

Святослав Бирюлин

# Красная и жёлтая стратегии

Всё, что нужно знать  
о бизнес-стратегии



Святослав Бирюлин

**Красная и желтая стратегии.  
Все, что нужно знать  
о бизнес-стратегии**

«Издательские решения»

**Бирюлин С.**

Красная и желтая стратегии. Все, что нужно знать о бизнес-стратегии / С. Бирюлин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-560412-5

Стратегия — это проще, чем принято думать. Это ответ на 22 важнейших для любой организации вопроса. Это не план на 5 лет, а образ мышления и действий, позволяющих организации стать успешнее. В этой книге автор обобщает свой многолетний опыт разработки стратегий — в качестве CEO, предпринимателя, консультанта и члена советов директоров. Он простым и понятным языком излагает методику, позволяющую любому бизнес-лидеру найти ответ на самые важные вопросы для своей компании.

ISBN 978-5-00-560412-5

© Бирюлин С.  
© Издательские решения

# Содержание

Раздел 1	6
Глава 1. Вводная	6
Глава 2. Карго-культ, или Десакрализация стратегии	9
Раздел 2	13
Глава 3. Что такое «делать бизнес»?	13
Глава 4. Потребности	17
Глава 4.1. Бизнес-модель как карго-культ	20
Глава 5. Потребности, продолжение	22
Глава 6. Потребительские ценности	28
Вставка	31
Глава 7. Матрицы 2*2	32
Глава 8. Прибыль – цель или результат?	35
Раздел 3	38
Глава 9. Что такое «стратегия»?	38
Глава 10. Стратегия и будущее	41
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# **Красная и желтая стратегии. Все, что нужно знать о бизнес-стратегии**

**Святослав Бирюлин**

*Дизайнер обложки Вера Сочнева*

© Святослав Бирюлин, 2022

© Вера Сочнева, дизайн обложки, 2022

ISBN 978-5-0056-0412-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Раздел 1

### Глава 1. Вводная

#### Флешбэк №1

- Алло, здравствуйте, это Станислав?
- Добрый день, да, это я, только я Святослав. Слушаю.
- Ох, извините... Святослав, мне вас порекомендовал NN. Мы решили разработать новую стратегию и хотим провести стратегическую сессию.
- Позвольте уточнить, вам нужна стратегия или сессия?
- Э..э..э... А это не одно и то же?
- Нет, это разные вещи. Стратегия – это не одна сессия. И не только сессия.
- Хм... Наверное, стратегия... Вы могли бы провести первую сессию в ближайшие выходные?
- Увы, это невозможно.
- А когда у вас будут свободные даты?
- Дело не в свободных датах, а в том, что для полноценной работы на сессии нужен как минимум месяц подготовки.
- Подготовки? Странно... Мы уже связывались с другим фасилитатором, он сказал, что готов хоть завтра провести сессию...
- Боюсь, этот фасилитатор либо не вполне честен, либо у него нет бизнес-опыта.

#### Флешбэк №2

- Святослав, спасибо за интересную лекцию. А можно задать вопрос?
- Да, конечно, пожалуйста.
- Вот вы говорите «стратегия». Но какой смысл в стратегии в быстро меняющемся мире?
- А какова, на ваш взгляд, связь между «стратегией» и «быстро меняющимся миром»?
- Ну как... Стратегия – это план на пять лет. Документ на сотню страниц. Стоит ли его писать, если завтра все изменится?
- Простите, а откуда вы взяли, что стратегия – это план на 5 лет на 100 страниц?
- Не знаю... Ну это, вроде как, общеизвестно...
- А вы сами такую стратегию разрабатывали? Или хотя бы читали?
- Нет.

#### Флешбэк №3

- Святослав, извините, что прерываю, а можно вопрос?
- Да, конечно.
- А почему мы обсуждаем сейчас такие частности?
- Извините, какие частности вы имеете в виду?
- Ну вот эти – потребности, ценности... Это же для маркетологов. И для продаж. Какое отношение это имеет к стратегии?
- Это ответ на ряд важнейших вопросов – чьи потребности мы планируем закрывать, реализуя стратегию, и каким образом.

– Но это же не стратегия... Стратегия – это вектор. Это направление. Видение. Слияния и поглощения. Какие активы продавать, а какие развивать. А все остальное – тактика!

