

Матрикс-система организации компании

При достижении компанией позднего второго уровня эффективным приемом зачастую является переход на матричную структуру. Это позволяет сильно сэкономить ресурсы, более эффективно используя сотрудников компании. К сожалению, матричная структура не является традиционной для западной культуры, и менеджменту требуется прилагать дополнительные усилия, внедряя ее.

Традиционно компания организована по одному из двух принципов. Или все сотрудники объединены в подразделения, каждое из которых занимается той или иной профессиональной деятельностью (отдел разработки, отдел технического контроля, маркетинг, реклама и т.д.), или подразделения сформированы по тому, кто каким проектом занимается. В этом случае в каждом подразделении окажутся представители всех специальностей. В обоих этих случаях каждый сотрудник подчинен руководителю своего подразделения, и тот отвечает за все вопросы, связанные с работой данного сотрудника.

Но и тот, и другой способ организации несут в себе принципиальные внутренние ограничения. Рассмотрим это на шуточном примере. Предположим, мы решили производить табуретки. Нанимаем дизайнера, разрабатывающего модель, инженера-прочниста, отвечающего, чтобы табуретка не сломалась, технолога по деревообработке, цех по производству, маркетологов и специалистов по рекламе. Все вместе они произвели табуретки, которые стали пользоваться успехом на рынке. И мы решили начать производить еще и стулья. Кого необходимо нанять? Всех тех же, но уже для стульев. А потом еще и тумбочки.

И каждый раз, объединяя людей в коллективы по принадлежности к проектам, мы создаем избыточность. Ведь при том, что для каждого товара необходим весь спектр специалистов, специалисты эти не работают одновременно, и каждый из них часть времени простаивает. Например, пока еще только работает разработчик, технологу еще нечего производить, а рекламному отделу еще нечего рекламировать. Далее, разработчик будет "простаивать" пока не наступит время обновлять модель. Да и постоянное оттачивание своих профессиональных качеств для каждого из специалистов затруднено, потому что окружен он не коллегами, а представителями других специальностей. Зато уж менеджменту не представляет труда держать каждого сотрудника сфокусированным на проекте.

А как можно избежать простоя сотрудников? Один способ – это поручить кому-то одному вести весь проект от "а" до "я". Правда, при этом мы скатываемся на тот уровень эффективности, который был у человечества до того, как оно придумало разделение труда. Тем не менее, предложение это не столь очевидно будет отвергнуто, если речь идет о биотехнологических компаниях. Во многих из них до сих пор принято, чтобы один и тот же исследователь и те же его лаборанты вели проект и на всех его стадиях. В результате, если кто-то прекрасно работает с ДНК, но хуже с белками, он будет делать и то, и другое, при том, что его коллега имеет навыки и приоритеты как раз в обратном порядке. Зато интересно: каждый сам проходит через завязку, кульминацию и развязку проекта. Жаль, правда, что развязкой слишком уж часто не приходится гордиться.

Другой попыткой избежать простоев является объединение дизайнеров вместе в один отдел, инженеров – в другой, технологов – в третий. При этом руководителю отдела становится легко поддерживать профессиональный уровень каждого сотрудника. Однако может ли он контролировать прогресс каждого дизайнера, учитывая, что один занимается табуретками, другой – стульями, третий – тумбочками? А если надо еще и помочь дизайнеру найти общий язык с инженером и технологом... Получается, что при росте компании и большом количестве проектов менеджмент коллективов, организованных по профессиональной принадлежности, становится неэффективным.

Матричная система предлагает выход из создавшейся ситуации. При матричной системе управления каждый сотрудник живет сразу в двух измерениях. С одной стороны сотрудники объединены в подразделения, в которые входят представители каждой конкретной профессии. С другой стороны каждый проект имеет своего руководителя, и в том, что касается работы по данному проекту, представители всех специальностей, привлеченные к работе, находятся под его менеджментом.

Это приводит к тому, что руководитель профессионального подразделения

следит за двумя вещами. Во-первых, за профессионализмом каждого. А во-вторых, за расписанием: в какое время и насколько сотрудник находится под контролем того или иного менеджера проекта. Все же, что касается конкретной деятельности данного сотрудника внутри проекта, руководитель профессионального подразделения знать не должен.

При такой системе управления у каждого исполнителя оказывается столько менеджеров, в сколько проектов он вовлечен, плюс один менеджер профессионального подразделения. И именно этот последний отвечает за то, чтобы не начались конфликты в расписании и в каждый момент времени было четко понятно, с каким менеджером проекта работает сотрудник так, что другие менеджеры сейчас его беспокоить не могут.

Организуя компанию таким образом, оказывается возможным максимально гибко и эффективно загружать людей. В начале проекта определяется, сколько и каких специалистов должно быть привлечено и в какой последовательности. Тогда руководитель инженерного отдела может сказать, что если начать проект в феврале, то нужно брать еще одного инженера, так как к апрелю, когда для проекта понадобится инженер, все инженеры будут заняты. Зато, если начать его в марте, то инженер понадобится в июне, а инженер Джонсон как раз в это время освободится с другого проекта и должен будет вернуться туда лишь в октябре. Окно в его расписании в первом проекте позволит справиться за это время со вторым.

Интересно, что на матричную структуру переходят не только производственные компании, но и большие сервисные фирмы. Например, трансконтинентальные PR-агентства, обслуживающие фирмы, продающие свои изделия в разных регионах. Тот, кто приносит контракт с компанией-клиентом, обычно работает в офисе, расположенном там же, где и центральный офис клиента. Подписавший клиента становится менеджером проекта по обслуживанию данного клиента.

С другой стороны, офисы PR-агентства, расположенные в других регионах, являются аналогом профессиональных подразделений, чье профессиональное знание в том, как продвигать компании именно в их регионе. И менеджер проекта (account menedger) привлекает сотрудников из разных региональных филиалов агентства так же, как менеджер проекта по производству стульев привлекал бы дизайнеров, инженеров, технологов и специалистов по рекламе.

Мы ожидаем, что матричная система организации будет становиться все популярнее для компаний позднего второго и третьего уровней.

Эволюция рынков

Изучению рынков было посвящено много исследований. Большинство из них анализировало рынки отдельных индустрий и может служить скорее справочным материалом, нежели систематической классификацией эволюционных этапов развития рынка. Некоторые работы, посвященные общим закономерностям, представляют интерес, отражая те или иные характерные черты рынков в целом. Однако единая и удобная для практического применения классификация рынков, которая бы отражала этапы эволюции рынков, отсутствовала.

Чтобы ее создать, требовалось найти основополагающий критерий, который можно было бы положить в основу такой эволюционной классификации рынков. Мы определили, что критерием, классифицирующим этапы эволюции рынка, служит распределение потребителей между данным рынком и другими рынками. Данный критерий нельзя путать с процентами распределения одного и того же рынка между компаниями, торгующими на нем.

Приведем пример. Рынок авиаперевозок делит своих потребителей с рынками автомобильных, железнодорожных и морских перевозок. Процент распределения пассажиропотока между этими рынками зависит как от этапа развития авиации по сравнению с другими транспортными средствами, так и от ряда более случайных факторов, как, например, временная иллюзия, что террористы будут взрывать самолеты, но не поезда. При этом внутри авиарынка существует распределение его между различными компаниями, как то Delta, El Al, Swiss Air, Аэрофлот и другие. Внутреннее распределение рынка между компаниями, играющими на нем,

(market sharing) не является тем критерием, о котором пойдет речь в данной главе.

Мы предложили систему эволюционной классификации, по которой рынки делятся на пять групп, соответствующих пяти последовательным этапам развития. На каждом этапе рынки характеризуются одними и теми же:

Целями

Этапами развития компаний, торгующих на данном рынке

Этапами технического развития товаров, продаваемых на данном рынке

Психологией покупателей

На нулевом уровне рынка потребителей, которые платят деньги за использование нового предложения, пока еще не существует. Существуют энтузиасты, для которых попробовать новшество – хобби. На их игре новое предложение зарождается. Пользователями еще не существующего рынка могут быть ученые-исследователи, для которых апробация нового есть часть их деятельности. Рынками нулевого уровня являлись телефон или автомобиль в конце XIX века, а сто лет спустя рынок этого уровня составляли первые обитатели Интернета.

На рынке первого уровня уже появляются покупатели, которые реально платят деньги. Но они еще не уходят с предшествовавшего рынка. Например, богатый человек в начале XX века уже мог купить машину и демонстративно кататься на ней по городу в выходной день. Однако основным средством передвижения для него продолжала оставаться лошадь. Он временно платил как рынку бензина, так и рынку сена. В сходном положении примерно в то же время оказался и рынок телефонов. А Интернет стал рынком первого уровня к началу 90-х годов.

Рынок второго уровня характеризуется тем, что на него начинают массово приходить потребители, оставляя рынок предыдущий. Так американцы и европейцы в 20-х годах прошедшего века стали массово пересаживаться на автомобили, оставляя извозчиков безработными. С телефонами это произошло лет на десять раньше. А вот Интернет, вступив в стадию рынка второго уровня к 1993 г., находится на ней и сейчас.

Возможна ситуация, при которой количество потребителей, оставляющих деньги на каком-то рынке, не растет, но каждый потребитель начинает использовать новый продукт для выполнения все большего числа задач. Причем этот продукт требуется ему все чаще, и денег на данном рынке он оставляет все больше. Это – тоже рынок второго уровня. Например, до компьютеров для расчета зарплаты и составления балансов в банках и компаниях использовали табуляторы с перфокартами. Первые большие универсальные ЭВМ в банках и компаниях взяли на себя именно эту работу – т.е. составление балансов, расчет зарплаты, учет запасов и т.п. Но вскоре, компьютеры вошли во все сферы работы банка. Банковское потребление рынков компьютеров постоянно росло, банков же при этом не стало больше.

На третий уровень развития рынок вступает, когда все потенциальные потребители уже пользуются предложением данного рынка и динамика числа покупателей отражает прирост населения в стране. Почта в странах с поголовной грамотностью являлась "третьеэтапным" рынком с момента изобретения почтовой марки. Американские автомобили и телефон перешли на рынок третьего уровня в 30-е годы. Интересно, когда до третьего этапа рынка дойдет Интернет?

Рынок четвертого этапа – это обратная сторона второго этапа рынка. На четвертом этапе рынка происходит отток потребителей, которые начинают использовать новое предложение взамен имевшегося. Рынок перевозок на лошадях перешел на четвертый уровень, когда автомобиль перешел на второй. Почта и традиционные телефонные сети уходят сегодня на четвертый этап под нажимом Интернета. Рынок же автомобилей или кастрюль еще далек от четвертого этапа. И если для автомобилей фантасты уже предсказали наступление четвертого этапа, то мир без кастрюль даже представлять не хочется.

Характерно, что рынок нельзя путать с компаниями, торгующими на данном рынке. Компания может быстро перейти с одного рынка на другой, иногда, даже получает дополнительный импульс к развитию, ускоряя гибель своего прежнего рынка. Например, IBM перешла на рынок персональных компьютеров, приблизив гибель доэлектронного офисного оборудования, которое сама когда-то выпускала (между прочим, недавно опубликована информация о намерении IBM выйти и из бизнеса по производству персональных компьютеров). С другой стороны, конкретные компании могут исчезнуть и на процветающем рынке, уступая свое место другим.

Этап развития компании на рынках разных уровней

Рынок нулевого уровня – это еще не совсем рынок: денег на нем пока не платят, и слишком многое еще невозможно формализовать. При этом роль нулевого уровня рынка отнюдь не нулевая – это необходимая проверка концепции. Неудивительно, что по характеру коллектива и задач именно компании первого уровня наиболее эффективны на нулевой стадии рынка.

