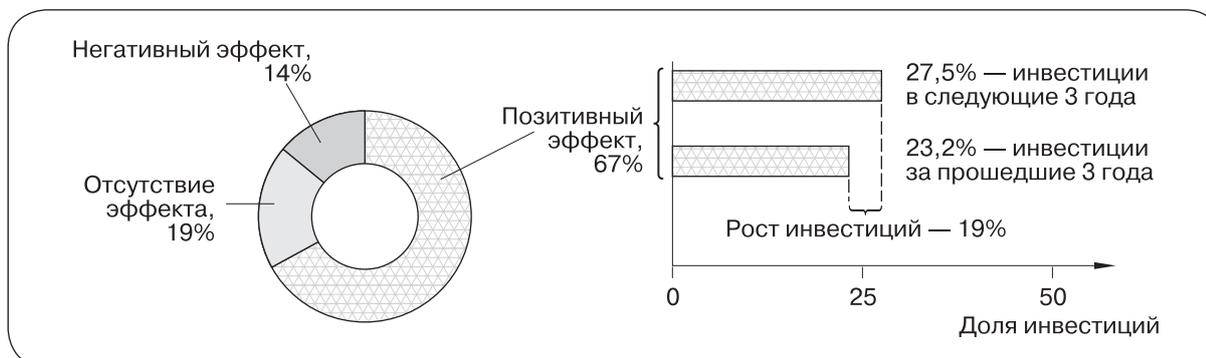


Рис. 4. Повышение благосостояния: эффекты и инвестиции в возникающие возможности

В будущем мы намерены все больше и больше внимания уделять просьюмеру — потребителю/продюсеру, который в еще большей степени интегрирован в цепочку создания потребительской ценности. Это позволит более точно и более персонализированно адаптировать производственные процессы к потребностям клиентов.

*Хартмут Йеннер (Hartmut Jenner),  
исполнительный директор компании  
Alfred Karcher GmbH*

и публично ранжировать показатели той или иной компании в соответствии с собственными критериями. Потребители со схожими мнениями и вкусами могут объединяться в социальные сети и оказывать таким образом коллективное воздействие. Во многих отраслях (число которых продолжает увеличиваться) потребители больше не удовлетворяются пассивной позицией и стремятся играть более значительную роль. Потребители становятся продюсерами, которые самостоятельно создают развлекательный и рекламный контент для информирования интересующихся.

«Эти информированные и взаимодействующие между собой клиенты способны одновременно создавать и угрозу, и возможности», — отметил главный исполнительный директор медийной компании из Бельгии. Несмотря на возможные отрицательные моменты, в целом опрошенные руководители настроены оптимистично по поводу отношений с такими клиентами (рис. 5). Респонденты действительно рассматривают таких

клиентов как возможность, а не как угрозу для компании и осуществляют соответствующие инвестиции. Многие руководители компаний рассматривают обслуживание информированных и активно взаимодействующих между собой клиентов как возможность выделить свой бизнес на рынке, т. е. как шанс подтвердить более высокое позиционирование своей продукции и цен на нее. «Чем более информированными будут наши клиенты и чем выше будет уровень их ожиданий, тем лучше мы сможем продемонстрировать наши достоинства», — заявил один из опрошенных исполнительных директоров из США.

Мы должны пересмотреть наше предложение клиентам. Информация и рекомендации становятся более значимым фактором, чем традиционные рыночные факторы.

*Эдвард Ханвей (Edward Hanway),  
председатель Совета директоров  
и исполнительный директор  
компании CIGNA Corp*

Еще следует отметить тот факт, что успешные в финансовом отношении компании<sup>7</sup> уже осуществляют масштабные инвестиции в реализацию возможностей, связанных с ростом благосостояния клиентов,

<sup>7</sup> Здесь и далее, если не оговорено особо, финансовая успешность определяется исходя из темпов роста маржи чистой прибыли в сложных процентах (CAGR) в 2003–2006 гг.

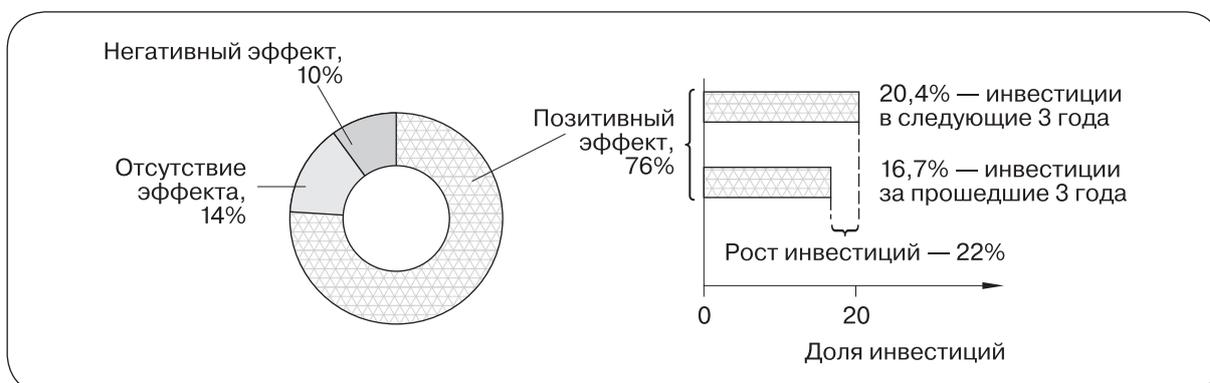


Рис. 5. Отношения с информированными и взаимодействующими между собой клиентами: эффекты и инвестиции

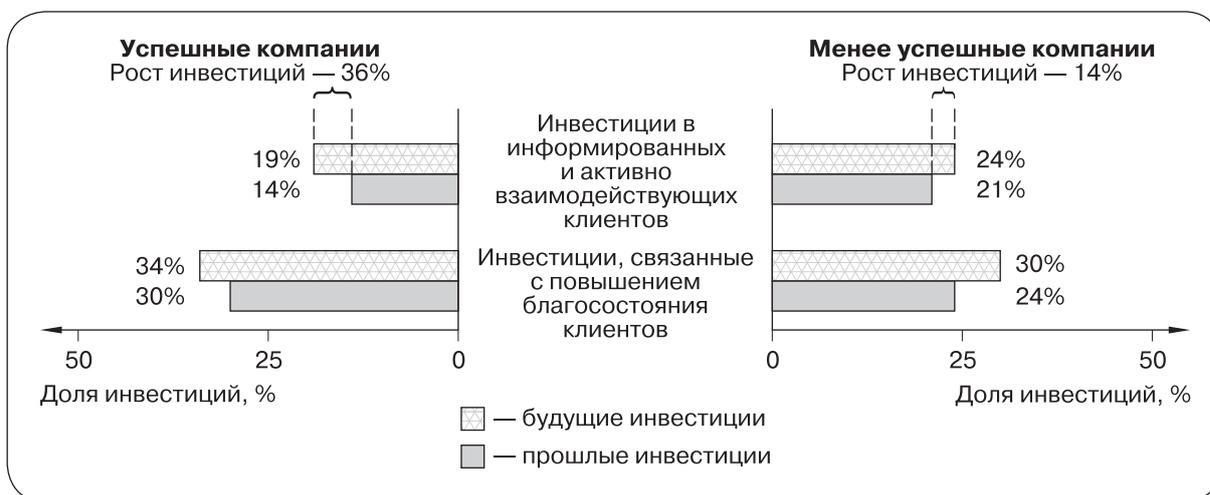


Рис. 6. Инвестиции, связанные с клиентами

и быстро увеличивают инвестиции в информированных и взаимодействующих клиентов. Подобные компании в настоящее время направляют более 30% своих годовых инвестиций в реализацию возможностей, открывающихся в связи с повышением благосостояния. На протяжении последующих трех лет инвестиции в этот новый сектор рынка увеличатся, однако не так быстро, как инвестиции в информированных и активно взаимодействующих клиентов. Руководители успешных компаний в течение последующих трех лет планируют увеличить свои инвестиции в обслуживание все более «продвинутых» клиентов на 36% (рис. 6).

## Выводы и рекомендации

Предприятие будущего ставит перед собой цели, выходящие за пределы известных потребностей и желаний потребителей. Оно создает передовые продукты, услуги и опыт, спрос на которые до этого не существовал, но которые отражают потребности и желания клиентов. Предприятие будущего решает эту задачу, основываясь на следующих принципах.

*Создание предложения для новых рынков и преуспевающих потребителей.* Глобальные бренды, продукты и услуги обеспечивают экономию за счет больших масштабов, тем не менее каждый рынок имеет

**Nintendo: увеличение доли рынка посредством сотрудничества с клиентами**

В начале 1990-х гг. доля компании Nintendo на рынке игровых приставок составляла 61%, но к середине 2000-х гг. она упала до 22%. Чтобы вернуть утраченные ведущие позиции, компания Nintendo должна была найти новые способы для привлечения геймеров и распространения своих игр на новые аудитории.

Для достижения этой цели компания Nintendo обратилась непосредственно «к истокам», т. е. к самим игрокам. Компания сформировала онлайн-сообщество, предлагавшее клиентам определенное вознаграждение в обмен на информацию. Кроме того, компания отобрала группу опытных игроков на основе полезности и интенсивности их содействия онлайн-сообществу. За свою помощь новым пользователям и поддержку сообщества эти «гуру» получили эксклюзивные подарки, включая право первого знакомства с еще не выпущенными на рынок играми.\*

С помощью этого сообщества компания Nintendo собрала ценную информацию о потребностях рынка и предпочтениях клиентов. Данная информация повлияла на весь ассортимент компании — от игр (создание онлайн-библиотеки «ностальгических» игр для игроков более старшего поколения и т. д.) до дизайна новой продукции (интуитивный интерфейс для популярной системы Nintendo Wii, позволивший привлечь новых, нерегулярно играющих любителей и т. п.)\*\*

Используя лояльность и опыт базового сегмента своих клиентов, компания Nintendo успешно привлекла две новые аудитории — женщин и мужчин старшего возраста. Вне всякого сомнения, это сотрудничество полностью окупилось: компания Nintendo снова опередила своих конкурентов, а ее рыночная доля составила 44%.\*\*\*

\* См.: Nintendo rewards its customers with new loyalty program. 2003. *Xbox Solution* (December 11). <http://talk.xboxsolution.com/showthread.php?t=1088>

\*\* См.: Casual gamers help Nintendo Wii take lead in 2008, Says iSuppli. *Tekrati* (February 18, 2008). <http://ce.tekrati.com/research/10080/>

\*\*\* См.: *Worldwide Hardware Shipments*. <http://vgchartz.com>, оценка по состоянию на 27.03.2008 г.