В подобные диалоги я вынужденно вступаю часто. Настолько, что, начиная очередной тренинг по стратегии, я научился по лицам членов группы заранее определять, кто из них задаст мне подобный вопрос. Раньше я расстраивался, а теперь улыбаюсь и спокойно разъясняю свою точку зрения.

Когда шесть лет назад я покинул пост CEO компании с оборотом в двести миллионов долларов и решил работать на себя, я думал, что моими конкурентами будут компании, предлагающие стратегический консалтинг. Но я ошибался. Самым главным конкурентом оказалась скудость знаний тех, кому нужна стратегия, – предпринимателей и директоров – о предмете. Но нельзя их в этом винить.

### **Корни стратегического менеджмента**

Меня всегда интересовала стратегия. И потому выбирая для себя программу MBA, я не задумываясь остановился на «Стратегическом менеджменте». Но когда в 2004 году мне в торжественной обстановке вручили диплом с зеленой обложкой, я, положив руку на сердце, был столь же мощным стратегом, как и в момент поступления.

В голове моей бурлило то, что я называю «стратегической кашей». Что я знал о стратегии тогда?

1. Что стратегия непременно нужна. Я смутно понимал зачем, но твердо знал, что обязан ее разработать.
2. Что стратегия – это SWOT-анализ и разные другие анализы. Нужно просто в каком-то порядке заполнить несколько матриц 2\*2, и дело в шляпе.
3. Чтобы стратегия получилась стоящей, мне нужно вывезти свою команду в загородный санаторий и там как следует поспорить о будущем.

К сожалению, подобная каша бурлила не только в моей голове. С тех пор прошло много лет, но ситуация с пониманием целей и смысла стратегии в мире, по моей субъективной оценке, сильно не улучшилась.

Концепцию стратегического планирования предложил в 1965 году уроженец Владивостока Игорь Ансофф, живший и работавший, как можно догадаться по двум «ф» в фамилии, в Америке. С тех пор великие умы, такие как Питер Друкер, Генри Минцберг, Майкл Портер и другие написали массу книг, составляющих золотой фонд стратегической мысли. Верю – если сложить эти книги в стопку, ее край достигнет Луны. Но несмотря на все усилия этих мощных (без тени иронии) мыслителей, для большинства тех, кто должен заниматься стратегией каждый день, предпринимателей и CEO, стратегия – это нечто вроде мифологического существа. Все слышали, что оно есть. Говорят, оно приносит удачу. Но как оно выглядит, никто не знает, а как его найти – и подавно.

И я догадываюсь почему. Минцберг, Портер и другие известные авторы – ученые. С одной стороны, они взяли на себя нелегкий труд проанализировать законы рынка и выявить успешные паттерны поведения на нем, за что им земной поклон. С другой, они, в силу необходимости обосновывать свои выводы научным методом, писали свои тома тяжелым, вязким языком. Усталому CEO, весь день воевавшему с конкурентами, контролирующими органами и собственными сотрудниками, такая книга разве что поможет уснуть. Конечно, противоположная крайность, в которую склонны впадать современные менеджеры, – поиск ответов на все вопросы в двадцатиминутном видео – также опасна, но все-таки менеджерам нужен достаточно простой и практичный подход.

Этой книгой я берусь доказать, что стратегия – это гораздо проще, чем кажется. Она состоит из нескольких простых понятий, и стоит вам уложить их у себя в голове, вы будете знать все, что нужно. Сказанное в этом абзаце не означает, что разрабатывать стратегию или добиваться успеха в бизнесе – пара пустяков. Я помогу вам лишь разобраться в основных понятиях, но вам нужно будет самим переложить эти знания в повседневную практику. Стратегия – это ответы на 22 вопроса. Найдите их (любым удобным способом), и вам не понадобятся никакие другие инструменты.



## Глава 2. Карго-культ, или Десакрализация стратегии

Карго-культ, или религия самолётопоклонников, или культ Даров небесных – термин, которым называют группу религиозных движений в Меланезии (несколько островов в Тихом океане). До Второй мировой их жители вели тихую, мирную жизнь, такую же, как и их предки лет двести назад. Покой меланезийцев нарушили военные из США, решившие оборудовать на островах базы для борьбы против Японской империи. Местных жителей шокировала увиденная ими техника – самолеты, радиостанции, оружие, автомобили. Мы с вами знаем, что американцы обладали всем этим благодаря техническому прогрессу. Но меланезийцам казалось иначе.