На рынке первого уровня эффективнее всего оказываются компании-"второэтапники". Мы знаем множество примеров, когда на первую стадию рынка выходили и "третьеэтапные" корпоративные гиганты. Однако практически во всех таких случаях внутри "третьеэтапной" фирмы создается обособленное подразделение, живущее по законам компании второго этапа. И даже решение о дальнейшем финансировании этого подразделения принимается корпоративным руководством в манере, сходной с той, какую практикуют инвестиционные банкиры, вкладывающие деньги в чужие "второэтапные" компании.

Второй этап рынка начинается достаточно радужно и для компаний второго уровня, и для третьего. Однако к концу второго этапа на рынке остаются лишь "третьеэтапные" компании. Подробнее этот механизм будет рассмотрен в главе "Динамика количества компаний на рынке". Там же объясняется, почему лишь "третьеэтапные" компании могут эффективно производить продукт на рынке третьего уровня.

Примечательно, что на рынок четвертого этапа иногда опять могут войти "второэтапные" компании. Ведь для "третьеэтапных" гигантов этот рынок может стать неинтересен, а оставшиеся ниши могут продолжать быть прибыльными для компаний второго уровня, вовремя к этим нишам адаптировавшихся. Например, после появления нового лекарства может оставаться сравнительно небольшая группа пациентов, которым противопоказано его применение. Для этих пациентов мелкие фармацевтические производители могут еще долго выпускать устаревшее лекарство, причем требования к его цене понижаются. Точно так же может существовать производство телефонов не кнопочных, а с вращающимся диском. Такие телефоны купят немногие экстремальные любители ретро-стиля. Но для "третьеэтапной" компании производство таких телефонов не будет прибыльным проектом.

Этап развития продукта на рынках разных уровней

Уровень развития технической системы, предлагаемой на рынке, должен сочетаться с уровнем развития рынка. Косвенно это обусловлено уже тем, что уровень развития рынка диктует стадию развития компании, которая может на данном рынке присутствовать. А этап эволюции компании, как мы видели выше, определяет, с какой технической системой данная компания может работать.

И тем не менее существует и прямая взаимосвязь между стадией рынка и уровнем развития продукта. Недостаточный уровень развития продукта сдержит развитие рынка. Техническая система первого уровня обусловит существование рынка только нулевого уровня. Никто за нее еще не захочет платить.

Техническая система второго уровня обычно требует слишком длительного обучения по ее использованию, недостаточно отлажена и/или не удовлетворяет каким-либо другим требованиям, предъявляемым покупателями "третьеэтапного" рынка. "Третьеэтапная" же техническая система довольно редко может выступать продуктом на рынке ранних стадий, иначе непонятно, почему ее не предлагали на этот рынок ранее.

В свою очередь для продуктов гражданского назначения именно стадия развития рынка обуславливает количество инвестиций в развитие продукта. Реагируя на динамику рынка, компании и банки инвестируют средства в разработку следующих, более совершенных версий продукта. Если рынок переходит на вторую стадию, то можно не сомневаться, что инвестиции под данное предложения найдутся (к сожалению, не обязательно для вашей компании). С другой стороны, как бы ни была готова к дальнейшему прогрессу техническая система на нулевой стадии рынка, малое количество желающих в нее вкладывать будет замедлять ее технический прогресс.

Таким образом, именно компания является тем передаточным звеном, через которое продукты и рынки влияют друг на друга. Она же и цель их скоординированного действия.

Психология покупателя на рынках разных уровней

Важнейшим фактором рынка является психология покупателя. В мире, где базовые потребности человека удовлетворены уже достаточно полно, именно соответствие продукта осознанным и неосознанным желаниям потребителя и обуславливает успех. И неудивительно, что покупатели на рынках разных уровней представляют собой группы с разной мотивацией покупки и разные недоработки готовы прощать производителю.

На нулевом уровне рынка прощается все, кроме вранья и алчности, так как нулевой уровень движим интересом пользователя стать чуть ли не соавтором разработчика. Энтузиасты заранее предполагают, что ваша разработка пока работает плохо, и добродушно сообщат вам о найденных ими недоработках. Некоторые при этом дадут рекомендации, которые иногда бывают очень полезными. Кстати, необходимость с уважением выслушивать даже абсурдные предложения пользователей на нулевом этапе рынка является неизбежной платой за их согласие вам помочь.

На первом этапе рынка покупателями становятся по двум причинам. Для первых новое предложение решает жизненно важную проблему (это обычно у военных или в медицине). Второй случай гораздо более распространенный. Такие покупатели не только приобретают продукт как таковой, для них важно ощущение эксклюзивности. Предоставляя им возможность стать в чем-то лучше и прогрессивнее окружающих, продукт уже должен работать и выполнять свою функцию, но ему пока простят, если он делает это несовершенно и требует от потребителя усилий.

С каким наслаждением бывший президент компании в своих мемуарах пишет, что он был первым, кто внедрил у себя какое-то революционное новшество и как оно выдвинуло компанию вперед. О том же, сколько крови его сотрудникам поначалу стоило это теперь уже всем привычное и хорошо работающее изобретение, история обычно умалчивает. Достигая эксклюзивности за счет революционизации устаревшего процесса, потребители первого этапа вносят свой вклад в прогресс общества.

Для продавца на рынке первого этапа не бывает негативной или позитивной эксклюзивности. Однажды мы летели из Европы в Америку вместе с продавцом только что появившихся систем распознавания голоса, которые планировалось устанавливать на самые дорогие марки машин. Такие системы позволяют водителю вместо того, чтобы, например, включать сигнал правого поворота, просто произнести команду, и автомобиль сам включит сигнал. Разговорившись во время

долгого полета, мы спросили у нашего попутчика, насколько хорошо работают эти системы. "А это пока неважно, - ответил тот. - Ведь пока большинство покупателей машин с такими системами сами автомобилем управлять не будут. Вести столь дорогую машину будет их шофер, а они будут сидеть на заднем сиденье и обсуждать новинки техники. Вот когда шофер решит покупать свой Ford, в котором будет или не будет установлена моя система, тогда она должна будет стать надежной, как автомобильный магнитофон сегодня."

На втором этапе потребителями становятся те, кто увидит, что используя некий продукт, они получают новое удобное средство для более полной реализации своего старого желания. Чувство новизны не является целью покупателя-"второэтапника", но оно и не отталкивает тех, кто хотел бы расширить свои возможности и делать то же, что делал бы и без этого продукта, но хуже и в меньших объемах. Новое всегда вызывает дискомфорт, ибо привычка - вещь удобная. На втором этапе рынка дискомфорт от нового продукта еще прощается, а вот плохие показатели его работы - уже нет.

Например, электронная почта предоставила возможность переписываться и общаться, что люди делали и до нее. Но теперь стало возможным делать это более эффективно:

Стало возможно послать одно и то же сообщение сразу по целому списку, не тратя времени на дублирование

Стало возможным практически мгновенно и почти бесплатно связываться с адресатами во всем мире

Стало возможным не отвлекать человека звонком во время, удобное тебе, а послать ему сообщение, которое он откроет, когда будет удобно ему.

Большинство же пользователей при этом воспринимали тот факт, что надо научиться пользоваться новым инструментом - Интернетом, как вполне приемлемую плату за доступ к данным преимуществам.

На третьем этапе рынка психология покупки какого-то продукта - дискомфорт от его отсутствия. Продукт уже должен быть ориентирован на привычку, а все требования к его потребителю должны быть сведены к минимуму. Все производные слова "новизна" хороши в рекламных лозунгах, но никакой новизны, видной пользователю, "третьеэтапный" рынок не любит.

Например, в Дании цифры кнопочного телефона расположены не так, как в Америке или Германии. Поэтому, когда в Данию пришли более дешевые телефоны иностранного производства, датчане их почти не покупали. Дело в том, что люди привыкают к рисунку движения пальца при наборе номера. И дискомфорт от непривычного рисунка оказался даже важнее, чем небольшая разница в цене.

Задачи рынков разных уровней

Является ли рынок абстракцией, приписывать которой конкретные задачи не имеет смысла? Нет, рынки есть нечто вполне реальное, и эта реальность четко осознает, чего она хочет на каждом этапе своего развития. Как бы ни конкурировали компании на том или ином рынке, но они тем не менее объединяются в оформленные (формализованные) индустриальные союзы, или, не оформляя своих связей, добиваются совместных целей, или борются с общими врагами. Вспомните, например, нефтяное лобби в правительстве США. Это ставленники индустрии, хотя, конечно, индустрия реализует свои задачи через конкретные компании. И даже неважно, отдают ли себе конкретные компании в этом отчет, хотя обычно отдают. Четкое осознание единства требуется не для всех форм кооперативного поведения. Например, коллективная паника есть явление явно кооперативное и неосознанное.

На нулевом этапе задача рынка - привлечь внимание будущих потребителей к появлению и существованию нового класса продуктов.

На первом этапе рынка он должен
создать базовую группу потребителей
выработать в обществе некоторую привычку к своим предложениям.

На втором этапе рынок должен
вырасти в международный
установить на себя моду

На третьем этапе рынок пытается
предотвратить появление конкурирующих рынков
найти все новые ниши.

На четвертом этапе рынок стремится
замедлить отток потребителей
найти устойчивые ниши
замедлить прогресс растущего конкурирующего рынка

Интересно, что понимание приведенных объективных закономерностей рынка сокращает массу личностного раздражения к действиям тех или иных руководителей компаний. Оно приносит понимание того, что если бы этот конкретный человек и не причинил бы вреда вашему бизнесу, то его рынок делегировал бы эту же миссию какому-то другому своему представителю. Он не негодяй, а просто человек, оказавшийся сегодня с вами по разные стороны баррикад. Недаром столь распространенной в Америке является вводная фраза "ничего личного,..." (nothing personal, ...).

Эволюция инвестиционного проекта в целом.

Перспективные и обреченные проекты.

Ежедневно тысячи бизнес-аналитиков рассматривают нескончаемый поток бизнес-планов, оценивая их перспективность. Они дают технико-экономическое обоснование того, почему один проект перспективен, а другой нет. Беседуя с техническими экспертами в индустрии, знакомясь с коллективом, изучая размер рынка, они желают видеть проекты, все параметры которых максимально хороши.

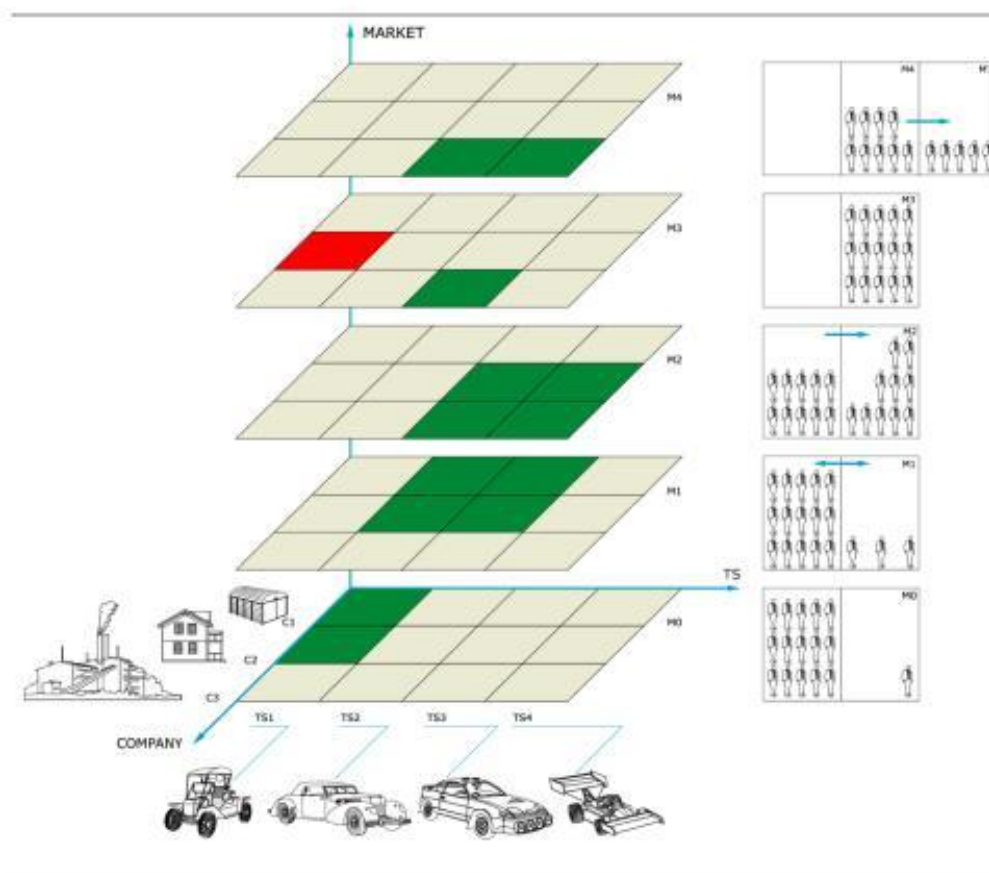
И действительно, интуитивно кажется, что если и техническая разработка прекрасная, и команда, в руки которой она попала, хорошая, да еще и покупателей весь мир, то такая инвестиция неминуемо должна принести успех. Ну а то, сколь ужасающе высокий процент инвестиций проваливается, аналитики объясняют ошибками менеджеров, которые своими неправильными действиями погубили такое верное дело.