свои культурные особенности, потребности и цели. Предприятие будущего постоянно экспериментирует и пытается достичь оптимального баланса. Оно анализирует потенциальные рынки с целью обнаружения незанятых ниш и свободных от конкурентов пространств, в которых можно применить свои конкурентные преимущества.

*Своевременное осознание необходимости инноваций и использование сетевого эффекта.* Грань между «с опережением» и «слишком поздно» достаточно тонка. Предприятие будущего осознает необходимость введения инноваций, которые рынок готов принять, и стремится к оптимальной синхронизации вывода инноваций на рынок. Оно использует сетевой эффект

раннего выхода на рынок, чтобы первым захватить ведущие позиции.

*Налаживание каналов взаимодействия всех своих сотрудников с клиентами.* Сотрудники всех уровней — от проектировщиков до складских служащих — общаются с клиентами в режиме онлайн, в реальном времени, или — где это возможно — лично. Предприятие будущего также развивает глубокие отношения с наиболее активными клиентами и сотрудниками — первопроходцами, которые в конечном итоге определяют, сможет ли компания добиться успеха на рынке. Предприятие будущего изучает рынок с помощью этих сообществ и сотрудничает с ними при разработке продукции. Предприятие будущего инвестирует в интеграцию своих систем

с соответствующими системами ключевых клиентов, что позволяет ему предвидеть потребности партнеров и стать неотъемлемой частью бизнеса своих клиентов.

*Опережающее конкурентов использование передовых технологий для выявления новых тенденций.* Для предприятия будущего важнейшее значение имеет своевременное выявление рыночных тенденций. Оно осознает ценность информации и собирает ее по многим каналам, а затем подвергает глубокому анализу. В качестве нового инструмента выявления тенденций такая компания использует передовые технологии, например виртуальную среду. Предприятие будущего развертывает системы, которые обеспечивают мгновенную обратную связь: когда предпочтения и потребности клиентов начинают меняться, оно узнает об этом раньше конкурентов.

### Готовы ли вы?

- Располагаете ли вы новаторскими предложениями, которые обеспечивают выход на принципиально новые сегменты рынка?
- Какую пользу они могут принести?
- Как вы добиваетесь эффективности своих глобальных брендов, продуктов и услуг, сохраняя при этом значимость для регионального рынка?
- При изменении предпочтений клиентов ваша компания осознает это первой и реагирует соответствующим образом или ваши конкуренты действуют быстрее?
- Удастся ли вам эффективно интегрировать разнородные данные и системы с целью улучшения интеллектуального анализа предпочтений клиентов?

### Характеристика 3 СТРЕМЛЕНИЕ К ГЛОБАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

В процессе глобальной интеграции руководители компаний сталкиваются с множеством вопросов. Как организовать бизнес

так, чтобы воспользоваться возможностями, возникающими в других регионах мира? В каких случаях предпочтительно партнерство, а в каких — слияние или поглощение? На какие новые рынки следует выходить? Какие стратегии работают лучше всего в этой сложной ситуации?

Поскольку мир становится все более объединенным и доступным, руководители видят огромные возможности в расширении масштабов своего бизнеса и в доступе к новым профессиональным ресурсам и новым рынкам. Традиционный взгляд на глобализацию (использование дешевой рабочей силы и волны экономического роста в КНР и Индии) уступает место новой тенденции — глобальной интеграции. Речь идет о новых бизнес-схемах, обеспечивающих ускорение и расширение сотрудничества в международном масштабе и более оперативную адаптацию к изменениям рыночной конъюнктуры. Тем самым происходит радикальная модернизация бизнес-схем с целью использования возможностей глобальной интеграции. В проведенном исследовании руководителям задавался вопрос о том, как они пересматривают свои бизнес-схемы с целью использования новых возможностей глобальной интеграции. Мы обратились к руководителям с просьбой оценить свои планы в области глобальной интеграции по семи показателям. Большинство респондентов склоняются к более глобальной оптимизации (см. рис. 7).

Несмотря на потенциальную сложность поставленных перед руководителями вопросов, во многих случаях они имели на них готовые ответы. Очевидно, что респонденты уже обдумывали эти вопросы на протяжении некоторого времени, поскольку речь идет о важнейших рычагах для реализации возможностей глобальной интеграции. Поражает тот факт, что руководители компаний различных размеров и с самым разным географическим охватом были полны энтузиазма и проявили высокую заинтересованность в данной

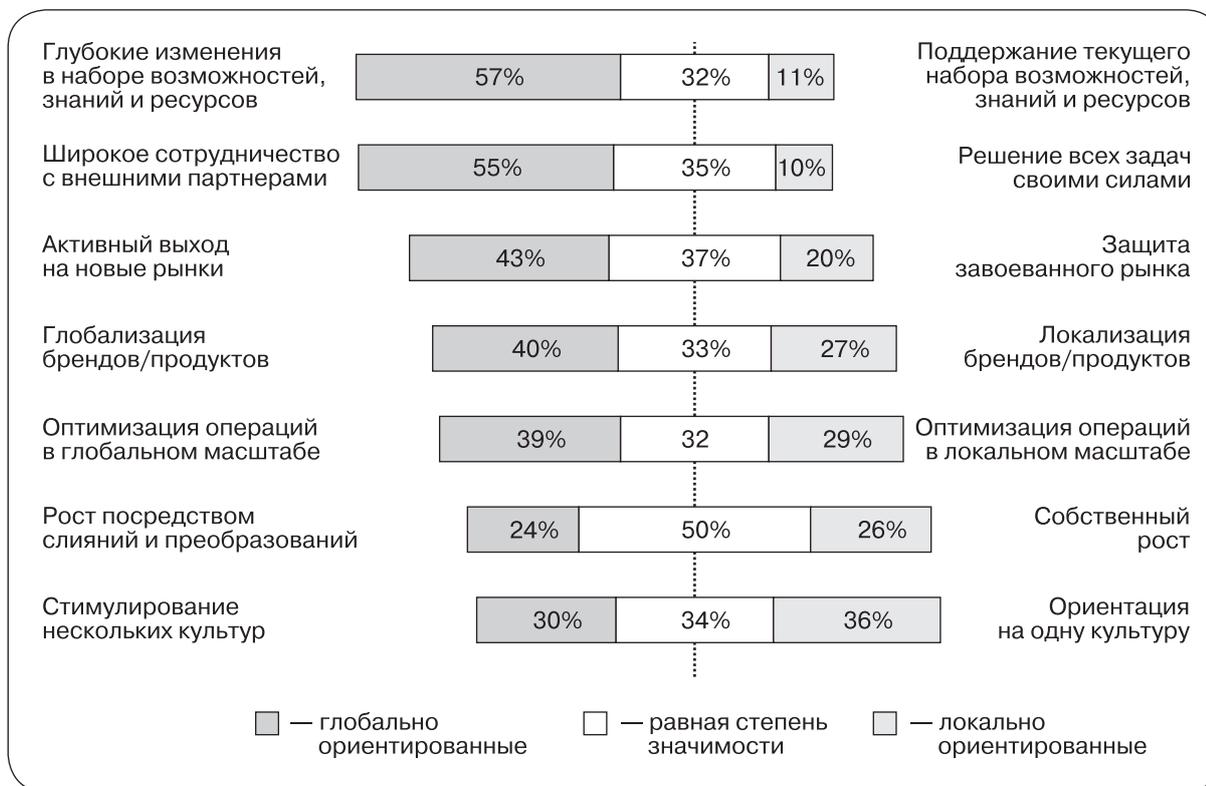


Рис. 7. Планы руководителей: изменения бизнес-схем компаний

проблематике. Это позволяет предположить, что оптимизация имеет решающее значение вне зависимости от масштаба предприятия и его географического местоположения.

Во-первых, следует отметить значимость глубоких изменений в наборе возможностей, знаний и ресурсов организаций. Более половины опрошенных руководителей планируют глубокие преобразования в этой области, необходимость некоторых из них обуславливается новыми потребительскими ожиданиями. «Мы должны переместить акцент с производства продукта на взаимоотношения с клиентом, — заявил один из опрошенных главных исполнительных директоров в США. — Для этого компании необходимы новый набор квалификационных навыков и новая структура персонала».

Еще одной причиной для обновления является активность в новых регионах.

Мы должны двигаться в направлении глобальной координации, но продолжать учитывать местную специфику. Подобным образом должны быть сбалансированы даже бэк-офисные системы.

*Мартин Соррелл (Martin Sorrell),  
главный исполнительный директор компании WPP*

«Мы сделали ту же ошибку, что и все остальные, — стали использовать существующую у нас внутреннюю группу для управления нашим международным бизнесом, — объяснил руководитель коммунального предприятия из Азии. — Со временем мы осознали, что этот подход не работает. К настоящему моменту мы сформировали новую группу с подходящим сочетанием навыков в области управления бизнесом и капиталом». Хотя опрошенные руководители имели различные причины для проведения преобразований, все они были согласны в одном: реализовать их очень трудно. Один

исполнительный директор из Франции расценил это одновременно как «самую важную модернизацию» и как «пространство с максимальным количеством переменных и трудностей».