Они решили, что белые люди нечестным образом заполучили эти чудесные технические диковины. Они верили, что обладание «магическими» предметами делает белых людей могущественными, а не наоборот. И когда американцы ушли, аборигены стали делать копии предметов из подручных материалов. Они строили «аэропорты», «вышки» и «самолеты» из дерева, делали «наушники» из половинок кокоса, «антенны» из бамбуковых палочек, жгли факелы на «посадочных полосах» в надежде, что, подражая белым, заслужат такую же милость, и к ним прилетят самолеты с чудесными дарами. С тех пор «карго-культом» называют слепую веру в могущество внешних атрибутов. Например, в то, что покупка толстовки, как у Марка Цукерберга, приведет вас в список Forbes.

### 88 инструментов

На моей полке стоит книга «Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер». В ней 450 страниц. Ее автор, консультант Воган Эванс, взял на себя нелегкий труд и систематизировал положения основных школ и теорий, связанных с разработкой бизнес-стратегии. Там есть как вечная классика – PESTLE, SWOT, матрица Ансоффа, модель Пяти сил Портера и т. д., так и менее «хитовые» концепции вроде PIMC, «создания родительской ценности» или «инновационных точек кипения».

В том, что касается профессии, я человек с синдромом FOMO, Fear Of Missing Out. Так называют страх пропустить что-то важное в жизни. Если вы заходите в социальную сеть и вам кажется, что все вокруг живут насыщенной жизнью, пока вы прозябаете за рабочим столом – добро пожаловать в клуб FOMO. Раньше я боялся, что в мире существует множество эффективных стратегических инструментов, а я, стратег, о них даже не слышал.

Когда я купил книгу Эванса, мне было страшно ее открывать. Автор уже с обложки пугал читателя. Каждый менеджер должен знать 88 стратегических инструментов, а сколько знаешь ты? Покопавшись в памяти, я тогда припомнил от силы 20, и это причиняло мне страдания. С тех пор прошло несколько лет. Я знаю куда больше стратегических инструментов, чем тогда, но придаю им куда меньше значения, а большинством не пользуюсь вовсе.

### Нужны ли нам стратегические инструменты?

Историки полагают, что бизнес как вид деятельности появился в Древней Месопотамии, расцветшей около четвертого века до нашей эры и угасшей в первом. Крупные коммерческие предприятия активно работали в Древней Греции и Древнем Риме. Византийские купцы проворачивали огромные, по масштабам тех лет, сделки. Инки и, независимо от них, корейцы использовали принцип двойной записи – основу финансового учета – не менее тысячи лет назад, а в Европе он известен как минимум с XIV века. Сам термин «бизнес», предположительно, возник на рубеже XVII – XVIII веков, во времена так называемой «промышленной

революции». И сто, и триста лет назад тысячи энергичных, предприимчивых людей создавали и развивали успешные предприятия, способствуя развитию технического и культурного прогресса.

Бьюсь об заклад, никто из этих выдающихся людей не был знаком с 88 инструментами стратегического планирования. Они не читали трудов Майкла Портера, Питера Друкера или Джима Коллинза. Сомневаюсь, что все они вообще умели читать и писать.

Я не собираюсь ставить под сомнение авторитет и вклад в развитие предпринимательства таких людей, как Портер, Друкер, Котлер, Минцберг, Ансофф, Остервальдер и многих других, на чьих работах учился и я сам, и миллионы людей по всему миру. Эти выдающиеся умы проделали огромную работу, проанализировав успехи и неудачи тысяч предприятий, позволив нам учиться не только на собственных ошибках. Они заслужили все регалии и почести, которые получили. Но их наследие часто используется не по назначению – и вины их в этом нет. Их мысли используются как инструкции, а не как повод задуматься.

### **Почему мы ищем инструкции?**

Наверняка вы, как и я, учились в традиционной школе. Учитель сначала пояснял нам правило – например, вынесения за скобки общего множителя. Затем мы, пытаясь, решали десятки задач на усвоение теории и писали контрольную работу. Награду – хорошую оценку – мы получали, если вы зубрили правило и «прорешали» как можно больше примеров. Высшие учебные заведения работали по тому же принципу.