Однако из приведенного выше в данной главе анализа следует, что повсеместно практикуемый сегодня инвестиционный и бизнес-анализ страдает принципиальным недостатком: он не учитывает, в какой мере продукт, компания и рынок сочетаются друг с другом. По отдельности каждый из этих компонентов может быть прекрасен, но вот их единое целое напоминает экосистему, где флору тропических лесов высадили на барханы пустыни и заселили это все тюленями. И как вы тут ни старайтесь отобрать и лианы позеленее, и пески посыпучее, и тюленей поздоровее – эта экосистема погибнет. И виноват тут будет не менеджер-садовник, в руках которого она не выжила, а тот, кто изначально так "хорошо" экосистему продумал, действительно собрав в нее все лучшее.

А как оценивается перспективность проекта по методике КЭА, используемой Международным Институтом Технико-экономического Обоснования (МИТЭО)? Согласно КЭА, на первом этапе анализа необходимо не только оценить технические достоинства продукта, коллектив и ресурсы компании, размер рынка с его динамикой, но и определить эволюционную стадию развития каждого из этих компонентов. На втором этапе имеющееся сочетание эволюционных уровней развития продукта, компании и рынка сравнивается с разработанной МИТЭО матрицей разрешенных сочетаний. Если получившаяся комбинация является разрешенной, проект может стать успешным. Если неразрешенной, проект обречен изначально в силу эволюционной несовместимости ключевых компонентов.

Посмотрим на рисунок 6. По трем осям графика мы отложили четыре уровня развития технической системы, три уровня развития компании и пять уровней развития рынка. Получилось пространство из шестидесяти кубиков. Отметим в этом пространстве кубики, соответствующие разрешенным эволюционным сочетаниям. Для усредненной ситуации их окажется всего 15, что составляет лишь четверть всех имеющихся вариантов. Это означает, что не проводя КЭА, а продолжая вслепую создавать сочетания идеальных продуктов, компаний и рынков, вы имеете вероятность успеха лишь 25%. И это при условии, что каждый из потенциально выигрышных проектов сработает, как задумано, а не погибнет по пути от действительно-таки ошибок менеджеров.

Fig. 6 Product/Service - Company – Market



Кстати, КЭА приводит к интересному выводу об эффективности работы менеджеров. Оказывается, что если бизнес-система неправильно спланирована и находится в одном из запрещенных положений, то чем эффективнее каждый менеджер будет выполнять свою конкретную задачу, тем быстрее все рухнет. Ведь реально, говоря языком механики, они работают "на разрыв", как лошади, запряженные в одну телегу, но с разных сторон. И единственной ошибкой этих менеджеров (которых в конце концов во всем обвинят) было то, что они изначально взялись за неверно спланированный проект.

Теперь добавим фактор времени, не отраженный на данном рисунке. Например то, что в динамике второго этапа рынка компании второго уровня постепенно уступят место компаниям третьего уровня. Это также приведет к

сокращению количества зеленых клеточек на графике в какие-то конкретные моменты времени.

Более того, статистически проекты, основанные на разработке и производстве технических систем четвертого уровня, предлагаются инвесторам реже, чем основанные, например, на использовании продуктов первого или второго уровня. Просто люди по тем или иным причинам реже их придумывают. А значит, три разрешенных кубика, которые они приносят на график, в реальной жизни добавляют к возможности случайного успеха без КЭА не 5%, а меньше.

И это еще в усредненной ситуации, без учета состояния экономики на конкретный момент. Более детальный анализ показывает, что в различные периоды состояния экономики внутри одной страны, как то: экономический бум (expansion), застой (stagnation), или рецессия (recession) – инвесторы и рынок преимущественно отдадут предпочтение тем или иным позициям из разрешенных и отмеченных на приведенном графике. Это означает, что для разных периодов состояния экономики графики разрешенных эволюционных сочетаний также будут различными.

Так что же является результатом КЭА? Предсказание инвестиционного и бизнес-успеха? Ни в коем случае! КЭА не конкурирует с гадалками, он делает гадание ненужным в ситуациях, когда можно вычислить неизбежный провал. Отсекая проекты, обреченные в силу неправильного эволюционного сочетания их составных частей (а таких большинство), КЭА повышает вероятность успеха инвесторов, менеджеров и бизнесменов за счет того, что оставляет им немногочисленные тоннели, а не сплошные тупики. Но оступиться можно и в тоннеле.

КЭА оказывается так же полезен и для проектов, которые уже начаты и попали в одно из запрещенных положений в пространстве эволюционных состояний. Дело в том, что практически из каждого такого состояния можно перейти на траекторию перспективных позиций, используя конкретные приемы. Рассмотрим пример.

Несколько лет назад к нам пришли инвесторы из маленького инвестиционного фонда. Они рассказали нам, что недавно вложили первые пару миллионов долларов в создание нового типа моторов. Внутри этих моторов кислород и водород, содержащиеся в воздухе, будут реагировать между собой, выделяя энергию. На этой-то энергии автомобиль и будет ехать. Просто воплощение мечты человечества: вместо бензина – воздух, вместо выхлопных газов – вода. Команда, работающая над проектом, состояла из 18 молодых, талантливых и увлеченных ученых, инженеров и менеджеров. Все они были выпускниками лучших университетов. Рынок же был очевиден – мы все ездим на автомобилях. Куда уж больше?

Чтобы довести разработку до предпроизводственного рубежа, компания просила у инвесторов еще 8 миллионов долларов. Не сомневаясь в том, что все финансирование в такое многообещающее дело они осуществят сами, инвесторы из этого фонда, тем не менее, решили обсудить с нами свое уже подготовленное решение. Случай оказался столь очевидным, что нам даже не пришлось приглашать экспертов по моторам, энергии и автомобильному рынку.

Предположим, все действительно так прекрасно, как звучит, – сказали мы инвесторам. – Давайте теперь посмотрим, с чем мы имеем дело. Ваш новый мотор – это техническая система первого уровня. Компания является компанией второго уровня. Прекрасное сочетание. Но вот рынок – это рынок третьего уровня. И нечего радоваться его гигантскому размеру: ваша компания не имеет никаких шансов отнять его у "третьеэтапных" гигантов. Положение данной инвестиции в пространстве эволюционных сочетаний отмечено на рисунке 6 красным квадратиком. Это запрещенное сочетание прекрасных по отдельности компонентов. Оно не перспективно.

Что же нам делать? – спросили расстроенные инвесторы. – Вы считаете, что наша первая инвестиция обречена? Конечно же нет, – ответили мы. – Вы сделали прекрасную инвестицию, но чтобы она принесла прибыль, вам требуется

поменять дальнейшую стратегию. Вместо того, чтобы самим инвестировать всю требуемую сумму, вложите лишь часть с тем, чтобы остальное добавил инвестиционный фонд какой-нибудь "третьеэтапной" автомобильной компании. Тогда вы поставите вашу "второзападную" компанию в положение дочернего филиала. Когда продукт будет технически доведен до второго уровня, филиал уже не должен будет сам решать непосильную задачу по выводу его на рынок. Это сделает "третьеэтапный" автомобильный гигант-инвестор. Как считает сегодня пришедший к нам тогда инвестиционный фонд, предложенное решение было наиболее правильным.

Следуя по пути развития многих наших предшественников, сначала, когда мы только открыли законы КЭА, мы хотели лишь использовать это дающее преимущество знание в своей конкурентной борьбе на рынке. Но теперь нам хочется верить, что со временем КЭА станет такой же общепринятой методологией инвестиционного и бизнес-анализа, как и классические методы финансового анализа. И защищать ваши инвестиции и проекты мы рекомендуем, применяя КЭА в сочетании с классическими методами анализа отобранных и обнадеживающих бизнес-предложений.

Почему анализ "квантовый"?

Название Квантово Экономический Анализ, наверное, невыигрышно с точки зрения маркетинга и PR. Людей без инженерного или естественнонаучного образования оно отпугивает "заумностью". А людей с таким образованием оно настораживает претенциозностью: "Вы что, намекаете, что из вашей модели получится еще одна атомная бомба?". Но название это было придумано не нами, его дали нашей методологии те из наших слушателей, которые прежде, чем попасть на Wall Street, были или физиками, или математиками. А таких много, и поэтому мы даже не знаем, кто именно первым предложил название КЭА.

Приведенное ниже пояснение не обязательно для понимания всей книги, и мы рекомендуем людям, совсем не проходившим физику, сразу перейти к следующему разделу.

Нам же кажется, что название КЭА отражает некоторую аналогию между предложенной нами методологией бизнес-анализа и квантовой физикой.

Состояние частицы может быть описано как сочетание квантовых чисел. Состояние бизнеса – сочетание эволюционных этапов его компонентов.

Если частица может стабильно находиться на одном из разрешенных энергетических уровней, то и бизнес-проект должен попадать в одно из разрешенных состояний с правильным сочетанием этапов развития всех его частей.

Как существуют запрещенные энергетические состояния для частицы, так существуют и запрещенные эволюционные сочетания для бизнеса.

Для перехода с одного энергетического уровня на другой частица должна поглотить энергию. Бизнес же для перехода из одного состояния в другое должен поглотить инвестицию.

И та, и другая методология дают возможность прогноза.

Разумеется, аналогия не полная. Во-первых, дискретные квантовые уровни – физическая реальность, а подразделение этапов эволюции на дискретные этапы – не более чем описательный прием. Хотя и Макс Планк, предложивший идею квантования, относился к ней как к не более чем математическому приему, не имеющему физического смысла.

Во-вторых, ситуация с бизнесом много хуже, чем с частицей. Частица не может попасть в запрещенное состояние, не допускаемое законами квантовой механики. И не потому, что она об этом знает, а потому что это физически невозможно. Физических же барьеров, которые бы предотвратили попадание бизнеса в запрещенное с точки зрения КЭА состояние, не существует. Бизнес, оказавшись он в запрещенном положении с точки зрения сочетания эволюционных уровней, прогорит. И требуются строгие целенаправленные действия по переводу данного бизнеса в разрешенное состояние. Само это не произойдет.

Новый язык бизнес-описания

Чем выше уровень цивилизованности отдельного человека или сообщества, тем большую роль в принятии им решений играет не только его личный опыт, но и опыт его предшественников. Народы развитых стран научились фиксировать и передавать уроки, извлеченные ими из тех или иных ситуаций, а дикарям все время приходится "изобретать велосипед". Культура народа во многом обусловлена тем, как язык этого народа позволяет описывать происходящее.