Во-вторых, выделяется важность партнерства, особенно среди финансово успешных компаний. Чтобы воспользоваться возможностями глобальной интеграции, 85% руководителей собираются поддерживать партнерские отношения, а более половины — планируют осуществлять эту деятельность в еще более значительных масштабах. Мы также обнаружили, что финансово успешные компании на 20% более склонны к всестороннему партнерству, чем менее успешные компании. Этот вывод подтверждается и результатами нашего последнего исследования Global CEO Study — 2008: компании, у которых больше партнеров, превосходят своих конкурентов.<sup>8</sup> Руководители компаний рассматривают партнеров в качестве источника профессиональных талантов, которых всегда не хватает. «Партнерство перешло от тактического девиза „Выйти на новый рынок!“ к стратегическому девизу „Получить доступ к новым возможностям!“» — объяснил исполнительный директор одной из компаний Гонконга.

В-третьих, большинство компаний выходит на новые рынки. В связи с развитием экономики и повышением покупательной способности потребителей во многих странах важнейшим источником роста являются новые рынки. Примерно 3/4 респондентов заявили, что намереваются активно выходить на новые рынки. Это соотношение справедливо для развивающихся (72%) и развитых (76%) экономических систем, для компаний любого масштаба.

Далее, среди успешных компаний отмечается приоритет глобальной интеграции

с помощью слияний и поглощений. 66% руководителей планируют использовать слияния и приобретения как часть своих глобальных стратегий интеграции. Они рассматривают их как важнейший способ быстрого расширения глобального охвата и приобретают в этом процессе новые возможности, знания и активы, а также доступ к новым клиентам. Примечательно, что финансово успешные компании в большей степени (на 55%) склонны объединяться и приобретать другие предприятия, чем менее успешные компании. Этим опровергается предвзятое мнение о том, что это опасная и часто неудачная стратегия. Предшествующее исследование показало, что регулярные «покупатели» часто становятся чрезвычайно эффективными в этом виде деятельности и используют его с большим успехом.<sup>9</sup>

Несколько лет назад наша компания была национальной, а теперь является глобальной. Нам необходимо адаптировать свою интегрированную цепочку поставок к различным требованиям 50 стран. Похоже, нам придется привлекать людей со стороны.

*Джим Гайетт (Jim Guyette),  
президент и исполнительный директор  
компании Rolls-Royce North America*

Наконец, нельзя не отметить значимость бизнес-схем более глобального характера. В процессе обсуждения с респондентами выбранных ими вариантов оптимизации мы обнаружили, что решения и планы в одной области часто имеют отношения к решениям и планам в других областях. Ответы респондентов сформировали взаимосвязанный план или стратегию, а не серию независимых мнений.

Используя методики объединения данных, полученных из ответов руководителей, по совокупному признаку, мы выявили четыре типовых подхода к глобальной

<sup>8</sup> См.: *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. 2006. IBM Institute for Business Value. <http://www.ibm.com/services/ceo2006>

<sup>9</sup> См. Kapur V., Ferris J., Juliano J. 2004. *The Growth Triathlon: Growth via Course, Capability and Conviction*. IBM Institute for Business Value, декабрь 2004 г.

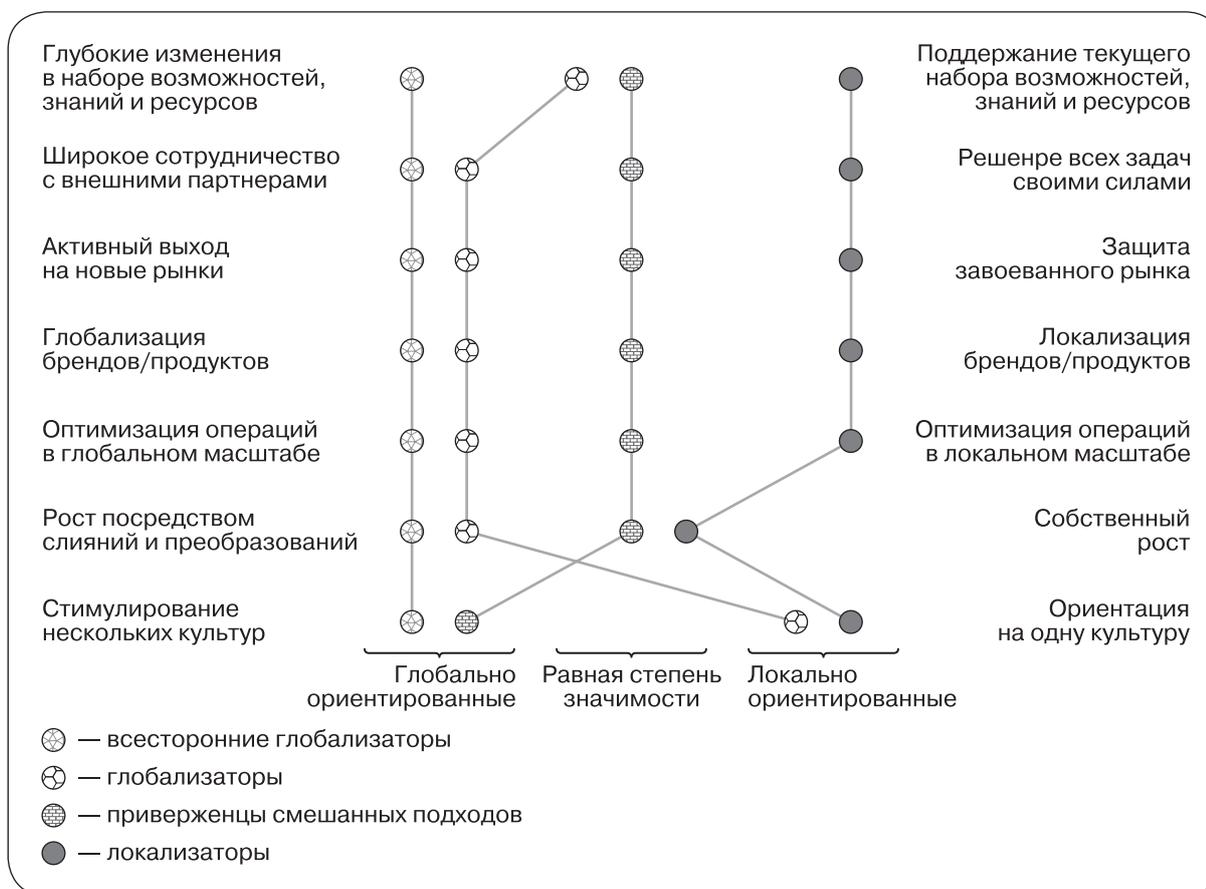


Рис. 8. Типовые подходы к глобальной интеграции

интеграции (рис. 8). Два наиболее распространенных подхода являются более глобальными, один подход — локальным и еще один — смешанным. Более 60% руководителей осуществляют глобально ориентированную стратегию, остальные используют локальный или смешанный подходы.

При более детальном рассмотрении указанных групп компаний со схожими признаками выясняется, что в двух глобально ориентированных группах доля финансово успешных компаний выше (рис. 9).<sup>10</sup> Их схожесть позволяет предположить, что руководители таких компаний ориентиру-

ются на определенные бизнес-схемы. Они используют глобальные профессиональные ресурсы, активно выходят на новые рынки, оптимизируют свои бренды, продукты и операции с учетом глобального рынка и используют слияния и приобретения для расширения своего бизнеса и глобализации собственных возможностей.

Наши интервью с руководителями позволили сделать вывод о том, что их подходы к глобальной интеграции и оптимизации тщательно адаптированы к бизнесу возглавляемых ими компаний. Например, глобальные бренды и продукты должны сохранять значимость и для местного рынка. Как выразился руководитель одной из телекоммуникационных компаний, «чтобы экономить на масштабе, мы должны построить и поддерживать платформы для

<sup>10</sup> В данном случае финансовая успешность определяется исходя из средней маржи абсолютной прибыли в 2003–2006 гг.

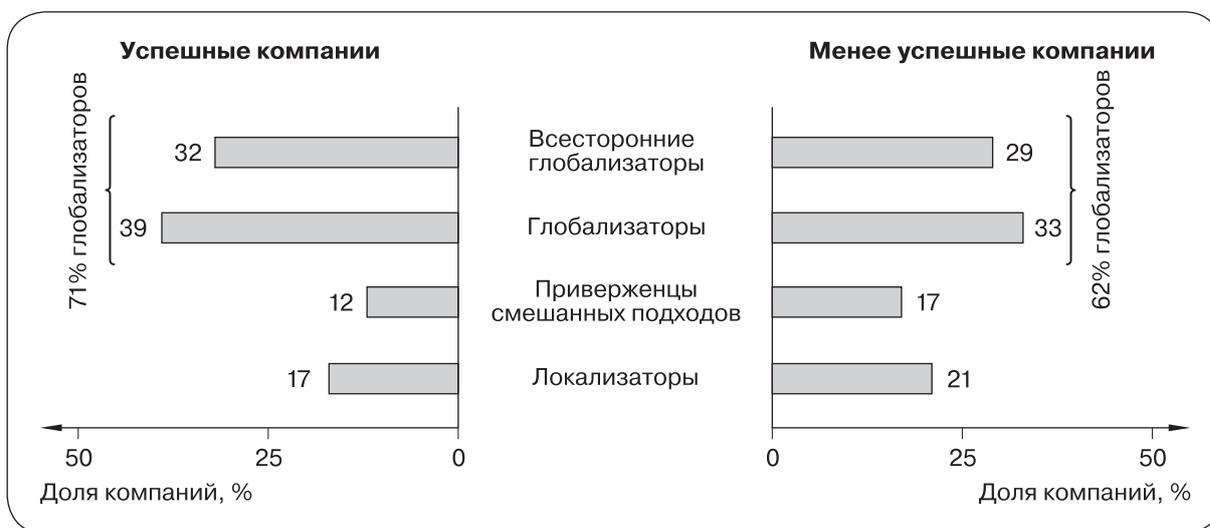


Рис. 9. Финансовая успешность компании и глобальные бизнес-схемы

глобальных продуктов, однако при этом необходимо локализовать их характеристики в соответствии с местными вкусами». По мнению респондентов, оптимизация таких бэк-офисных функций, как финансы и управление персоналом, должна осуществляться в глобальном масштабе. Но в случае оптимизации базовых производственных процессов ситуация может быть иной. Например, производство тяжелых, громоздких или нетранспортабельных продуктов может потребовать локальной оптимизации. Для процессов продажи и выхода на рынок необходимо знание местной специфики. Как объяснил респондент из Италии, «наша бизнес-модель основана на консолидации и глобализации бэк-офисных операций с целью достижения критической массы и на локализации определенных бизнес-компонентов, тесно связанных с местными рынками».