И вот выпускник такого учебного заведения создает свой бизнес или становится менеджером в чужом. Перед ним встает непростая задача – организовать деятельность множества людей для получения требуемого результата. Что инстинктивно ищет новоиспеченный руководитель? Источник, из которого он привык черпать знания с детства – учебник. Свод правил, желательно с набором примеров.

Большинство традиционных программ бизнес-образования, к сожалению, построено по тем же лекалам. Теория вопроса, кейсы (как правило, вымышленные), зачет. Я и сам закончил такую программу в 2004 году, и работал со многими обладателями подобных дипломов. Но если я чему-то и научился в плане управления организацией, то не за партой. Конечно, я читал книги и статьи и много черпал из них. Но я видел в них не инструкции, а повод для размышлений. Мои знакомые бизнесмены делали так же.

### **А как в жизни?**

Что не так с традиционным подходом к обучению? Проблема в том, что «учебник по бизнесу» – это оксюморон. Нонсенс. Отдельные аспекты деятельности фирмы, например финансы или управление цепочками поставок, можно очень емко и понятно изложить на бумаге. А вот со стратегией и людьми все сложнее. Стратегия – это поиск оптимального способа взаимодействия множества людей вовне компании (клиентов и партнеров), людей внутри компании (сотрудников) и материальных ресурсов. Сама по себе эта задача сложна, но есть аспект, делающий ее еще сложнее, – в каждом случае ее нужно решать иначе.

Вы все, уверен, слышали истории о том, как спортивные тренеры, добившиеся значительных успехов в одной команде, переходят в другую и терпят сокрушительное фиаско. Футбольного тренера Жозе Моуринью еще в 2012 году называли «великим». Но с 2013 года его карьеру трудно назвать безоблачной. Его последовательно уволили из «Челси», «Манчестер Юнайтед» и «Тоттенхэм Хотспур» за отсутствие результатов. При этом тренер – не спортсмен, чьи профессиональные кондиции увядают с возрастом. Главный рабочий инструмент тренера – мозг, а актив – опыт.

И в спорте, и в бизнесе колоссальное значение имеет не только индивидуальное мастерство, но и контекст. Разрабатывать стратегию для сети пиццерий в России, для компании-дистрибутора автомобильных запчастей в Восточной Европе или логистического бизнеса в Западной – задачи, схожие по подходу, но критически разные в деталях. Моуриньо был успешен в одном контексте, но оказался неэффективен в другом.

Подобные истории случаются и в бизнесе. Стивен Элоп был на хорошем счету в Microsoft<sup>1</sup>. Именно он инициировал создание облачных версий программ компании. И потому его направили руководить финской Nokia, когда Microsoft ее приобрела. Чем это закончилось, вы наверняка знаете. Рискну предположить, что лежащий в вашем кармане телефон называется иначе. Был ли Элоп плохим менеджером? Вряд ли. Скорее, он не сумел вписаться в контекст. Когда Карли Фиорина возглавила Hewlett-Packard, за плечами у нее была впечатляющая карьера. Однако в Сети можно отыскать множество статей о том, каким ужасным для HP был период ее работы на посту CEO. Достаточно сказать, что акции компании с 1999 по 2005 подешевели на 63%. Вывод – важны не только знания, но и гибкость ума.

### **Десакрализация стратегии**

Атмосферу таинственности, сакральности вокруг стратегического менеджмента создают крупные консалтинговые компании, в том числе через книги. Залог их успеха – в поддержании в клиенте уверенности в том, что они знают то, что тому неизвестно. Если вам мало 88 инструментов, найдите еще. Facebook уже пару лет упрямо показывает мне рекламу инструмента под названием Management Consulting Toolkit, созданного, согласно описанию, бывшими сотрудниками больших консалтинговых фирм. Всего за \$990 вы получите презентацию «важнейших стратегических инструментов», в которой 660 слайдов и 20 таблиц Excel! Представьте себе растерянное лицо CEO компании среднего размера, пытающегося разобраться в этом водопладе информации. Таблицы, графики, варианты анализа в одном разрезе, в другом... В какой последовательности их заполнять? Все или только часть? Какие выводы сделать?