То же относится и к профессиональной деятельности. Принадлежность к какой-либо профессии в большой степени и есть возможность пользоваться предыдущим опытом таких же профессионалов, как ты сам, а не изобретать каждый раз колесо. Когда врачи или юристы говорят на профессиональные темы, их разговор характеризуется не только спецификой темы, но и профессиональным языком. Прогресс их профессий начался именно после того и благодаря тому, что у них появился профессиональный язык.

Судите сами. Один врач рассказывает другому, что пациент с гастритом и гипертонией хорошо прореагировал на новое лекарство, а с гастритом и астмой – плохо. Второй врач сразу понимает, что завтра же мистеру Джонсону он это лекарство выпишет, а мистеру Смиту – ни в коем случае. Заметьте, первый врач дал второму конкретные рекомендации, основанные на своем опыте, совершенно не зная ни о существовании мистера Джонсона, ни мистера Смита. И это стало возможным потому, что у них есть язык, позволяющий делиться опытом.

А у бизнес-аналитиков такого языка пока не было. Не потому, что им нечего друг другу рассказать (количество бизнес-журналов доказывает обратное). И не потому, что им это не нужно (существование постоянно пополняющегося бизнес-сленга свидетельствует о необходимости языка и желании бизнес-сообщества им пользоваться). А потому, что для возникновения полномасштабного профессионального языка требуется всесторонняя концепция понимания того, что происходит. Профессиональный язык появляется на базе этой осмысляющей концепции и не может возникнуть до или без нее. Мы думаем, что КЭА и является той парадигмой, на основе которой возможно создание нового бизнес-языка.

Цепочки описания компаний

Обозначим продукты, находящиеся на четырех уровнях развития технических систем, как TS1, TS2, TS3 и TS4, компании уровней с первого по третий как C1, C2 и C3 и рынки пяти уровней как M0, M1, M2, M3 и M4. Тогда, любое производство вне зависимости от того, что именно оно выпускает, может быть описано цепочкой, в которой первым звеном будет символ, соответствующий уровню продукта, вторым звеном – символ производящей компании, и третьим – символ уровня рынка. Если требуется, можно и дальше добавлять следующие уровни описания, например, состояние экономики: Ее – экономический бум, Ее-стагнация, Ее-рецессия.

В такой номенклатуре Amazon.com в 1999 г. будет представлен как TS2-C3-M2-Ее, а большая тройка американских производителей автомобилей как TS3-C3-M3. Характерно, что и производитель мыла Proctor and Gamble будет представлен той же формулой, что и General Motors.

Даже просто представив ваш проект в виде такой цепочки, вы уже избавите себя от опасности совершить множество ошибок. Ведь в такой цепочке значение каждого следующего звена делает разрешенным или запрещенным значения и/или сочетание предыдущих элементов, сразу указывая, в чем несоответствие. Например, не надо даже спрашивать, из какой индустрии был бизнес-план, сведшийся к цепочке TS3-C1-M3, чтобы сказать, что инвестировать нельзя. Не должна компания первого уровня заниматься "третьеэтапным" продуктом, да и на рынке третьего этапа ей нечего делать. Предложение вложить деньги в цепочку TS2-C2-M3 опять же не проходит, потому что M3 – рынок третьего уровня, что

исключает на нем успех сочетания TS2-C2.

Подобный язык делает в перспективе возможным создание компьютерных экспертных систем бизнес-анализа, которые будут сравнивать цепочки, описывающие предлагаемые проекты, с заранее заготовленной матрицей разрешенных цепочек и выдавать обоснованную оценку.

Предложенный здесь алгоритм описания бизнеса не зависит от того, сколько именно эволюционных этапов мы введем при рассмотрении технической эволюции продукта, развития компании или рынка. Можно предложить и более детальное описание эволюции технической системы с большим числом выделенных этапов. Логика КЭА от этого не изменится. В чем-то система может стать точнее, в чем-то более гибкой, в чем-то более громоздкой. Важно только, чтобы не возникло путаницы и чтобы под одними и теми же номерами люди в разговоре не подразумевали разное.

Можно дополнить этапы развития компании, добавив четвертый этап для "господ рынка", т.е. разделив компании с доступом к капиталу в сотни миллионов и гигантов типа Proctor and Gamble или General Motors, доступ которых к капиталу измеряется многими миллиардами. Можно даже добавить и пятый уровень компаний – государственных, руководствующихся уже не столько доступом к капиталу, сколько поставленными перед ними социальными задачами. Опять же КЭА – это не определенное количество клеточек на графике, а способ понимания многообразия бизнеса.

То же относится и к возможности добавлять все новые и новые уровни рассмотрения. Например, введя над экономикой классификацию стран, а далее ноосфер, т.е. комбинации культурного и экологического ландшафтов. Однако делать это стоит только в случае реальной необходимости, только если эти уровни действительно влияют на судьбу оцениваемого проекта. В одной из глав ниже, говоря о переносе технологий, мы будем пользоваться цепочкой, неотъемлемой частью которой является стадия экономического развития страны: западные страны – NW (Nation Western) и развивающиеся страны – ND (Nation Developing). В большинстве же случаев бизнес-аналитику обычно достаточно рассмотреть проект только на трех уровнях: от продукта до рынка.

Формулы описания приемов и ситуаций

Итак, КЭА дает возможность создавать цепочки описания бизнесов. Но ведь бизнесы существуют не в вакууме. Они конкурируют и/или вступают в партнерство с другими компаниями, пытаются захватить новые рынки, видоизменяют свой товар. А можно ли таким же формализованным способом, который вместо бесконечного количества частных случаев сразу бы объяснял суть происходящего, описать и действия компании?

Оказывается, можно! Дело в том, что реальное количество действий, которые могут предпринимать компании, и применяемых в разных ситуациях приемов ограничено. В данной книге мы приведем лишь некоторые из них, чтобы проиллюстрировать данную концепцию использования КЭА. Введя операторы, т.е. слова или значки, обозначающие действия, предпринимаемые компанией, и добавив эти операторы к цепочке, описывающей ситуацию, мы получаем формулу, которая объясняет, кто и что делал в конкретной ситуации.

Например, в разных индустриях и в разные времена компании шли на снижение технических показателей товара ради уменьшения его стоимости. Обозначив целенаправленное снижение технических характеристик как !, мы можем описать данный тип действий как TS2,3!-C2,3-M2,3. Заметьте, в отличие от конкретной ситуации, в описании которой значение каждого звена цепочки всегда единственное, для описания приема в целом можно перечислять через запятую уровни развития продуктов, компаний и рынков, для которых данный прием применим.

А как описать действия, которые одна компания предпринимает по отношению к другой? Очевидно, требуется описать обе компании

соответствующими цепочками и соединить эти цепочки оператором, символизирующим данное действие. Например, обозначим конкуренцию английским словом compete или для краткости значком ". Тогда конкуренция маленького свечного заводика, который решит перейти на производство мыла, с компанией Proctor and Gamble будет символизировано TS3-C2-M3"TS3-C3-M3 или TS3-C2-M3competeTS3-C3-M3.

В такой формуле слева должна стоять цепочка той компании, на стороне которой вы играете или решаете не сыграть ли, а справа – ее конкурента. Это не арифметическое уравнение, в котором можно менять порядок частей. Ведь при том описании ситуации, которое мы дали, мы предложим маленькой компании или срочно искать какую-нибудь специфическую нишу, куда великан-конкурент не пойдет, или прекратить проект и чем скорее, тем лучше. А переставьте части местами, и мы бы посоветовали просто игнорировать данную конкуренцию, как муху на горизонте.

Еще важнее, чем описывать типы действий, оказывается возможность описывать типы задач, стоящих перед компанией. Ситуации, обусловленные взаимными действиями компаний на рынке, и задачи, стоящие перед компанией, взаимосвязаны, но не являются одним и тем же. Ситуации часто возникают вне зависимости от нашего желания. Например, мы не просили какую-то компанию вдруг начать с нами конкурировать. И не от нас зависит, что все потенциальные покупатели в нашем регионе такой тип продукта уже купили. А вот задачи в тех или иных ситуациях менеджмент ставит сам, вернее, выбирает одну из возможных задач, предопределенных ситуацией.

Приведем пример задачи. Компания, производящая какой-то "третьеэтапный" технический продукт и продающая его на "третьеэтапном" западном рынке, решила захватить рынок данного продукта в некой развивающейся стране, где рынок данного продукта "первоэтапный". Такая задача может быть описана как TS3-C1,2,3-M3NWtransferM1,2ND.

Ну и что вам дает возможность такого описания? Чем она помогает? А тем, что если вы формализовано описали таким образом ситуацию, то теперь по формуле вы можете посмотреть, что делали до вас те, перед кем стояла подобная задача. И неважно, что вы хотите переносить производство и продажу тестов на беременность, а кто-то другой нашел удобный ход, расширяя свой рынок тракторов. Без формализации таким образом задачи нам бы просто не пришлось в голову искать аналогии так далеко. А видя формулу TS3-C1,2,3-M3NWtransferM1,2ND и зная применявшиеся для нее приемы, мы сможем предложить перевести продукт на искусственный четвертый этап. Подробнее данный конкретный пример будет рассмотрен в соответствующей главе ниже.

Возможность универсально описывать проект, прием и задачу позволяет понять, в какой степени две ситуации действительно схожи и опыт одной реально применим к другой. Каталогизация ситуаций и применяемых в них приемов может сильно облегчить обмен опытом между бизнес-аналитиками, практикующими в разных индустриях. Некоторые примеры операторов, связанных с ними ситуаций и конкурентных приемов мы приведем во второй части данной книги.

Стадия "пилы"

Трудно преувеличить то разочарование, которое вызвало падение акций Интернет-компаний в 2000-2001 гг. Это привело процветающие страны Запада и западный флагман Америку к ситуации, близкой к рецессии и временному экономическому спаду. Конечно, самый сильный удар – не потеря материальных ресурсов как таковых, а психологический фактор неожиданности и шок после семи лет подъема. Подъем же, в свою очередь, тоже был вызван психологическим настроением и ожиданием все возрастающих финансовых благ, которые "безоблачно" несет с собой Интернет. Все должно было быть так прекрасно и вдруг падение. Так неужели Интернет все же массовый самообман?