Продукты должны быть локализованными и относиться к глобальному бренду. Я рассматриваю нашу компанию как глобально интегрированную организацию, предлагающую на местных рынках локализованную продукцию

*Георг Бауер (Georg Bauer),  
исполнительный директор подразделения  
BMW Financial Services*

Кроме того, респонденты подчеркнули важность наличия общей корпоративной культуры с одновременным сохранением разнообразия локальных географических культур. «Секрет успешного ведения бизнеса за рубежом не заключается в обеспечении единообразия, — отметил респондент из Японии. — Напротив, мы должны быть в состоянии эффективно работать с людьми разных культур и из разных стран. Мы сможем изучить эти культуры в процессе совместной работы с ними».

### Выводы и рекомендации

Даже если предприятие будущего не собирается становиться глобальным, оно прекрасно осознает существующие в этой области возможности и угрозы со стороны новых конкурентов во всем мире. Приведем далее несколько соображений относительно того, как предприятие будущего использует возможности глобальной интеграции.

*Интегрирование возможностей в глобальном масштабе.* Предприятие будущего ищет во всем мире профессиональные знания, ресурсы и активы, с помощью которых оно сможет выделиться на рынке. Поиск оптимальных инструментов существенно важнее, чем поиск самых дешевых

### **Li & Fung limited: глобальная интеграция увеличила темп роста доходов**

Гонконгская компания Li & Fung Limited располагала сетью из 10 тыс. поставщиков и сотрудниками в 40 странах мира, поэтому могла пользоваться ресурсами практически в любой точке мира и создавать специализированные решения для клиентов в секторе розничной торговли.\* Например, она могла закупать хлопок в Америке, изготавливать и окрашивать ткань в Пакистане, а шить одежду в Камбодже — в зависимости от того, какая конфигурация обеспечивает наилучшие результаты. Примечательно, что для каждого из своих клиентов компания формировала цепочку поставок, не владея какими-либо ее компонентами.

Компания Li & Fung планомерно совершенствовала свою цепочку образования потребительской стоимости, наращивала свои возможности и развивала активы с целью предоставления своим клиентам более сложных и, соответственно, более прибыльных услуг. Для предоставления услуг по дизайну продукции и продвижению бренда в США — на своем крупнейшем рынке — компания существенно расширила свое присутствие в этой стране. Эта наглядно подтверждает возможности компании Li & Fung как глобально оптимизированной организации, сохраняющей свою значимость для регионального рынка.

Меньше чем за десять лет компания совершила свыше 20 приобретений. Li & Fung рассматривает приобретения как ключевой способ расширения своей доли рынка в целевых регионах.\*\* Как правило, после очередной сделки Li & Fung сохраняет службы работы с клиентами приобретенной компании, которые часто являются основной причиной для приобретения, но объединяет бэк-офисные подразделения со своими собственными не позднее, чем через 100 дней после заключения сделки.\*\*\*

Вне всякого сомнения, применяемая компанией Li & Fung Limited формула глобальной интеграции действительно работает: в период с 1992 по 2006 г. среднегодовой темп роста доходов в сложных процентах превысил 22%.\*\*\*\*

\* См.: web-сайт компании Li & Fung Group, <http://www.lifunggroup.com/front.html>, а также Global Reach, Local Presence, Li & Fung Limited, <http://www.lifung.com/eng/network/map.php>

\*\* По данным пресс-релизов Li & Fung, 1999–2007 гг.

\*\*\* Li & Fung Limited — Acquisition of KarstadtQuelle Sourcing Arm. Conference Call — Final. 2006. Voxant FD Wire (October 2); интервью IBM с В. Фангом, март 2008 г.

\*\*\*\* Годовой отчет Li & Fung Limited за 2006 г.

инструментов. Найденные лучшие методики, знания и активы используются затем везде, где это необходимо, с помощью центров передовых технологий.

*Выстраивание тщательно отстроенных бизнес-схем глобального масштаба.* Бизнес-схема предприятия будущего тщательно подогнана под конкретное сочетание своих возможностей, отрасли и региона. У него есть стратегический план того, какие функции должны быть реализованы

собственными силами, а какие — партнерами или сотрудниками в приобретенных компаниях. В последнем случае предприятие будущего четко знает, как будет управлять приобретением, и полностью осознает его потенциальные преимущества.

*Поиск и устранение препятствий на пути масштабной интеграции.* Гибкое управление активами позволяет предприятию будущего быстрее реагировать на изменения ситуации на рынке. Решения

о размещении активов принимаются на основе рыночных и оперативных потребностей, а не диктуются соображениями, связанными с правами собственности или арендными ограничениями. Модульные информационные технологии, такие как сервис-ориентированная архитектура, позволяют оперативно предлагать новые продукты и услуги, а также быстрее интегрировать новых партнеров.

*Воспитание глобальных лидеров.* Для подготовки глобальных менеджеров предприятие будущего проводит целевые программы, которые выявляют кандидатов с высоким потенциалом во всех подразделениях компании, а не только в ее штаб-квартире. В рамках этих программ будущие лидеры приобщаются к различным культурам и рынкам, приобретая необходимый опыт глобального характера.

*Признание важности социальных связей внутри и за пределами организации.* Инструменты для поддержки социальных сетей и общения в реальном времени улучшают взаимодействие и сокращают расстояние между людьми, находящимися в разных местах. Это ускоряет генерацию и распространение продуктивных идей и, соответственно, решение проблем.

### Готовы ли вы?

- Эффективно ли вы интегрировали ценные для вашей компании возможности, знания и ресурсы со всего мира с помощью объединенных в сеть экспертных центров?
- Основана ли ваша бизнес-модель на принципах глобальной интеграции (даже если ваша организация не располагает подразделениями в других странах)?
- Есть ли у вас детальный план глобального партнерства и слияний/приобретений?
- Воспитываете ли вы лидеров, которые мыслят и действуют глобально?
- Формируете ли вы и поддерживаете социальные связи, способствующие интеграции и инновациям?

### Характеристика № 4 РАДИКАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И ОБЕЗОРУЖИВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Большинство респондентов активно внедряют инновации в свои бизнес-модели. При этом успешные в финансовом отношении компании выбирают более радикальные формы инноваций. Однако окупаются ли эта смелая политика? Что необходимо, чтобы действительно выделиться на фоне конкурентов? Опрошенные руководители заявили, что они меняют свои бизнес-модели, поскольку трудно выделиться на рынке только благодаря продуктам и услугам. Сегодня их возможности в этой области существенно расширились. Практически все руководители адаптируют свои бизнес-модели: 2/3 из них внедряют масштабные инновации (рис. 10).

Как объяснил один из участвовавших в опросе руководителей из США, «сегодня мы начинаем думать о вещах, которые не могли делать раньше». Технологии расширяют возможности бизнес-моделей. Так, с помощью Интернета компании могут находить нишевые рынки для редких, вспомогательных или высокоспециализированных продуктов: это своего рода виртуальная распродажа на дому. Бизнес-процессы, а также некоторые продукты и услуги становятся все более виртуальными. Новые каналы доставки и методы дистрибуции опрокидывают традиционные отраслевые конвенции. Все это не только меняет методы работы отдельных компаний, но и создает принципиально новые отрасли.

Мы также исследовали различные типы инноваций в бизнес-моделях, реализуемых компаниями участвовавших в опросе руководителей. Так, задавались вопросы по инновациям в области организационных моделей, моделей прибыли и отраслевых моделей. Эти модели могут быть охарактеризованы следующим образом:

- *организационные модели:* специализация и реконфигурирование бизнеса с целью достижения экономического эф-

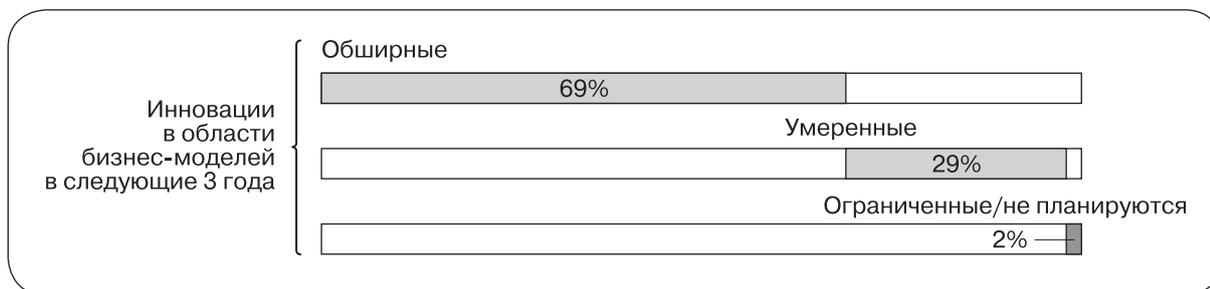


Рис. 10. Изменения бизнес-моделей

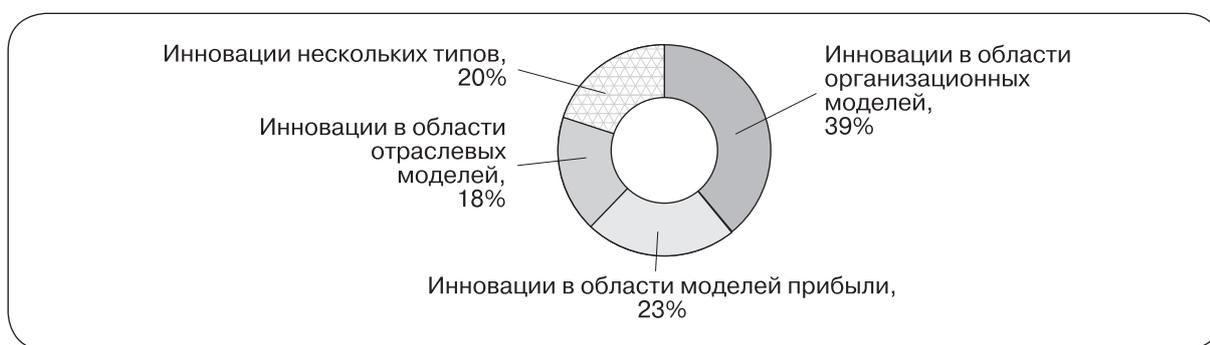


Рис. 11. Типы инноваций в бизнес-моделях

фекта посредством перераспределения функций, выполняемых собственными силами и в сотрудничестве с партнерами (как поступила компания Cisco, которая сконцентрировалась на продвижении своих торговых марок и на проектировании, передав партнерам производство, дистрибьюцию и многие другие функции);