В 2010 году я возглавил крупную компанию. Передо мной стояла задача разработки новой стратегии. Я не впервые возглавил бизнес, но на старте карьеры CEO я пытался руководить без оформленной стратегии, а в 2008 и 2009 году все мои силы уходили на спасение бизнеса в кризис. На этот раз я решил действовать «по учебнику». Переезжая в город, где мне предстояло трудиться, я захватил с собой толстую книгу с красной обложкой – труд Артура А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда III под названием «Стратегический менеджмент». Она была в списке рекомендованных на программе MBA, которую я закончил за 6 лет до этого. Сидя в одиночестве на кухне на выходных (моя семья присоединилась ко мне позже), я читал этот учебник и пытался составить график разработки стратегии для своей организации.

Скажу сразу – у меня нет никаких претензий к авторам книги. Это хороший учебник, с примерами. Но читая, я ловил себя на мысли, что, даже понимая внятно изложенный текст, не вижу цельной картины. Каждый из инструментов был понятен, но в стройную концепцию они не складывались. Я понимал, что разработка стратегии – это логическая последовательность действий, но мне никак не удавалось уложить ее у себя в голове.

Став консультантом и лектором, помогая другим компаниям разрабатывать стратегии, я читаю в глазах управленцев те же муки. С одной стороны, они понимают смысл стратегии на верхнем, концептуальном уровне. С другой, видят инструменты – SWOT, PESTLE и другие. И им непонятно, как соединить их друг с другом. Как из этих таблиц и матриц 2\*2 сложится траектория развития их компании?

---

<sup>1</sup> <https://news.yahoo.com/pros-cons-making-stephen-elop-microsoft-next-ceo-185546579.html?guccounter=2>

Конкретные методики разработки стратегии и, шире, управления бизнесом стали карго-культом. Читая об успехе бизнеса в деловых журналах, мы интересуемся его причинами – что эти ребята делали такого, что взлетели на вершину? И к нашим услугам всегда есть ответы – в виде статьи с «разбором» или целой книги. Часто их авторы находят какой-то отдельно взятый рецепт, например гибкую культуру, и мы верим, что если обзаведемся ею, тоже взроем вверх. Мы все наблюдали карго-культы реинжиниринга бизнес-процессов, Agile, холакратии и «бирюзовых» организаций, «цифровой трансформации» и блокчейна – и это далеко не полный список. Но копируя отдельные элементы, мы действуем не разумнее меланезийцев с их «наушниками» из кокоса.

Не поймите неправильно, я не луддит, призывающий сжечь бизнес-книги и закрыть бизнес-школы (тем более, что с некоторыми я продуктивно сотрудничаю). Учиться важно и полезно. Недавно мне попалась на глаза любопытная статистика – лишь 4% создателей компаний-единорогов (то есть перешагнувших порог в 1 миллиард долларов капитализации) не получили формального образования, а около 40% учились в бизнес-школах. Так что Цукерберг скорее исключение, чем правило. Но учиться – это развивать мышление, а не разучивать инструменты.

## Раздел 2

### Глава 3. Что такое «делать бизнес»?

#### Мир глазами экономистов

В юности я недолго увлекался игрой Dune 2. На старте эпизода вам доступна только малая часть игровой вселенной, остальной мир затянут черным «туманом». Вы располагаете минимальным набором ресурсов, которые можно наращивать, добывая валюту и развиваясь. Накопив силы, вы раздвигаете видимые границы мирка и нападаете на врагов (если они не напали первыми). Игровая задача – разгромить противников и захватить их ресурсы. В вашем распоряжении армия идеальных, послушных солдат и работники, выполняющие только предусмотренные алгоритмом функции.

Не знаю, играли ли авторы классических работ по менеджменту в Dune 2, но порой кажется, что они так видят мир. Рынок – поле битвы. Игроки (предприятия) конкурируют за ресурсы (рабочая сила и капитал), боевая задача – уничтожить конкурентов. В этой вселенной свистят пули, а проигравшего ждет смерть (банкротство). Стратегия, таким образом, это план победы над конкурентами.

Что не так с этой метафорой?

Во-первых, цель рыночного игрока не заключается в разгроме конкурентов. Он борется за сердце потребителя, что не то же самое. Джеффу Безосу, создателю Amazon, принадлежит фраза: «Бизнес это не борьба с конкурентами, это борьба за потребителя». И у Безоса есть чему поучиться.