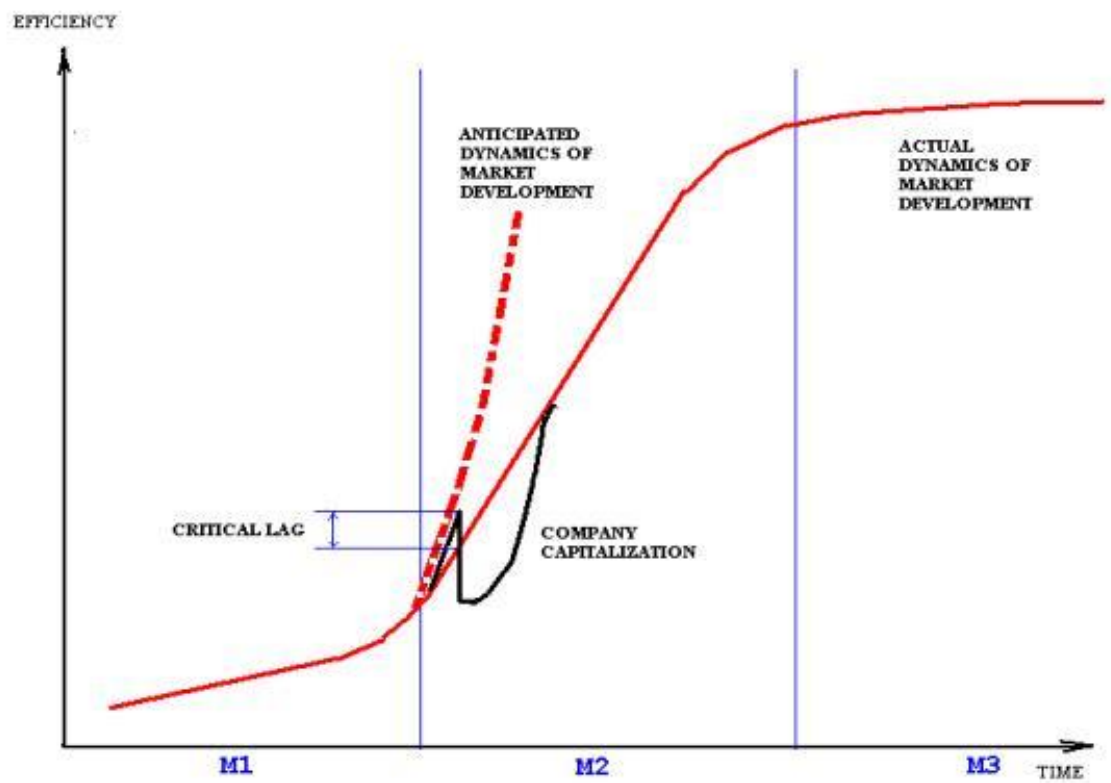
Чтобы ответить на этот вопрос, сначала нужно задать себе другой вопрос: А в какой степени то, что произошло, есть ситуация уникально-плачевная лишь для Интернета? Или, может быть, это характерно для любой зарождающейся индустрии? Анализ показывает, что на границе первого и второго этапа рынка частым явлением являются "пилы". Переваливаясь через зубья пилы, по подъемам и падениям прошли и биотехнология, и радиоприемники с телевидением, и аэропланы. Правда, количество зубьев, их высота и глубина были разные в каждом конкретном случае. Что же происходит на стадии "пилы"?

Итак, рынок успешно преодолел скепсис нулевого и первого этапов и вот-вот должен перейти с первого уровня на второй. В отношении к компаниям, производящим продукт, прилив инвестиционного оптимизма. Они решили технические и технологические задачи и даже преодолели психологический барьер первых потребителей. Они прошли "огонь и воду". Этап же "пилы", по пословице, это превратности "медных труб". Это завышенные ожидания инвесторов (да и самих компаний), что раз уж потребители обратили внимание и оценили такое революционное предложение, то теперь они перейдут на него быстро, и прибыли с этого рынка будут быстро расти. Такие завышенные ожидания ведут к неправильному расчету своих сил.

В первый момент это ведет к взлету инвестиций во все, что хоть отдаленно напоминает производителей с данного рынка. И компании, уверенные, что так и будет, тратят ресурсы, не скупясь. Однако скорость, с которой происходит передача информации о преимуществах нового товара, ограничена. И общество не торопится. Оно переходит на предложение нового рынка, но медленнее, чем этого ожидали компании и инвесторы. Когда отставание действительности от ожиданий достигает некоторой критической величины, инвесторы, подогреваемые журналистами, впадают в обратную крайность. Они кричат, что обманулись и что весь новый рынок ни к чему не приведет. Компании, которые только что переоценивались, начинают недооцениваться, а продукт, который только что воспевался, предается анафеме.

На рисунке 7 изображен график, отражающий природу зубца пилы. Тонкой линией изображена реальная динамика числа потребителей. На первом этапе рынка число потребителей растет почти линейно, увеличиваясь только за счет усилий компаний-производителей. На "второзапном" рынке линейный характер прироста сменяется экспоненциальным, так как каждый новый потребитель становится рекламодателем и привлекает следующих. Жирной линией изображена динамика, которую предсказывали инвесторы. Кривая прогнозного прироста числа потребителей поднимается явно резче, чем кривая реального прироста.

Fig. 7 "Sawtooth" Stage



© 2001 Feasibility Study Institute

N-образный зубец, отражающий цену компаний-производителей на данном рынке, возникает следующим образом. Сначала цена компаний растет согласно подъему кривой ожидаемого прироста потребителей, т.е. явно опережая реальность. В момент, когда кривые ожидаемого и реального прироста расходятся на некую критическую величину, N-образная кривая цены компаний резко падает ниже уровня, продиктованного кривой реального прироста потребителей. Со временем, после некоторой задержки, N-образный зубец выходит на уровень цены, соответствующий кривой реальной динамики рынка. Характерно, что зубцов может быть больше, чем один.

Примечательно, что стадия "пилы" возникает никак не из того, что продукт как техническая система вдруг снизил показатели. Стадия "пилы" – это явление не технической, а социальной и рыночной жизни. И если на стадии "пилы" продукт вдруг временно становится хуже, то это лишь потому, что компании-производители начинают "экономить на спичках".

Знание о стадии "пилы" может стать основой для инвестиционной стратегии "противофазного" инвестирования. В Америке существует несколько частных инвестиционных фондов, которые в момент интернетовского бума ни доллара не инвестировали в "дот-комовские" Интернет-компании. Они даже ввели "индекс переоцененности" Интернет-компаний. Однако, как только N-образный зубец дошел до низшей точки, эти же фонды учредили "индекс недооцененности" и стали скупать не столько даже сами компании, сколько их продукты, на разработку которых ушли миллионы и купить которые в момент банкротства стало возможно за копейки.

Влияние стадии рынка на стандартные экономические показатели, например Р/Е

Науки и даже инженерные дисциплины последовательно проходят стадии дифференциации и интеграции. На стадии дифференциации появляются разные науки, исследующие мир с разных точек зрения и видящие в нем разное. Например, сто лет назад человек знал, что из единой древнегреческой дисциплины философии вышли как самостоятельные и независимые друг от друга науки физика, химия, биология и так далее. Но сегодня, на этапе интеграции, науки сливаются так, что химики описывают реакции с помощью физических уравнений, биологи мыслят биохимическими и биофизическими процессами, науки социальные становятся науками естественными.

То же произойдет и с КЭА, который возник как направление, независимое от классического бизнес-анализа, хотя и не конкурирующее с ним. В ближайшем же будущем КЭА неизбежно сольется с классическим финансовым анализом как две взаимодополняющие части одной научно-практической дисциплины.

Рассмотрим данное утверждение на примере.

Коэффициент отношения цены компании к ее доходу, используемый в международном банковском мире, называется Р/Е (price/earnings). Он является средним по разным индустриям и показывает, сколько стоит ваша компания, если вы заработали доллар. Например, если вы биотехнологическая компания и ваш Р/Е равен ста, то, заработав доллар, владельцы компании разбогатели на 100 долларов. Если же вы консультационная фирма, то ваш Р/Е не выше четырех. А почему?

Потому что Р/Е – это количественное выражение оптимизма инвестора. Несколько упрощенно логика Р/Е такова. Предположим, мы вкладываем в компанию, которая производит тракторы. Эта компания платит акционерам дивиденды со своих доходов. Мы получим ту часть прибыли компании, которая соответствует проценту имеющихся у нас акций. Например, купив одну миллионную от общего числа акций компании, которая выплатит в этом году 100 миллионов долларов дивидендов, мы получим сто долларов. Если мы сводим наш пример исключительно к западному миру, то трудно предположить, что в следующем году количество проданных тракторов или их цена сильно изменятся. Пахотные площади на Западе не увеличатся и не сократятся. Покупательная способность фермеров тоже останется примерно такой же. Принципиально новых тракторов уже не ожидается. Короче, каждый последующий год, наверное, будет примерно таким же, как этот.

Значит, купив акции тракторостроителя, мы ожидаем те же самые сто долларов каждый год. Мы также не ожидаем, что существенно будет меняться цена самих акций: с чего бы вдруг? Компания, в которую мы инвестируем, сохраняет за собой один и тот же процент рынка вот уже много лет. В США при таком предсказуемом доходе и невысоком риске тракторостроительная компания, наверное, будет продавать свои акции на бирже, исходя из стоимости компании, равной ее двадцати сегодняшним годовым доходам.

Но если мы вдруг поверим, что та же самая акция завтра начнет давать нам не доллар дивидендов, а два, то продать мы ее согласимся только за сумму вдвое большую. А предположим, Евросоюз решит субсидировать проект по освоению всей Сахары. Осуществление проекта начнется через несколько лет. Для этого явно потребуются новые тракторы. Значит, с начала реализации проекта доходы компании вырастут, а с ними и выплачиваемые дивиденды. Ожидая этого, никто уже не захочет продавать свои акции по сегодняшней цене. Цена компании вырастет при том же самом ее сегодняшнем доходе. Так как Р/Е это дробь, в числителе которой – цена компании, а в знаменателе – ее доход, то гипотетическое решение Евросоюза (Европарламента) поднимает Р/Е тракторостроителей, делая их богаче.

Как явствует из этого гипотетического примера, Р/Е растет при ожидании, что завтра покупателей будет больше, чем сегодня и тратить они вместе будут щедрее. Именно этим объясняется то, что Р/Е разный в разных индустриях. А

теперь посмотрим, как можно представить данную картину с точки зрения КЭА?

Что такое прирост числа потребителей? Это рынок второго уровня. Именно на рынке второго уровня число потребителей растет, и массовый переход все новых потребителей на данный рынок отличает второй этап становления рынка от других этапов. Что же такое наш гипотетический пример с тракторами? Типичный третий этап рынка, когда все потребители уже вовлечены. Получается, что на рынках второго уровня Р/Е выше в силу ожидания возрастающих доходов, а на рынках третьего уровня – ниже. А как будет вести себя Р/Е на рынках четвертого уровня? Разумеется падать, ведь вы ожидаете, что доход от компании завтра будет меньше, чем сегодня. В силу этого компании с рынка четвертого уровня стоит задуматься, не разнообразить ли свою продукцию чем-либо с более молодых рынков, чтобы сочетать доходы от своей старой продукции с оптимизмом инвесторов на свой счет.

С рынком же первого этапа дело обстоит немного сложнее. Тут, во-первых, больший разброс от рынка к рынку. Это отражает разную степень ожиданий инвесторов, что тот или иной рынок состоится. Ведь пока он только зарождается, и трудно предсказать, превратится ли этот "ребенок" в Геракла или станет жертвой "детской смертности". Напомним, например, New-York Times писала в 1939 г., что телевидение никогда не станет таким большим рынком, как радио. Ведь телевизор приковывает к месту, а у американцев никогда не будет на это времени.

С другой стороны, компании на рынке первого этапа вполне могут быть убыточны, что вполне нормально. Они окупят себя потом. А это значит, что, поставив в знаменатель дроби Р/Е ноль в качестве дохода, вы получаете бесконечность. Значит, Р/Е к этим компаниям еще вообще неприменимо. Рассмотрим пример.

Биотехнологическая компания разработала метод создания новых вакцин и продала лицензию на этот метод нескольким крупным фармацевтическим фирмам. По условиям продажи биотехнологическая компания получила сразу несколько миллионов долларов. Кроме того за компанией остался процент участия в будущей прибыли с продажи вакцин. Если это вакцина против распространенного смертоносного заболевания, то будущему вакцинированию могут подлежать 6 миллиардов человек – все население Земли. Даже если это будет всего один миллиард жителей цивилизованных стран, то процент участия в прибыли может составить сотни миллионов долларов с каждой новой вакцины. Разумеется, цену данной биотехнологической компании определит не ее сегодняшний маленький доходик с продажи лицензии, а ожидание будущей прибыли. Здравомыслящий инвестор будет ратовать не за то, чтобы получить еще один миллион непосредственно в момент лицензирования, а за то, чтобы зарезервировать еще 1% с будущих продаж революционных вакцин. Все потому, что когда долгожданную вакцину, наконец, сделают, рынок сразу станет "третьеэтапным".