- **модели прибыли:** изменение источников дохода с помощью новых продуктов и перехода к новым моделям ценообразования (как поступила компания Gillette, которая перешла от бритв к бритвенным лезвиям, которые и стали основным источником дохода);
- **отраслевые модели:** реструктурирование существующей отрасли, переход в новую отрасль, создание совершенно новой отрасли (пример: музыкальный бизнес компании Apple, создавшей iPod и iTunes).<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Дополнительную информацию об инновационных бизнес-моделях см.: Giesen E., Berman S. J.,

Среди компаний, реализующих обширные изменения в своих бизнес-моделях, наиболее распространены организационные инновации (рис. 11): 44% руководителей ориентируются исключительно на них или реализуют их в сочетании с другими формами инноваций. Тем самым мы отмечаем высокую долю руководителей, оптимизирующих свои бизнес-схемы с целью повышения специализации и развития партнерских отношений. Эта тенденция выражена еще более явно в странах с развивающейся экономикой (53%).

Необходимость сотрудничества требует инноваций в области управления организациями. Вот основной довод, высказанный сторонниками инноваций в области организационных моделей: ведение бизнеса в одиночку становится все более трудным делом. «У нашей компании слишком высокая степень вертикальной интеграции», —

Bell R., Blitz A. 2007. *Paths to Success: Three Ways to Innovate Your Business Model*. IBM Institute for Business Value (June).

сказал директор одной из электронных компаний, описывая сложности управления всей цепочкой создания потребительской ценности. Руководители больше не могут позволить себе инвестировать финансовые средства и дефицитные ресурсы управления в деятельность, не обеспечивающую дифференциацию компании: они хотят добиться специализации. Вот как объяснил эту позицию один руководитель американской компании: «Мы хотим сотрудничать, чтобы выжить, поскольку осталось сравнительно мало направлений, где мы могли бы поддерживать экономическую эффективность собственными силами. Мы будем делать меньше внутри организации и больше — совместно с нашими партнерами и даже с конкурентами».

В то время как 38% руководителей компаний планируют сохранить основной объем деятельности внутри своих организаций, 71% (почти вдвое больше) планируют сконцентрироваться на сотрудничестве и партнерстве. Участвовавшие в опросе руководители выбирают модели сотрудничества, чтобы добиться эффективности, нейтрализовать конкурентные угрозы и избежать потери уникальных качеств своих продуктов. Их конечная цель — сформировать дифференцированное предложение для своих клиентов. «Сегодня огромное значение имеет определение самого понятия „предприятие“. Предприятие должно представлять собой систему нежестко связанных друг с другом компонентов, — заявил руководитель одной из государственных организаций Австралии. — Речь идет о возможности принимать решения о том, с кем сотрудничать, кого вовлекать и как ослабить разрушительное воздействие конкуренции».

Отметим, что новаторы в области моделей прибыли меняют систему ценностей. Девять из десяти представителей этой категории преобразуют свой набор продуктов, услуг и предложений. Половина из них работает над новыми структурами ценообразования. Руководители включают в

свой ассортимент дополнительные услуги и переходят от моделей с однократными платежами к моделям с регулярными выплатами. Все большее число руководителей устанавливают цену с учетом полезности продуктов для потребителя, а не просто путем прибавления торговой наценки. В зависимости от конкретных потребностей соответствующей отрасли некоторые компании формируют пакетные, более ценные решения, а другие — разукрупняют существующие наборы услуг с целью расширения выбора для клиентов. При этом руководитель одной из шведских компаний отметил, что «сегодня клиенты более информированы о ценах на международном рынке, что требует повышения степени прозрачности; в результате ценообразование перестает быть реактивным и становится проективным».

Интересно, что руководители используют инновационные модели прибыли как элемент своих стратегий географической экспансии. Они заявляют, что наличие надлежащей структуры ценообразования имеет огромное значение для таких развивающихся рынков, как Китай и Индия, где потребители сильно различаются по своим доходам.

Мы стали гораздо разумнее относиться к своему ценообразованию. Сейчас наша модель ценообразования базируется на сегментации клиентов и полезности нашей продукции с точки зрения этих клиентов.

*Стефен Шюотц-Кристенсен  
(Steffen Schiottz-Christensen),  
управляющий директор  
компании Maersk Logistics North Asia*

В то же время новаторы в области отраслевых моделей по-прежнему встречаются редко. Опрошенные руководители упомянули несколько причин, препятствующих внедрению инноваций в области отраслевых моделей. Однако большинство из них сводится к одной: эти инновации трудно реализовать. По аналогичным соображениям большинство новаторов в области отрасле-

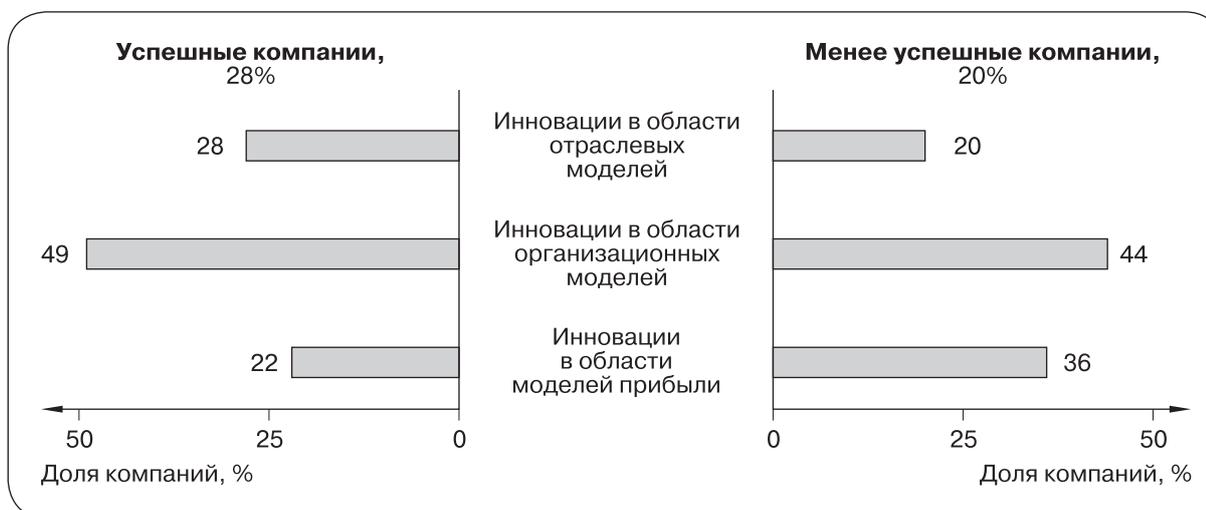


Рис. 12. Финансовая успешность компании и инновации в разных бизнес-моделях

вых моделей ориентируются на преобразование существующих (73%), а не на создание принципиально новых отраслей (36%).

Для отраслей, в которых риски должны быть сведены к минимуму, характерны дополнительные препятствия. Как пояснил руководитель одной из фармацевтических компаний, «наша отрасль представляет собой парадокс инноваций. С одной стороны, мы непрерывно стремимся к ним, а с другой стороны, хотим избежать рисков. Компания, сумевшая преодолеть данное противоречие, окажется победителем. Остальные последуют ее примеру». Некоторые руководители не считают, что их компании занимают подходящее положение в своих отраслях или в своих цепочках образования потребительной стоимости для реализации таких значительных изменений. Однако немногие компании все же внедряют инновационные отраслевые модели. Это именно те отраслевые руководители, которые задают вопрос: «Если не мы, то кто же?»

Если бизнес-модель является инновационной, то операции и продукты автоматически станут инновационными.

*Рональд де Йонг (Ronald de Jong),  
исполнительный директор  
компании Philips CL, Германия*

Таким образом, успешные компании принимают вызов в области отраслевых моделей. Финансово успешные компании в нашей выборке весьма заинтересованы в инновационных организационных моделях. Однако такие компании планируют на 40% больше инноваций в отраслевых моделях, чем менее успешные компании (рис. 12).<sup>12</sup> Иными словами, в целом финансово успешные компании активнее других применяют самый сложный вариант изменения бизнес-моделей — инновации в области отраслевых моделей. Вопрос состоит в следующем: эти успешные компании поступают так в связи с тем, что у них есть соответствующие возможности? Или они являются успешными именно потому, что непрерывно ставят под сомнение отраслевые нормы? Из опроса руководителей следует, что имеют место оба фактора, которые оказывают взаимосоусиливающий эффект. Успех в области инноваций способен обеспечить компании финансовые средства и положение в отрасли для осуществления более смелых начинаний, которые, в свою очередь, повышают результаты в бизнесе.