Во-вторых, в этой модели нет людей. Совсем. Одни «рыночные силы», «потребители» и «человеческие ресурсы». Нечто вроде солдат и плотников из Dune 2. Даже в книгах Майкла Портера, внесшего неоценимый вклад в развитие маркетинга, потребитель упоминается вскользь и редко. Наверное, и неудивительно, учитывая, что Портер – экономист, а не маркетолог. В его работах и трудах его коллег потребитель – пассивная рыночная сила. Сидящий, словно птенец в гнезде с раскрытым клювом, и ждущий, когда кто-нибудь что-нибудь туда положит. За много лет практики я пришел к выводу, что успешный бизнес можно построить только считая людей – потребителей и сотрудников – важнейшими и активными участниками процесса. Поэтому я и назвал свою методику People-Based Strategy, «стратегия, основанная на людях».

#### Что же такое «бизнес»?

Я задаю этот вопрос на лекциях, где присутствуют предприниматели или генеральные директора. Я прошу их быстро сформулировать определение, содержащее пару-тройку предложений общим объемом не более тридцати слов. Согласитесь, что если мы собираемся разработать стратегию именно для бизнеса, для начала полезно договориться о том, что это такое.

И еще не разу за шесть лет никто не ответил сразу, без подготовки. Напомню, в комнате сидят люди, занимающиеся этим ежедневно.

Как правило, я слышу следующую версию: «Бизнес – это организованная деятельность по извлечению прибыли». Нельзя сказать, что определение неверно. В то же время оно не затрагивает критически важные аспекты работы любой организации.

Что не так с формулировкой «деятельность ради прибыли»?

Она неточна потому, что в ней отсутствует главный элемент – потребитель. Не всякий организованный труд с целью получения выгоды направлен на удовлетворение его нужд. Допустим, мы с вами скинулись и лет пять кряду продавали и покупали акции. Мы действовали сообща, значит, наша активность была организованной. И если мы действовали разумно, то получили прибыль. Однако это все-таки не было бы бизнесом. Потому что эта деятельность удовлетворила бы только потребности тех, кто ее осуществлял.

Работа любой организации в первую очередь направлена на удовлетворение потребности кого-то вовне ее. У любой организации есть потребитель, и это всегда человек (даже если деньги поступают с расчетного счета фирмы). И у этого потребителя есть потребности. Эффективность компании определяется в том числе (но не только) способностью эти потребности закрыть. Все организации, включая некоммерческие, благотворительные или государственные, закрывают чьи-либо потребности. Для этого они и создаются.

Так функционирует любой бизнес – от киоска с мороженым до технологических гигантов Кремниевой долины.

Кофе-пойнт на углу закрывает потребность в стакане ароматного напитка.

Страховая компания закрывает потребность меньше переживать из-за возможных рисков.

Производитель автомобиля закрывает вашу потребность перемещаться из пункта А в пункт Б. А попутно, возможно, и потребность произвести впечатление на окружающих.

Производитель компьютеров отзовется на вашу потребность в мощном и удобном вычислительном устройстве. А возможно, игровом. Или и таком, и другом одновременно.

Стоматологическая клиника закрывает вашу потребность в здоровье без боли.

Этот список можно продолжать бесконечно.

### **Мы забываем про это**

Казалось бы, что тут нового? Но уже много лет я на лекциях прошу предпринимателей и топ-менеджеров перечислить основные сегменты их потребителей и их потребности. И, за редким исключением, всегда этот вопрос вызывает трудности. Если бы я был инвестором, я никогда бы не вложил средства в компанию, чье руководство не может, будучи разбуженным среди ночи, без запинок перечислить основные типы клиентов и их ожидания. Однако большинство учебников по стратегическому менеджменту не акцентирует на этом внимание. Там сплошная Dune 2.

Генри Форд как-то сказал, что деньги работнику фирмы платит не менеджер, а клиент. Менеджер лишь передает деньги. Прекрасная мысль, жаль о ней мало кто помнит. Когда я начинаю работать с новой компанией и провожу первые интервью с ключевыми сотрудниками, я спрашиваю их о потребителе. И чаще всего оказывается (особенно почему-то в компаниях, на сайтах которых указано, что их кредо – клиентоориентированность), что клиент для них – это лишь чье-то улыбчивое лицо на предпоследнем слайде корпоративной презентации. Абстракция. Говорят, кто-то когда-то его видел и даже разговаривал с ним, но это было давно.