Приведенный в данном разделе анализ демонстрирует, что Р/Е зависит не от индустрии как отрасли производства, а от стадии развития рынка. Природа ошибки в том, что классический экономический анализ, проводимый Wall Street, разработан на Западе и для Западе. А в каждый конкретный момент времени в каждом конкретном регионе разные индустрии уже находятся на каком-то конкретном этапе становления своего рынка. Если вы инвестируете, например, только внутри Америки, то подменяя понятие стадии рынка перечнем индустрий, вы придете к сходным результатам. Однако если вас интересуют международные инвестиции, то вам стоит прочитать следующий раздел, чтобы избежать ошибок.

Влияние страны на типы рынка, компаний и инвестиций.

Химические реакции проходят по-разному в воде и, например, в масле. При этом логика науки химии никак не меняется, какими бы реакциями химик ни интересовался. Но без учета особенностей среды он не придет к правильным выводам. То же самое относится и к разным странам, являющимся средой, в

которой рынки так или иначе реагируют на продукты и компании. В данном разделе мы продемонстрируем, что одни и те же индустрии находятся в разных странах на рынках разного уровня. Мы также рассмотрим, как это может влиять на характер компаний и инвестиционные решения.

Рынки второго уровня.

Вернемся к гипотетическому примеру с тракторами, приведенному в предыдущем разделе. Там он рассматривался исключительно применительно к западным странам, чем и объяснялась "третьеэтапность" рынка. Однако представим, что мы сняли географический запрет и обратились к странам, где в силу происходящих в них реформ фермерам стало выгоднее производить продукцию на современной рыночной основе. Рухнули режимы, подавлявшие здоровые экономические отношения, закончилась безвыигрышная борьба с искусственно удешевленной иностранной продукцией, появился платежеспособный внутренний рынок сбыта. К таким странам сейчас относится Россия, но не только она. Вспомним историю стран Латинской Америки, Турции и даже не столь уж далекое прошлое Японии.

Совершенно естественно, что в данных условиях фермеры страны с развивающейся экономикой начнут приобретать все более современные типы тракторов, соответствующие новым задачам и реалиям. Все большему количеству фермеров модернизированная техника будет становиться по карману. И пройдет еще несколько лет прежде, чем все, у кого есть земля, полностью обновят свой тракторный парк. Но это же самый настоящий "второэтапный" рынок!

Данный пример показывает, что индустрия (например, тракторостроение), производящая "третьеэтапную" техническую систему (трактор) и находящаяся на "третьеэтапном" рынке на Западе, вполне может оказаться на "второэтапном" рынке в странах с менее развитой, но быстро растущей экономикой. И это относится к большому числу так называемых "старых" индустрий. В странах, где в силу исторических причин большинство населения только выходит из бедности, практически любые не очень дешевые и не жизненно необходимые потребительские товары составят рынки второго уровня. В странах, где промышленность переориентируется с военных заказов на выпуск конкурентоспособной гражданской продукции или пробуждается после затяжного разрушительного кризиса, на "второэтапные" рынки попадут также и производители орудий труда, например, станкостроители.

Интересно, что природа риска на таких "второэтапных" рынках принципиально другая, нежели на "второэтапных" рынках на Западе. С одной стороны, отсутствуют риски, связанные с техническим развитием продукта. Ведь как мы знаем, западный "второэтапный" рынок обычно предлагает продукты, являющиеся "второэтапными" техническими системами. Они проходят через этап быстрого технического развития, и не совсем понятно, кто сделает следующее изобретение и как оно повлияет на взаимное положение игроков на рынке. Когда же "трактор" начинает активно продаваться в Бразилии, то никаких неожиданных изобретений тут обычно не ожидают. Продукт является уже "вылизанной" "третьеэтапной" технической системой. Денег на разработку и связанный с ней риск тратить почти не нужно.

С другой стороны, страны, в которых "третьеэтапный" продукт оказывается на "второэтапном" рынке, обычно наименее стабильны политически и законодательно. В конце 90-х годов вполне развитая Турция чуть было не скатилась в бездну исламистского правления. Производственный гигант Китай утверждает, что не способен справиться с пиратством в сфере интеллектуальной собственности. Это огромный фактор риска для западных инвесторов и "третьеэтапных" компаний. Особенно остро это продемонстрировал российский кризис 1998 г. Ведь вслед за Россией рухнули биржи буквально во всем мире развивающихся экономик вплоть до Чили. Как это объяснить?

Большими потерями денег, инвестированных в Россию, это объяснить нельзя, так как утраченные абсолютные суммы все равно были незначительны по

сравнению с привычными и допустимыми потерями в Америке или Германии. То, что Россия временно выбыла из мирового товарооборота, тоже ничего не объясняет. Ведь весь внешнеторговый оборот России на тот момент равнялся обороту, например, Дании. Но кризис в скандинавских странах, например в Финляндии, по миру не разбегается. И наличие у России ядерного оружия также не при чем. Голодные Пакистан и Индия все время в кризисе, а атомные бомбы у них тоже есть. К тому же внешняя политика России оставалась исключительно миролюбивой. Так в чем же дело и чем провинились рынки ценных бумаг всех нестабильных стран?

А дело в шокирующем прецеденте. Когда Россия объявила, что платить не будет, то сам стиль такого решения был настолько неожиданным для западных инвесторов и бизнесменов, что просто не мог бы прийти им самим в голову. Возник вопрос: "А можно ли быть уверенными, что и другие незападные страны не повторят тот же фокус?" Ведь в конечном счете стабильность базируется на устоях и традициях. И неуверенность в том, что определенное поведение не окажется для третьих стран невозможным, т.е. фактор сугубо психологический и культурный – причина того, что западные инвесторы стали массово изымать свои инвестиции из стран третьего мира, вызывая там кризис.

Интересно, что указанные факторы риска интуитивно понимают и используют некоторые российские бизнесмены. Как и у любых других инвесторов, часть их личного инвестиционного портфеля предназначена для обеспечения максимальной финансовой стабильности. Тут главное не **приобрести**, а **не потерять**. Эту часть своего портфеля многие российские инвесторы предпочитают держать на стабильном Западе, зачастую передавая управление деньгами в руки хорошо зарекомендовавших себя финансовых консультантов. Другая же часть инвестиционного портфеля предназначена для приумножения состояния. Для нее риск "второзападного" рынка приемлем. Эти деньги все реже вывозятся российскими инвесторами за рубеж. Они все больше вкладываются в развитие российской же индустрии, которая, в отличие от аналогичных отраслей промышленности Запада, выходит на второй этап рынка.

При этом существуют типы технологий, которые возникают в странах типа России или Индии, но развивать и внедрять их лучше, перенося на Запад. К таким технологиям относятся изобретения, ориентированные на высокотехнологичный рынок, который на Западе уже переходит или даже перешел на второй этап, а в более бедной стране – еще нет. Рассмотрим, например, программную продукцию, предлагаемую индивидуальным клиентам, деньги которых хранятся в банках.

Все работающие американцы хранят свои деньги в банках и пользуются кредитными карточками. Это классический пример "третьеэтапного" рынка. При этом все большее число людей располагает все меньшим временем, чтобы ходить в банк, да еще в часы его работы. На этом фоне с середины 90-х годов, когда рынок Интернет-услуг стал растущим "второзападным" рынком, все больше банков стало переходить на on-line-сервис, т.е. предоставлять возможность своим клиентам осуществлять операции через компьютер в любое удобное для них время практически из любой точки Земли.

А теперь посмотрим на две компании, производящие программное обеспечение: одна – индийская, вторая – польская. Индийская компания разработала некий удобный и простой в использовании программный продукт для электронных банковских операций. Продать его напрямую американским банкам она не могла, так как те покупают только у "своих", в ком давно уверены, но разработчики нашли партнера-посредника. С его помощью компания стала продавать свой продукт все большему количеству американских банков, одновременно получая поток заказов по его адаптации и подсоединению к имеющимся в банках системам. Растет компания, понемногу но растет.

Их же польские коллеги примерно в то же время создали аналогичный программный продукт. Однако будучи уверены, что объединение с Европой, немецкий капитал и падение коммунизма сразу и без замедления создадут для них огромный рынок, они отказались от попытки, предпринятой индийской компанией. И не то даже, чтобы у них не было такой возможности, просто они

посчитали, что незачем ездить за тысячи километров и обратно, если все это будет продаваться в твоём микрорайоне. Но при всем экономическом обновлении Польши рынок банковских on-line-услуг там ещё далек от второго уровня. И изменить это сможет не какая-то новинка программного обеспечения, а социальная эволюция. В результате серьезных продаж данной программы на внутреннем рынке сделано не было, коллектив перебивался случайными заказами, продолжая мечтать о продвижении своего детища, пока залежавшийся продукт не устарел окончательно.

Подводя итоги, приходим к выводу, что продукты и сервисы наиболее выгодно переносить в те страны, где рынок для них находится в начале второй стадии. А Запад это или Восток, не так важно.

Компании третьего уровня в России.

Приведенные выше характеристики компаний третьего уровня, отражают не только и не столько реалии Запада, сколько стабильные ситуации, которые могут существовать на протяжении длительного времени. Тем не менее, многие российские компании третьего уровня в результате исторических причин проходят сегодня через некий переходный этап. Одни выйдут из него победителями, другие – отойдут конкурентам. Первые обязательно приблизятся к типичной для всех стабильных "третьеступенных" компаний схеме, но их сегодняшнее отклонение от стандартного курса представляет собой предмет для анализа.

Сегодня в России можно выделить две группы "третьеступенных" компаний. Положение на рынке одних базируется на том, что им принадлежат природные ресурсы (нефть, цветные металлы), электростанции и/или территории. Таким компаниям для увеличения доходов выгодно проводить модернизацию, и ситуация с ними не самая сложная. В гораздо более рискованной ситуации находятся сейчас многие крупные и даже известные производства, созданные в период сталинской индустриализации как "флагманы любой ценой" и десятилетиями производившие свою продукцию, зная, что сбыт будет обеспечен централизованным плановым хозяйством.

Традиционно главным объектом внимания таких компаний было производство как таковое и "производственная" часть коллектива. Понятие маркетинга, например, просто отсутствовало. Для сравнения скажем, что "третьеступенная" компания Proctor and Gamble, тратя на технические разработки (R&D) 1,2 миллиарда долларов, одновременно тратит на маркетинг 20 миллиардов. Удельный вес производства как такового в жизненном цикле постсоветской "третьеступенной" компании противостоит высокому лишь потому, что традиционно все остальное считалось второстепенным. А для компании третьего уровня это смертельный приговор.

Именно российской "третьеступенной" компании более, чем любой иной, требуется сконцентрироваться на энергичном маркетинге. Почему? Потому, что в результате десятилетнего "ледникового периода" во многих отраслях российской промышленности имевшееся ранее оборудование и мощности пришли в негодность и требуют замены, создавая тем самым рынок второго уровня. За этот же самый период заказчики отошли от тех, кто поставлял им продукцию ранее. И карта раздела рынка будет расчерчена заново. Какой же здесь покой западного "третьеступенника" на стабильно разделенном "третьеступенном" рынке. "Третьеступенные" компании вдруг оказавшиеся на "второступенном" рынке внутри своих же традиционных индустрий, да к тому же и в том же месте – это экономическая аномалия, невозможная сегодня на Западе.

Существуют два основных сценария дальнейшего развития "третьеступенных" производящих компаний в России.

В первом случае появляющиеся "второступенные" коллективы с сильными и современно мыслящими менеджерами будут размещать производственные заказы на "третьеступенных" заводах, проводя маркетинг и продавая потом свою продукцию. Здесь необходимо подчеркнуть, что продавать они будут товар не "как свой", а

действительно свой. Способ производства по контракту давно известен и апробирован во всем мире. Его притягательная сила для маленького заказчика в том, что не требуется больших изначальных капиталовложений в производственные мощности. Честь и хвала тем второстепенным компаниям, которые умеют это делать. Для третьестепенного же производителя это дает загрузку и зарплаты людям сегодня.