<sup>12</sup> В данном случае финансовая успешность определяется исходя из средней маржи абсолютной прибыли в 2003–2006 гг.

### **Eli Lilly: создание конвейера инноваций на основе коллективных бизнес-моделей**

С целью ускорения вывода на рынок новых медикаментов американская фармацевтическая компания Eli Lilly интегрирует обширную сеть внешних партнеров с помощью непрерывно развивающихся бизнес-моделей коллективной работы. Например, в 2001 г. она развернула Web-сайт InnoCentive, представляющий собой открытый рынок инноваций. На этом Web-сайте организации, находящиеся в поиске финансирования, анонимно представляют свои научные проблемы на рассмотрение сообществу, в состав которого входят более 140 тыс. участников из 175 стран\*. Автор лучшего решения может получить финансовое вознаграждение до 1 млн долл. США. За прошедшее с тех пор время компания Eli Lilly обеспечила устойчивое функционирование ресурса InnoCentive и по-прежнему частично владеет этим венчурным предприятием.

Сравнительно недавно компания Eli Lilly реализовала еще одну инновационную бизнес-модель: организовала полностью интегрированную фармацевтическую сеть FiPnet, основанную на новаторской модели разделения рисков между партнерами. Примером деятельности компании Eli Lilly в рамках новой модели является ее соглашение с компанией Nicholas Piramal India Limited (NPIL) от 2007 г.\*\* По этому соглашению компания NPIL будет за свой счет осуществлять сопровождение одного из препаратов Lilly на этапе от доклинических мероприятий до первичных клинических испытаний. Если деятельность компании NPIL окажется успешной и препарат достигнет второй стадии — тестирования на людях, то компания Eli Lilly сможет выкупить его, используя схему с поэтапными платежами или лицензионными отчислениями.

Такие совместные бизнес-модели обеспечивают одновременно несколько преимуществ: сокращение расходов, расширение возможностей разработки, ускорение процесса разработки медицинских препаратов и улучшение использования активов — не только компании Eli Lilly, но и ее внешних партнеров. Результаты компании Eli Lilly говорят сами за себя: в период с 2002 по 2007 г. среднегодовой темп роста продаж в сложных процентах составил 11%\*\*\*.

\* См. web-сайт InnoCentive: <http://www.innocentive.com/>

\*\* См.: *Nicholas Piramal Announces Drug Development Agreement with Eli Lilly and Company: Collaboration Represents a New Clinical Development Model*. 2007. Nicholas Piramal India Limited, press release (January 12), см.: [http://www.nicholaspiramal.com/media\\_pr40.htm](http://www.nicholaspiramal.com/media_pr40.htm)

\*\*\* Годовые отчеты Eli Lilly and Co. за 2002–2007 гг.

### **Выводы и рекомендации**

Предприятие будущего постоянно ищет новые способы для повышения конкурентоспособности. Приведем несколько соображений относительно того, как оно может стимулировать радикальные преобразования.

*Умение думать как посторонний.* Предприятие будущего думает о невозможном. Оно стремится создать инновации, начи-

ная оценивать ситуацию «с чистого листа», и с целью разработки новых моделей находит способы для работы с людьми и организациями, которые не являются частью отрасли в ее нынешнем виде. Предприятие будущего ставит под сомнение каждое допущение своей бизнес-модели точно так же, как поступил бы посторонний.

*Заимствование революционных идей из других отраслей.* Предприятие буду-

щего внимательно изучает опыт других отраслей, поскольку понимает, что радикальные нововведения распространяются очень быстро. Оно непрерывно выявляет потребительские и технологические тенденции, преобразующие другие сектора и сегменты рынка, и анализирует, каким образом эти тенденции могут быть применены в его собственной отрасли и в рамках его бизнес-модели.

*Поддержка собственных реформаторов.* Предприятие будущего осознает трудности реализации инновационных бизнес-моделей собственными силами. Оно предоставляет своим реформаторам поддержку, финансирование и свободу для проведения радикальных преобразований, которые могут нести угрозу бизнес-моделям не только конкурентов, но и своим собственным.

*Творческое экспериментирование не только в лаборатории, но и на рынке.* Предприятие будущего часто испытывает плотные модели в условиях реального рынка, оперативно получая обратную связь и проводя последовательные корректировки. Оно даже использует виртуальные миры (например, Second Life) для тестирования моделей и применения новых концепций в своем реальном бизнесе.

*Управление сегодняшним бизнесом при экспериментировании с завтрашней моделью.* Во многих случаях новые бизнес-модели плохо согласуются с существующими бизнес-моделями, что порождает напряженность внутри организации. Даже если эти модели не направлены на тех же самых клиентов, они все равно конкурируют за ресурсы и внимание. Предприятие будущего активно регулирует эти потенциальные конфликты, что позволяет отрабатывать смелые инновации в области бизнес-моделей без ущерба для текущего бизнеса.

### Готовы ли вы?

- Существует ли модель радикальных изменений, которая преобразует вашу отрасль? Кто является автором этой модели — вы или ваши конкуренты?
- Пытаетесь ли вы понять, где появится следующая идея радикальных изменений бизнес-модели?
- Осуществляете ли вы мониторинг своей отрасли на предмет наличия концепций и бизнес-моделей, способных трансформировать ваш рынок?
- Способны ли вы сегодня создать пространство для действий собственных реформаторов и для применения инновационных бизнес-моделей, сохранив текущую продуктивность?

### Характеристика № 5 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, А НЕ ПРОСТО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Новое поколение социально ответственных клиентов, рабочих, партнеров, активистов и инвесторов внимательно изучает практически каждый шаг, который делают компании. Руководители осознают эту ситуацию и активно вкладывают капитал в корпоративную социальную ответственность. Но насколько далеко они готовы пойти?

В целом руководители согласны с тем, что ожидания клиентов в области социальной ответственности компаний растут. Характерный пример — проблемы окружающей среды. Климатические изменения становятся поводом для ответных срочных мер для граждан и компаний всего мира и привлекают внимание граждан и корпораций к широкому кругу экологических и социальных проблем — от детского труда до безопасной переработки отходов. Социальные проблемы всегда находились в области внимания клиентов, однако в наше время они чаще приводят к каким-либо действиям и влияют на решения о покупках. В ходе недавнего исследования в области социальной ответственности компаний 75% опрошенных заявили, что в течение последних трех лет существенно увеличилось число групп защитников окружающей среды, собирающих

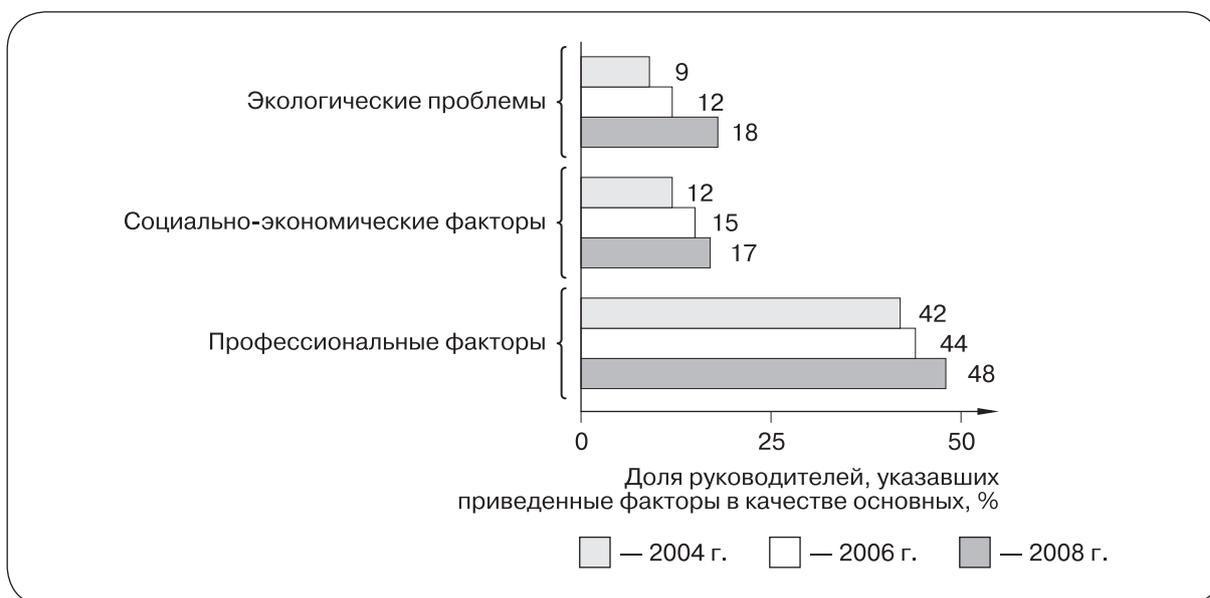


Рис. 13. Значимость трех основных групп факторов изменений

и публикующих соответствующую информацию о компаниях.

В то же время многие руководители компаний сталкиваются с проблемой реализации принципов социальной ответственности в действии. «Мы говорим слишком много, но никак не реагируем на рост ожиданий в отношении социальной ответственности компаний», — признал исполнительный директор одной из финансовых компаний.

Однако на основе анализа полученных данных можно утверждать, что проблемы социальной ответственности находятся в списке неотложных дел руководителей. Предыдущие исследования Global CEO Study показали неуклонный рост значимости трех (из девяти обсуждаемых с респондентами в каждом исследовании) внешних сил: социально-экономических, экологических и профессиональных (рис. 13). Что характерно, все три группы связаны с социальной ответственностью предприятий. В условиях дефицита квалифицированных сотрудников социальная ответственность компании является важным инструментом для привлечения и удержания персонала. Руководители компаний также осознают,

что они, будучи коммерческими предприятиями и организациями государственного сектора, несут общую социальную ответственность за благосостояние тех регионов, в которых работают.