Положа руку на сердце, можно уверенно сказать, что для большинства компаний (и ваша, возможно, не исключение) клиент – не более чем ходячий кошелек, в котором имеется излишек денег. Свою задачу такие компании видят исключительно в том, чтобы избавить его от этого бремени, продав ему что-либо с выгодой для себя. Часто невзирая на долгосрочные последствия. Весь корпоративный механизм – от культуры до системы бонусов – так настроен. И рядовые сотрудники, и высшие чины получают и символические «ордена и медали», и реальные деньги не за счастье клиентов, а за счастье акционеров, то есть за показатели продаж

и чистой прибыли. Клиента лицемерно упоминают в корпоративных документах, но фактически никому нет до него дела – пока он внезапно не исчезнет.

### **Чек-лист**

Проверьте, справедливы ли для вашего бизнеса следующие утверждения:

1. Ваши клиенты сегментированы по отраслевому признаку (для b2b-отраслей) или по социально-демографическому (для b2c). Сегментация по отраслевому принципу означает, что вы, к примеру, подразделяете клиентов на «строительные компании», «производителей», «дилеров» и так далее.

2. У вас в компании нет сотрудника, чья главная задача – выявлять потребности ваших клиентов тем или иным способом.

3. В вашей компании отсутствует алгоритм системного сбора и анализа данных о потребностях клиентов.

4. Потребности клиентов не являются центральной темой совещаний, посвященных развитию бизнеса.

Если вы ответили утвердительно хотя бы на один из вопросов – Хьюстон, у вас проблемы.

Но ведь если так работают многие компании, значит, и так можно? Безусловно. Но только до поры до времени. Таксопарки, традиционные розничные магазины, туристические агентства и агентства недвижимости, производители компьютеров и принтеров жили припеваючи, пока не обнаружили, что их клиенты понесли денежные излишки молодым и дерзким интернет-стартапам. Что предложили стартапы? Более удобные, комфортные, быстрые или простые способы закрыть потребности клиентов. В современном мире роскошь игнорировать потребности покупателей могут позволить себе разве что естественные монополии. Да и это вряд ли продлится вечно.

### **Ок, так как это работает?**

Организация закрывает потребности своих клиентов путем создания для них ценностей. Под ценностью может пониматься собственно продукт, его отдельные элементы (например, логотип на капоте автомобиля) и/или сопутствующий сервис. Словом, все, за что покупатель готов заплатить, и бесплатные элементы торгового предложения, побуждающие клиента делать выбор в его пользу. О ценностях мы поговорим в соответствующей главе, здесь лишь скажем, что способность создать преимущественную ценность (*distinctive value*, ценность, которую не в состоянии повторить или превзойти другие рыночные игроки) определяет успех компании. Маркетологи назвали бы такую ценность «конкурентным преимуществом», но мне это определение не нравится, так как оно опять уводит нас в сторону от потребителя (см. высказывание Джеффа Безоса выше).

Потребительские ценности (*customers' values*) организация создает при помощи источников ценности – активов (*assets*). Это широкое понятие, включающее в себя как материальные активы, такие как здания, станки, автомобили и т. д., так и нематериальные – бренд, ноу-хау, уникальные компетенции, компьютерные разработки и т. д. О них мы тоже поговорим отдельно.

Активы создаются, воспроизводятся и развиваются за счет процессов. Процессы выполняют люди, для чего требуются компетенции и культура. Любой бизнес, от газетного ларька до авиакомпании, работает по схеме «потребности – ценности – активы – процессы – люди (компетенции) – культура». Об этом мы будем говорить на протяжении всей книги.

В том случае, если организация понимает потребности своего потребителя, умеет создавать для него уникальную ценность, эффективно пользуясь активами, она может создать долгосрочную прибыль или рыночную капитализацию. Поскольку прибыль – это очень болезненная тема, она заслуживает отдельной главы. Пока я приведу лишь короткое определение прибыли – как ее, на мой взгляд, следует понимать в коммерческих организациях:

**Прибыль – это премия акционерам и сотрудникам компании со стороны потребителей за созданную ценность, закрывающую их потребности.**

Итак, что же такое «делать бизнес» в моем понимании?

Бизнес – это организованная деятельность по закрытию потребностей клиентов путем создания клиентских ценностей. Ценности создаются путем использования активов. Результатом деятельности бизнеса служит капитализация. В основе лежат миссия, ценности компании и видение.