А что завтра? Завтрашний день, увы, на таких контрактах заводу строить трудно. Ведь долю "второстепенного" рынка, который перерастет в "третьестепенный", получит не завод, а компания-менеджер. А завтра, подрастая, она сможет открыть свой завод, оставив сегодняшнего производителя за кормой, или передать заказ тем, кому дешевле. У завода есть, конечно, возможность себя защитить. Например, изначально предоставить небольшую скидку с цены за то, что "второстепенная" компания обязуется производить данную продукцию только у них в течение определенного срока, но в России такие приемы пока мало кто использует. Одним словом, производство по контракту на сегодняшних российских "второстепенных" рынках – это возможность роста для компаний "второстепенников" и дорога в индустриальные вассалы заводам третьего этапа. Хотя на первое время заводы будут рады деньгам сегодня.

Второй сценарий развития для третьестепенных российских заводов – самим дополнить свои кадры современно мыслящими маркетингологами.

А могут ли заводы-производители вдруг ввести у себя сильные маркетинговые структуры? Могут, но это крайне болезненно с человеческой точки зрения. Ведь введение такой структуры внутри "третьестепенного" завода неизбежно ставит вопрос о перераспределении ролей. "Что же, теперь у нас появится новое начальство, которое не знает, сколько граней у гайки, но будет мне указывать что производить?" – спрашивает руководитель такого предприятия. Преодолеть внутреннее сопротивление коллег вновь созданной структуре будет очень трудно. И не надо думать, что перераспределение портфелей может отпугнуть от выгодного шага только русскую компанию. Подавляющее большинство несостоявшихся объединений американских компаний (merges) не произошло именно по причине личных отношений тех директоров, которым предстояло в этом случае стать замками.

Как ослабить конфликт? Так, как это делают на Западе, т.е. приглашая консультационную компанию по стратегическому бизнес-планированию. По-настоящему хорошие компании в этой области можно пересчитать по пальцам, а шарлатанов здесь больше, чем где-либо еще. Сервис дорогой, кроме того, обычно, если консультанты действительно верят в то, что предлагают, они обязательно оставляют за собой право на долю с прибыли. Но пригласив грамотных и опытных экспертов как сторонних контракторов, вы реально не создаете напряжения внутри коллектива. Статус-кво внутренних руководителей остается прежним, а консультанты становятся чем-то вроде "очень умных таксистов". Они на директорское кресло не метят, они пришли, сделают свое дело и уйдут.

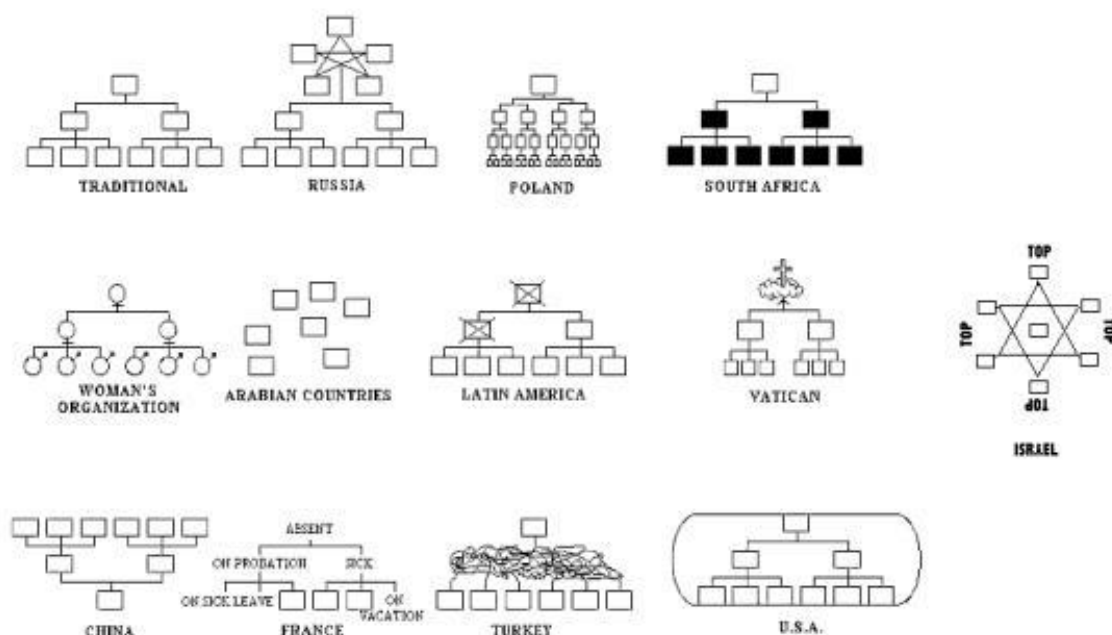
Тенденция во времени такова, что все меньшую роль в жизни "третьестепенных" компаний стран Восточной Европы будет играть их национальная принадлежность и все большую то, что они "третьестепенные".

Скорее круг, чем цепочка.

В данной главе мы демонстрировали, как страна с ее этническими, культурными и историческими особенностями становится во главе цепочки продукт-компания-рынок. И действительно, глупо планировать бизнес по производству и продаже масла, игнорируя тот факт, что ты идешь на рынок Японии, где масло традиционно не едят, или затевать журнал для привольно развлекающихся женщин, не обращая внимания на то, что журнал издается в фундаменталистской мусульманской стране. Но дело даже не в изучении спроса на местных рынках. В конце концов, в разных штатах той же Америки одни и те же продукты пользуются разным спросом.

Культура, законы и история разных стран обуславливают разные уровни рынков и разные темпы прогресса данных рынков и компаний на них. Это в свою очередь определяет стиль работы самих компаний. Рисунок 8 иллюстрирует дополненную нами шуточную картинку, ходившую по Интернету. На ней авторы смеются над тем, что, какую страну ни возьми, везде реальный стиль работы коллектива отличается от классической схемы. А то, как работают компании, определяет и тип продукции, которую они могут производить.

Fig. 8 Organization Schemes in different Countries and Cultures



Однако если наблюдать за этим процессом на протяжении достаточно длительного времени, то выясняется, что это не цепочка, а круг. Появляющиеся новые технические продукты в свою очередь меняют культуру и, следовательно, страну с ее законами. Причем существует тенденция к ускорению процессов изменения культуры под воздействием новых продуктов. Наверное, самым судьбоносным техническим достижением человечества было книгопечатание. Но потребовались века, прежде чем оно реально изменило образ жизни среднего человека. В то же время потребовались лишь считанные годы, чтобы появление противозачаточных средств полностью перекроило фундаментальные основы поведения людей во всех западных странах.

Особенно быстро политические изменения, связанные с появлением новых технических систем, происходят в случае военной опасности. Благодаря появлению нового технического продукта - парохода, в России, наконец, свершилось такое радикальное изменение всей общественной структуры как отмена крепостного права. Во время Крымской кампании 1856 г. русским

парусникам не удавалось топить английские корабли, обшитые броней, которую трудно было пробить. Мощности паровых машин хватало, чтобы передвигать столь тяжелые корабли, да к тому же независимо от ветра. Парусникам же это было недоступно. В результате царское правительство, потеряв возможность выхода в Средиземное море и утратив существенную часть международного влияния, поняло, что без нового типа военных кораблей безопасность России под серьезной угрозой.

Но производить пароходы в России того времени было невозможно потому, что производительность труда в стране была крайне низкой. Чтобы повысить индустриальную мощь страны, так необходимую для ее обороноспособности, пришлось в 1861 г. отменить крепостное право, ликвидировав феодальный способ производства и открыв дорогу капиталистическому. По некоторой аналогии вспоминается мнение ряда российских и западных советологов, которые связывают начало горбачевской перестройки с опасениями ЦК КПСС, что разваливающаяся советская экономика не в состоянии состязаться с рейгановской программой "звездных войн" (которая впоследствии оказалась технически неосуществимой).

В эпоху глобализации технические достижения одной страны меняют жизнь во всех странах, хотя бы они того или нет. Например, Интернет и свобода доступа к информации, предоставляемая им, несовместимы с тоталитарными режимами, базирующимися на идеологии. Ни в Иране, ни в Северной Корее правительства не смогут удержаться, если их граждане смогут свободно выходить в Интернет. Поэтому первой реакцией руководства таких стран на появление новой технологии является запрет на ее использование.

Пока трудно представить все мировоззренческие последствия появления биотехнологии. Но пугает то, что она потенциально может изменить такие фундаментальные понятия, как здоровье и болезнь, родители, безопасность. Наряду с этим биотехнология обещает решить проблемы смертельных заболеваний, нехватки питания и энергии, экологии.

Однако не случайно в обычный бизнес-анализ не включают оценку таких глобальных изменений в обществе. Они, как правило, происходят в течение гораздо более продолжительного по сравнению со сроком реализации проекта периода времени. Поэтому для практических целей технико-экономического обоснования, а не для мировоззренческих бесед все-таки стоит рассматривать продукт-компанию-рынок-страну как иерархическую цепочку, а не как круг.

Сервисные компании. Франчайзы.

В какой мере КЭА применим к анализу сервисных компаний? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо сначала рассмотреть, а что, собственно, такое сервисные компании, что объединяет их между собой и что отличает от компаний, производящих продукты.

Фирмы, производящие программное обеспечение для компаний-заказчиков, юридические консультации, аудиторские фирмы, рестораны, гаражи по ремонту автомобилей, врачебные кабинеты и даже публичные дома – это все сервисные компании. Они все предлагают услуги специалистов определенной квалификации, тратящих на каждого конкретного клиента определенное количество времени, которое должно быть оплачено исходя из рыночной цены времени данных специалистов. Конечным продаваемым продуктом является конкретная услуга конкретному клиенту. А это значит, что процесс конечного производства этой услуги начинается только после ее продажи (т.е. после того, как именно этот клиент ее заказал).

Прямо противоположная ситуация с индустриальным производством товара. Мы приходим в магазин фирменной одежды, где выставлены на продажу уже готовые вещи. Мы приходим покупать часы, которые уже произведены. Процесс производства того и другого уже закончен. И продажа начинается лишь сейчас.

Вы скажете, что не так давно и одежду приходили шить к портному, и часы когда-то богатые люди заказывали непосредственно часовых дел мастеру. Все верно, значит, в то время процесс изготовления и того, и другого был сервисом. Это доказывает, что многие индустриальные производства возникли из сервисов в результате развития технологии и стандартизации. С другой стороны, многие сервисы не переходят пока в разряд индустриального производства товаров потому, что пока еще нет отлаженной технологии для их серийного производства. Говоря о степенях кастомизации продукта в третьей части данной книги, мы будем называть такое индивидуальное сервисное производство под каждого конкретного потребителя "доиндустриальным производством".

К настоящему моменту две основные группы сервисов не перешли в индустриальные производства. Первая - это сервисы "интеллектуалоемкие", те, где требуется осмысление человеком конкретной ситуации. Например, врачи, юристы, налоговые консультанты, художники. В будущем системы искусственного интеллекта и всеобщая компьютеризация переведут многое из того, что сейчас является сервисом, в продукты. Например, уже сегодня многие американцы, у которых налоги типичны, а процесс их уплаты прост, пользуются программой, которая помогает им заполнить налоговые декларации, что-то списать с налогообложения, подсчитать, сколько осталось доплатить (или попросить вернуть). Однако полностью налоговые услуги никогда не перейдут в компьютерные продукты потому, что всегда будут люди, нуждающиеся в изобретательных советах. Полностью же формализовать и имитировать человеческую изобретательность все равно невозможно. Тот же частичный переход от сервиса к продуктам ожидает и другие "интеллектуалоемкие" сервисы.

Вторая группа сервисов - это сервисы, основанные на факторе человеческого соучастия. Сочувственный взгляд медсестры не заменит никакая сверхсовременная аппаратура. Часто можно видеть, как одни люди покупают кофе и шоколадку в аппарате, а другие то же самое предпочитают брать у рядом стоящей лотшницы. Просто первым важнее скорость, а вторым - человеческий контакт. Такое динамическое равновесие между индустриальным производством и сервисом может длиться сколь угодно долго.