В целом степень озабоченности руководителей экологическими проблемами за прошедшие четыре года выросла вдвое (рис. 14). Однако в разных регионах мира темпы этого роста различаются. Руководители компаний из стран Северной и Южной Америки начинают проявлять больший интерес к этим проблемам (рост с 8% упомянувших экологические проблемы в качестве основных факторов изменения в 2004 г., до 12% — в 2008 г.); среди руководителей европейских компаний это происходит быстрее (15% — в 2004 г. и 21% — в 2008 г.); а в странах Азиатско-Тихоокеанского региона в период с 2004 по 2008 г. внимание к экологическим проблемам выросло почти втрое (с 8 до 21%). Соответствие нормативам и законодательству — не основной предмет беспокойства руководителей. Как указывает руководитель одной из государственных организаций Франции, «экологическое законодательство — не самая большая проблема.

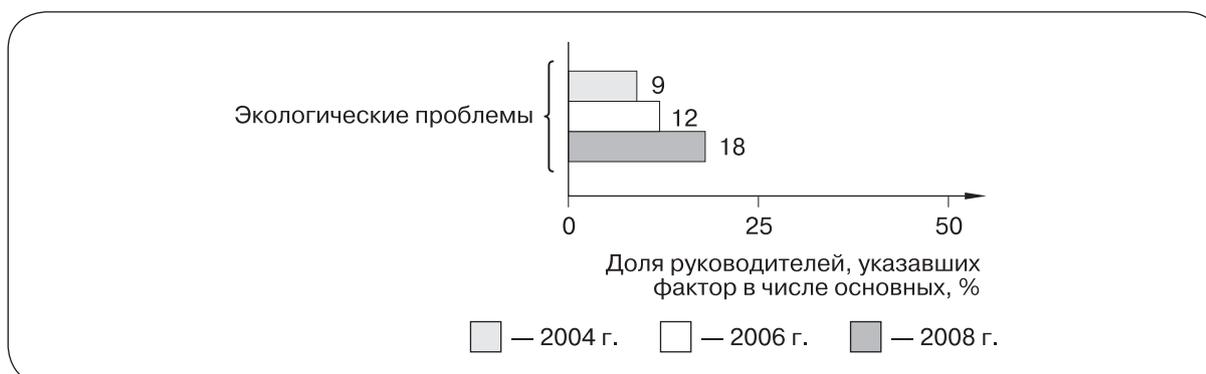


Рис. 14. Значимость экологических проблем

Сравнительно легко пройти сертификацию по стандарту ISO 14 000. Намного сложнее противостоять давлению политических и социально активных неправительственных организаций экологического сектора, оказываемому через средства массовой информации».

Руководители отчетливо осознают свою обязанность не причинять экологического вреда и очень озабочены тем, что регулирующие органы и неправительственные организации контролируют каждый их шаг. При этом они видят в социальных инициативах определенные возможности для бизнеса и концентрируются не на угрозах, а на возможностях. Руководители отмечают, что корпоративные социальные инициативы влияют на бренд — как на развитых, так и на новых рынках. «Индивидуальность корпорации и социальная ответственность в будущем станут играть важнейшую роль в позиционировании и дифференциации компании на рынке, — заявил руководитель одной из электронных компаний. — Это будет серьезным отличительным фактором для таких новых рынков, как Россия, и других восточноевропейских стран».

Респонденты также описали, как факторы социальной ответственности влияют на их бизнес. «Наша организация активно реагирует на экологические тенденции, которые стали центром внимания для нескольких ключевых сегментов наших клиентов, — заявил руководитель одной из

По моему мнению, корпоративная социальная ответственность в своем развитии проходит три этапа. Сначала люди начинают рассматривать такие проблемы, как экология, поскольку их вынуждают внешние обстоятельства. Затем они осознают, что эта деятельность приносит реальную пользу их бизнесу. И наконец, они выходят за рамки вынуждающих факторов и эгоистичных мотивов, становясь пылкими приверженцами идеи, поскольку это правильно.

*Винод Миттал (Vinod Mittal),  
управляющий директор  
компании ISPAT Industries*

американских компаний. — Мы выпускаем на рынок новые продукты для экологического страхования». В целом руководители позитивно оценивают эффекты усиления социальных ожиданий потребителей и быстро увеличивают свои инвестиции в этой области (рис. 15). Кроме того, респонденты указали, что факторы социальной ответственности играют важную роль с точки зрения сохранения текущей доли на рынке. «Потребители все чаще делают выбор, основываясь на происхождении приобретаемых ими продуктов, даже компонентов и процессов, используемых при создании

Последовательное проведение нашей компанией социально ответственной политики будет четким дифференцирующим признаком для всех акционеров.

*Том Джонстоун (Tom Johnstone),  
исполнительный директор компании SK*

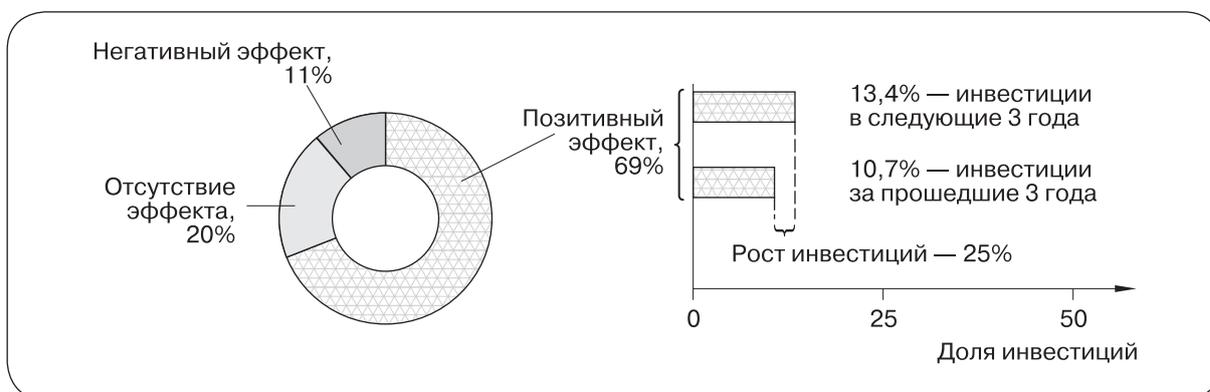


Рис. 15. Восприятие руководителями усиления социальных ожиданий: эффекты и инвестиции

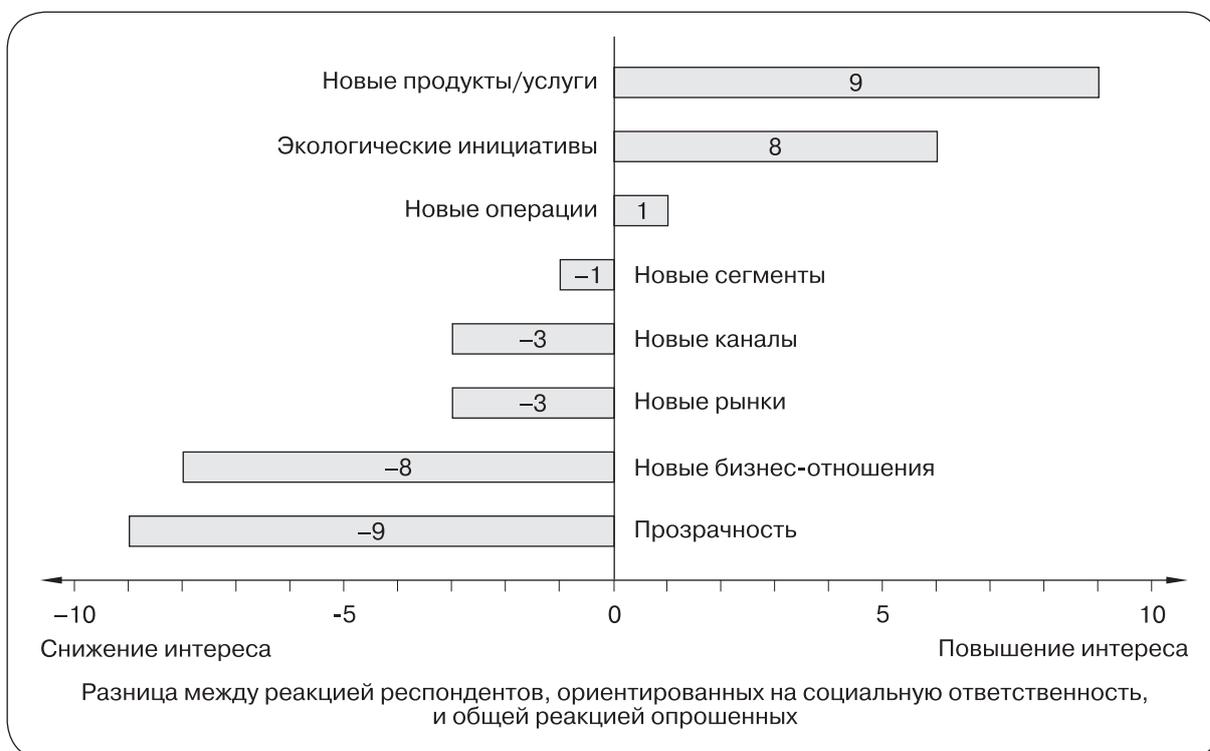


Рис. 16. Отличительные особенности руководителей, ориентированных на социальную ответственность

этих продуктов», — заявил руководитель одной из компаний по производству потребительской продукции.

Необходимо отметить, что на основе анализа собранных данных складывается впечатление, что руководители социально ответственных компаний больше инвестируют в новые продукты и услуги, чем

другие руководители (рис. 16). Возможно, это является признаком того, что внимание рынка и потребителей обращено на социально ответственные и экологичные продукты и услуги. Мы полагаем, что со временем корпоративная социальная ответственность выйдет за рамки новых продуктов и услуг и будет учитывать влияние,

оказываемое компаниями на общества, в которых они работают. Анализ основных направлений деятельности таких компаний выявил несколько неожиданных фактов. Компании активно интересуются возможностями предложения новых продуктов и услуг для социально активных клиентов, тем не менее прозрачность в данной области в настоящее время не является главным приоритетом.