Другой отличительной чертой сервиса от индустриального производства является то, что производитель услуги обычно должен находиться там же, где и тот, кому эта услуга предоставляется. Только недавно появились юридические консультации по телефону или Интернету. Но в основном трубочист должен находиться рядом с трубой, а массажист - со спиной.

Сервисная экономика в индустриально-развитых странах наполнена компаниями первого и второго уровня более, чем любой другой сектор. Это и неудивительно. Ведь нет необходимости в больших изначальных капиталовложениях в орудия производства. Одно дело купить авторемонтную мастерскую ценой в несколько сотен тысяч долларов, а другое дело приобрести завод по производству пусть даже не автомобилей, а всего лишь прокладок в моторы за многие десятки миллионов долларов.

Именно "первоэтапная" сервисная компания - идеальный старт для профессионалов, желающих попробовать себя в бизнесе. Один юрист пойдет работать в крупную международную юридическую корпорацию, другой откроет свой собственный офис. Не то чтобы шансов заработать деньги у второго было больше (скорее, наоборот), но какой-то процент людей всегда будет стремиться работать на себя.

Природа сервисной индустрии предрасполагает к тому, чтобы непосредственно с потребителем работала компания с атмосферой "первоэтапной" или, максимум, "второэтапной" фирмы. Дело в том, что будучи привязанной к условиям жизни конкретного района, маленькая компания лучше ориентируется в том, как вести себя и продавать в этих конкретных локальных условиях. При этом распространить именно данный стиль со всеми его оттенками на другие районы было бы ошибкой. Крупная же "третьеэтапная" компания должна слишком

многое усреднить по всем своим подразделениям во всех регионах. Сотрудники "третьеэтапной" компании имеют меньше стимула быть изобретательными и продавать свой сервис эффективнее (каждый из них меньше рискует).

Так что же, описанный нами тренд роста компаний от "первоэтапных" к "третьеэтапным" по мере эволюционирования рынка от первого к третьему этапу не работает в сервисной индустрии? Работает, и очень эффективно, но в специальной форме, называемой франчайзом!

Франчайз, известный всем, – это Mc Donalds. Давайте рассмотрим, как он устроен. Каждый конкретный ресторанчик принадлежит отдельному владельцу или группе владельцев. С этой точки зрения он является отдельной компанией, финансовый успех или неудача которой не зависят напрямую от судьбы тысяч других Mc Donalds, принадлежащих другим владельцам. Что делает Mc Donalds? Обеспечивает ресторанный сервис. А теперь составим таблицу функций, которые выполняет обычный ресторан и каждый отдельно взятый Mc Donalds.

Обычный ресторан Mc Donalds

приготовление пищи	+	--/+*
обслуживание покупателя	+	+
Реклама	+	-
разработка ассортимента	+	-
выбор дизайна	+	-
выбор оптимального оборудования	+	-
переговоры с поставщиками о ценах	+	-
обучение персонала	+	-/+
разработка пакета юридических и финансовых правил	+	-

* функция приготовления пищи из полуфабрикатов частично выполняется на месте обслуживания: жарится картофель, готовится кофе и т.п.

Как мы видим, каждый Mc Donalds выполняет лишь немногие из функций, обязательных для обычного ресторана. Практически единственной функцией, сохранившейся в отдельно взятом Mc Donalds, является обслуживание покупателя, т.е. сервис. Но ведь предоставление сервиса и есть основная функция любой компании сервисной индустрии. Все остальные функции – вспомогательные. Ресторан закупает продукты, готовит, обеспечивает дизайн интерьера – все лишь для того, чтобы иметь возможность предоставить сервис, за который платит потребитель.

Так что же, в ресторанах Mc Donalds остальные функции отсутствуют или не выполняются? Конечно выполняются, причем очень эффективно. Взять, например, рекламу или дизайн. Трудно найти сегодня человека, который бы не знал, что такое Mc Donalds и как он выглядит. Проведем мысленный эксперимент. Представьте себе, что вы едете по скоростному шоссе между двумя городами. Вы проголодались. Вам нужно срочно поесть, но кататься по неизвестным вам окрестностям некогда. С дороги вы видите крупную вывеску Turly-Murly. Станете вы сходить с шоссе, не зная, ресторан это, авторемонтная мастерская, гостиница или что-нибудь еще? Но вслед за этим вы видите вывеску Mc Donalds. Не являясь большим поклонником "усредненной кухни", вы, вероятнее всего, свернете туда.

Так кто же выполняет все эти функции, если не сам ресторан? Сеть! Франчайзинговая сеть, к которой он принадлежит. И понятно, почему у нее это получается. На централизованных фабриках, где стоит дорогое оборудование огромной производительности, изготавливаются полуфабрикаты, доставляемые затем в рестораны. Разумеется, ни один из них не смог бы позволить себе оборудование такой производительности (да и смысла это не имело бы). Значит, за счет крупного централизованного производства цена продукции снизилась

(экономика шкал – экономия, обусловленная увеличением масштаба производства) .

Более того, в каждом конкретном Mc Donalds пропала необходимость в высококвалифицированном сотруднике – поваре. Как и в любом производстве, экономический эффект достигается, когда большое количество исполнителей становится возможным заменить исполнителями более низкой квалификации. И действительно, как мы видим, в американских Mc Donalds разогревают уже готовые полуфабрикаты низкооплачиваемые школьники старших классов и люди с доходом явно ниже того, что пришлось бы платить даже самому малоквалифицированному повару.

Большая сеть может оговорить такие ценовые скидки с любым поставщиком сырья, оборудования или с юридической компанией, какие были бы недоступны никаким ресторанам в одиночку. То же относится и к рекламе. Реклама Mc Donalds по телевидению относится в равной степени ко всем ресторанам сети сразу. Минута телеэфира стоит одинаково, рекламируем ли мы одну конкретную точку, или цена распределена между тысячами ресторанов.

Таким образом, являясь отдельной компанией с точки зрения владения акциями, каждый Mc Donalds не является полностью самостоятельным автономным бизнес-организмом. Ряд жизненно важных функций, без которых работа любого конкретного ресторана была бы невозможна, передана сети в целом. Это имеет биологическую аналогию – муравейник. При видимой автономности каждого отдельного муравья полностью функциональным организмом является лишь весь муравейник. Ни один отдельный муравей не сможет обеспечить выполнение целого ряда необходимых биологических функций, например, размножение или пищеварение. Муравейник же в целом, конечно, способен обеспечить их выполнение. В то же время отдельный муравей имеет и свою собственную судьбу. Например, он может уйти далеко от муравейника или быть раздавленным нашим каблуком.

Франчайз – это "третьестадная" компания, объединяющая в себе функционально-зависимые, но финансово автономные компании второго уровня. Причем этим "второстадными" компаниям предопределено оставаться таковыми, и им самим никогда не превратиться в компании третьего стада.

В биологическом организме каждая отдельная его клетка находится под контролем организма в целом и снабжает этот организм чем-то для него необходимым. То же происходит и во франчайзе. Франчайз контролирует каждый конкретный бизнес, принадлежащий сети, по ряду ключевых моментов:

Месторасположение. Сети разрешают постройку своих новых бизнесов только в местах, которые они считают полезными и которые не будут негативно сказываться на сети и ее прибыльности. Новый Mc Donalds нельзя построить где угодно.

Зона операций. Франчайз отводит каждой имеющейся в сети компании определенную территорию, достигая тем самым того, что компании не мешают друг другу, но и неохваченной территории тоже не остается.

Использование материалов, продуктов, и инструментов. Компании, объединенные во франчайз, могут использовать лишь то сырье, оборудование и инструменты, которые одобрены франчайзом. Ничего другого компаниями использовано быть не может. С одной стороны, это ограничивает их свободу, с другой, потребители уверены в контроле качества и спокойнее чувствуют себя, чем с неизвестной маленькой фирмой.

Контроль качества и метод работы. Компании, нарушающие нормативы франчайза, могут подорвать его репутацию. В силу этого франчайз контролирует эти ключевые моменты работы.

Дизайн. Схожесть дизайна всех компаний в сети может являться важной частью рекламы и операций данного франчайза. Поэтому франчайзы зачастую строго контролируют внешний вид помещения, одежды сотрудников и даже участка перед зданием, требуя соблюдения единообразия.

Чем же снабжают отдельные компании франчайз в целом? Во-первых, деньгами. А во-вторых, видимым эффектом присутствия. Денежные поступления от индивидуальных компаний идут в трех формах (необязательно во всех):

Изначальная плата за право открыть собственный филиал данного франчайза. Причем, оплачивая приобретение компании второго этапа, покупатель приобретает доступ ко всей мощи компании третьего этапа

Процент с продаж, производимых компанией-филиалом
Взносы на рекламу франчайза.

При этом так же, как каждая индивидуальная "второэтапная" компания внутри франчайза подвержена своим собственным рискам и неудачам, так и "третьеэтапный" франчайз в целом должен контролировать динамику своего роста, чтобы не потерять стабильность и иметь возможность качественно предоставлять своим компаниям все необходимые сервисы.

Трудно представить себе сегодня ту сферу сервиса, в которой не было бы франчайзов. Бензоколонки, салоны красоты, туристические агентства, сети магазинов, цветочные и садовые салоны, мастерские по обустройству дома, авторемонтные мастерские и многое другое. Интересно, что многие сервисные компании, не называющие себя франчайзами, во многом переняли тот стиль работы, в котором подразделения, действующие как "второэтапные" компании внутри франчайза, объединены в целостную "третьеэтапную" компанию. Основное отличие наиболее крупных финансовых, консультационных и аудиторских компаний от классических франчайзов лишь то, что их филиалы нельзя купить. Они утверждаются "сверху".

То же относится и к страховым компаниям, таким как американские НМО (health management organisation). НМО - это организация здравоохранения, имеющая группу медицинских учреждений (клиник, госпиталей, лабораторий, врачебных офисов) для лечения членов этой организации, вносящих средства в ее фонд и имеющих право в случае болезни обратиться в любое из ее медицинских учреждений. Даже некоторые наиболее крупные международные благотворительные организации, например, United Way, представляют собой сеть полуавтономных зарегистрированных каждая отдельно местных организаций (United Way Alabama, United Way Nebraska, United Way Massachusetts и т.д.).

И какой бы франчайз мы ни взяли, выясняется, что "второэтапные" компании объединяются в "третьеэтапную" структуру по одной из двух основных причин:

это удешевляет производство их услуги

это предоставляет доступ к более широкому кругу потребителей.

Примером последнего является объединение во франчайз курортов, каждый из которых начинает продаваться и рекламироваться всеми остальными местами отдыха из данной сети по всему миру. Не примкнув к франчайзу, курорту пришлось бы рекламировать себя лишь своими силами (вероятнее всего, локально, так как создавать международную сеть лишь для него одного было бы неоправданно).

При этом, в отличие от индустриального производства, для которого рынки третьего уровня рано или поздно оказываются в руках "третьеэтапных" компаний, сервисные рынки предрасполагают к определенному пропорциональному представительству на них "третьеэтапных" франчайзов и имеющих свое индивидуальное лицо компаний первого и второго уровня. При том что Mc Donalds может накормить всю Америку (если не весь мир), это никак не угрожает симпатичным ресторанчикам, в которых своя атмосфера, свой дизайн, своя кухня, свой дух. Маленькие сервисные компании могут сосуществовать с франчайзами по одной из трех причин:

они еще дешевле (обычно за счет более низкого качества или эксплуатации менее оплачиваемой группы сотрудников)

они предлагают более высокое качество сервиса для группы потребителей, которым в данном случае цена не важна

люди хотят чего-то необычного