Наша компания осуществляет масштабные инвестиции в корпоративную социальную ответственность. Мы должны быть эталоном в этой области. Являясь лидером в сфере предметов роскоши, мы должны и в этом пункте быть впереди.

*Ив Карсель (Yves Carcelle), председатель Совета директоров и исполнительный директор компании Louis Vuitton*

Текущие уровни инвестиций в социальную ответственность весьма скромны, но в последующие три года руководители планируют потратить на это направление больше, чем на другие инициативы. Их инвестиции в социальную ответственность вырастут на 25% (рис. 15), что превысит уровень инвестиций в другие, описанные выше потребительские тенденции (рост благосостояния в быстро развивающихся и развитых странах, увеличение числа информированных и активно взаимодействующих между собой клиентов). Интересно отметить, что это соотношение сохраняется даже среди руководителей компаний на развивающихся рынках (рост на 22%). Как заявил руководитель одной из китайских компаний, «за последние три года мы вложили в социальные и экологические аспекты вдвое больше, чем за предыдущие 30 лет».

## Выводы и рекомендации

Многие руководители уже выходят за рамки традиционной модели ведения бизнеса и развивают ее, повышая социальную ответственность. Приведем несколько соображений относительно комплексного под-

хода предприятия будущего к социальной ответственности.

*Осознание ожиданий в области социальной ответственности.* Очень многие компании основываются в своих действиях лишь на предположениях о представлениях своих клиентов в области социальной ответственности. В ходе недавнего исследования, посвященного социальной ответственности, только четверть респондентов заявили о том, что они хорошо понимают интересы своих клиентов.<sup>13</sup> Предприятие будущего точно знает, чего ждут от него клиенты. В качестве основания для своих решений оно использует факты и прямую информацию от клиентов.

*Информирование, но не подавление.* Предприятие будущего прозрачно, но при этом ненавязчиво. Оно находит правильные способы предоставления соответствующей информации, например, с помощью кодов на упаковке, позволяющих заинтересованным клиентам получить нужную информацию о происхождении продукта и его потенциальном воздействии на окружающую среду, а также инструкции по утилизации — непосредственно в магазине или у себя дома.

*Первый шаг — экология.* С учетом высоких цен на нефть и возрастающего беспокойства относительно выбросов в атмосферу углекислого газа эффективность энергопотребления является критическим фактором для компаний и планеты в целом. Во многих случаях предприятие будущего начинает свои социальные изменения с экологических инициатив, в ходе которых оно отрабатывает методы эффективного сотрудничества по проблемам, затрагивающим всех.

*Привлечение неправительственных организаций к решению своих задач.* Вместо того чтобы опасаться групп активистов или ограничиваться их информированием,

<sup>13</sup> См.: Pohle G., Hittner J. 2008. *Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility*. IBM Institute for Business Value (February).

### Marks & Spencer: серьезное отношение к социальной ответственности

Чтобы оправдать растущие ожидания в области корпоративной социальной ответственности, британская компания розничной торговли Marks & Spencer (M&S) в 2006 г. приняла пятилетний план с объемом финансирования 200 млн фунтов, который затрагивает практически все аспекты ее операций.

На момент запуска этой инициативы компания осознавала, что ей необходимо привлечь клиентов в решение проблем, не ограничиваясь предоставлением информации. Например, компания дарила покупателям «долгоиграющие» полиэтиленовые пакеты. Когда такой пакет изнашивался, компания заменяла его бесплатно. Через четыре недели компания начала взимать плату за пакеты, жертвуя получаемые при этом доходы благотворительным экологическим организациям. Очень быстро клиенты стали более осознанно оценивать свои реальные потребности в таких пакетах. Несмотря на то что стоимость пакета весьма незначительна, необходимость оплаты заставляла человека остановиться и задуматься.

Ассортимент компании M&S включает 35 тыс. наименований продуктов, в производстве которых участвуют 2 тыс. фабрик и более 20 тыс. ферм, рыбоводческих и лесных хозяйств, а также примерно 500 тыс. работников в странах с растущей экономикой. Недавно компания M&S создала онлайн-биржу поставщиков, с помощью которой она стремится одновременно повысить эффективность и выполнить свои социальные обязательства. Например, фермеры, которые производят биогаз из сельскохозяйственных отходов, теперь наряду с говядиной продают компании M&S «зеленое» электричество.

Стратегия компании M&S доказала свою эффективность: за последние пять лет среднегодовой темп роста текущей выручки в сложных процентах превысил 14%.\*

\* См. данные годовых отчетов Marks & Spencer за 2006–2007 гг.

предприятие будущего сотрудничает с ними. Например, оно может привлечь неправительственные организации для содействия в мониторинге и инспекции производственных мощностей или внедрении отраслевых стандартов.

*Превращение работы в часть программы по совершенствованию мира.* Работающие в компании и потенциальные сотрудники хотят трудиться в социально ответственной организации, придерживающейся строгих этических норм. Предприятие будущего также понимает, что сотрудники стремятся активно участвовать в решении социальных проблем и спланирует их с помощью инициатив, которые в буквальном смысле делают мир лучше.

### Готовы ли вы?

- Осознаете ли вы ожидания своих клиентов в отношении социальной ответственности вашей компании? Как вы учитываете эти ожидания в своих решениях?
- Известно ли вам, к мнению каких неправительственных организаций прислушиваются ваши клиенты, и сотрудничаете ли вы с этими организациями?
- Имеете ли вы представление о современных экологических инициативах, которые могут иметь отношение к вашей стратегии социальной ответственности?
- Предлагаете ли вы своим сотрудникам возможности для личного выбора?
- Каким образом вы гарантируете, что деятельность в масштабе вашего предприятия

тия — и расширенной цепочки создания потребительской ценности — соответствует вашим ценностям и политикам в области корпоративной социальной ответственности?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепции и взгляды относительно перспектив бизнеса, которые мы называем предприятием будущего, быстро эволюционируют. Основываясь на «коллективной мудрости» опрошенных ведущих руководителей бизнеса, специалисты IBM сформулировали пять базовых признаков, характеризующих предприятие будущего: внедрение изменений; осуществление инноваций, опережающих воображение потребителей; стремление к глобальной интеграции; готовность к радикальным преобразованиям; отношение к социальной ответственности как к чему-то большему, чем просто благотворительность. Некоторые компании уже обладают отдельными характеристиками предприятия будущего, однако очень немногие, если таковые вообще имеются, реализовали весь комплекс этих характеристик. При этом, исходя из проведенных компанией IBM опросов и исследований, можно предположить, что компании, воплотившие концепцию «предприятия будущего», достигнут существенных финансовых успехов на рынке.

Опрошенные руководители предвидят более значительные изменения в будущем по сравнению с сегодняшней ситуацией. Несмотря на осознание сложности происходящих перемен, бизнес-лидеры демонстрируют поразительный оптимизм и готовность к действиям. Это видно по тем значительным изменениям, которые ими планируются. Например, руководители осознают, что клиенты сегодня намного более информированы и намного более требовательны. Однако рассматривается это не как проблема, а как возможность

использования идей клиентов для сотрудничества и дифференцирования компаний-лидеров. Эти взгляды подтверждаются и собственным опытом компании IBM. На протяжении нескольких лет компания наблюдает аналогичные изменения в ее бизнесе, в технологиях и на рынках всего мира, которые приводят IBM к пересмотру портфеля продуктов и услуг, глобальной интеграции компании, изменению подходов к работе с клиентами, исследованиям и разработкам, методам управления персоналом и управления бизнесом в целом.

Из ответов более 1 тыс. руководителей частных компаний и государственных учреждений с очевидностью вытекает следующий вывод: несмотря на все стоящие перед ним трудности и проблемы, предприятие будущего по своей сути весьма оптимистично. Наши респонденты с оптимизмом оценивают не только возможности своих организаций (что достаточно важно само по себе), но и привлекательные перспективы для бизнеса и общества в целом. В конечном итоге правильность любого решения руководителя подтверждается достигнутыми результатами. И практика показывает, что ориентация на инновации действительно работает. Это становится ясным при рассмотрении результатов Global CEO Study — 2008: те, кто проводил более смелую политику и реализовывал наиболее глобальные и радикальные инновации в бизнес-модели, объединяющие все направления бизнеса, смогли превзойти своих коллег.

Вместе с тем результаты данного исследования следует рассматривать не как истину в последней инстанции, а как катализатор последующих дискуссий относительно направлений дальнейшего развития бизнеса и предприятий. Мы с нетерпением ожидаем продолжения совместной работы над построением предприятия будущего.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Дополнительные материалы по данному исследованию см.: <http://ibm.com/enterpriseofthefuture>

## БЛАГОДАРНОСТИ

Компания IBM благодарит 1130 главных исполнительных директоров, генеральных менеджеров, руководителей государственных организаций и бизнес-лидеров со всего мира, которые уделили нам свое драгоценное время и поделились своим многолетним опытом. Мы с огромным воодушевлением восприняли их глубокий анализ и неподдельный энтузиазм относительно предприятия будущего: этот вклад просто невозможно переоценить. Мы хотим особенно поблагодарить респондентов, которые разрешили нам включить в материал цитаты из их ин-

тервью в качестве иллюстрации ключевых тезисов и выводов исследования.

Мы также хотим отметить вклад специалистов IBM, которые принимали участие в этом исследовании: руководителей проекта — П. Корстена (исполнительный руководитель исследования), С. Бермана, М. Чепмена, С. Дэвидсона, Р. Мель и Дж. Пола; сотрудников проекта — Ф. Кортекас (директор исследования), Д. Арнета, С. Балу, Р. Бел, Э. Блиц, Э. Кейси, С. Драйтон, К. Кинзер, К. Ландис, К. Мартин и М. Ваидхесваран; а также сотен представителей IBM в разных странах мира, которые провели личные беседы с респондентами.