В тридцать слов уложился. Обо всем этом мы подробно поговорим в следующих разделах.



## Глава 4. Потребности

В середине 80-х я учился в школе, а после уроков ехал в другую школу, музыкальную, в соседний район. Общественный транспорт тогда функционировал так себе, и трамвая приходилось ждать минут по сорок, а то и больше. Но я ждал, так как особого выбора у меня не было. К сожалению, тогда я не мог достать из кармана смартфон и воспользоваться недорогим и удобным сервисом такси. Но это не означает, что у меня не было такой потребности.

Итак, бизнес – это, в первую очередь, удовлетворение потребностей клиентов. Фраза, под которой, на первый взгляд, должна стоять подпись: «Искренне ваш, капитан Очевидность». Но не менее тридцати раз в год я рассказываю о том, что такое «потребность» на воркшопах и лекциях. И всегда эта тема вызывает сложности.

Взгляните на список ниже и выберите из него пункты, которые можно отнести к потребностям клиентов:

- Низкая цена
- Качество товара
- Скорость поставки
- Отсрочка платежа
- Закупить молотки и гвозди
- Запчасти для техники
- Сходить в кино
- Поужинать в ресторане

Сколько пунктов вы выбрали? Один? Три? Пять?

На самом деле ничего из вышеперечисленного не является потребностью. Это лишь способы закрытия потребностей. Как отличить потребность от способа закрытия? Задаться вопросом: важна ли эта потребность сама по себе или существует для чего-либо еще. Давайте разбираться.

- Низкая цена нужна для экономии средств индивида или повышения прибыли компании.
- Качество товара может повышать статус владельца, создавать комфорт и спокойствие.
- Скорость поставки позволяет экономить время и, например, капитал.
- Отсрочка платежа – развивать свой бизнес на чужие деньги.
- Закупить молотки и гвозди нужно, чтобы, например, повесить полку (а это, в свою очередь, нужно во имя порядка или эстетики).
- Запчасти для техники нужны, чтобы техника работала и зарабатывала деньги, а не простаивала.
- Сходить в кино люди хотят для эмоций (а молодежь и для романтики).
- Поужинать в ресторане человека может побудить лень или желание получить эмоции.

### Почему это важно?

Тысячи компаний по всему миру пребывают в уверенности, что закрывают «потребности» своих клиентов в запчастях к тракторам, компьютерах, нижнем белье, услугах химчистки, косметике, средствах от тараканов или шурупах. И все идет хорошо до той поры, пока шурупы, белье и услуги химчистки не начинают продавать на каждом углу (маркетологи назвали бы это «насыщением рынка»). Под угрозой падения спроса компании сначала пытаются улуч-

шить качество товаров и услуг. Но, во-первых, не всем клиентам нужны продукты отличного качества, особенно по высокой цене. Во-вторых, конкуренты не стоят на месте и тоже совершенствуются. Рано или поздно предложения различных игроков становятся неотличимы друг от друга.

От отчаяния компании придумывают новые идеи, редко оказывающиеся успешными. Расширяют продуктивное предложение (например, добавляют сервисы), но без понимания подлинных потребностей клиентов предложить востребованный сервис можно разве что случайно. Пытаются создать «бренд» и тем самым уберечься от конкуренции. Но, во-первых, на многих рынках известность марки не является значимым критерием выбора. Во-вторых, чем этот бренд наполнить?

### **А что делают лучшие?**

Лучшие компании, которые потом забирают рынок у тех, кто не вникает в потребности клиентов, мыслят иначе. Возьмем, к примеру, американскую компанию Fastenal. Она, в том числе, продает промышленный крепеж – шурупы, метизы и другие изделия соответствующего назначения. Ее клиенты – производственные предприятия. Столкнувшись с высокой конкуренцией, руководители Fastenal не стали снижать цены. Они задумались – а какие подлинные потребности своих клиентов закрывает их компания? Наверное, вы уже догадались, что «своевременная поставка шурупов» не может являться потребностью, так как она необходима для чего-либо еще.

При производстве стола, за которым я пишу эти строки, было использовано примерно 30 крепежных изделий. Их доля в себестоимости стола едва ли превысила половину процента. В отличие, например, от ДСП. А теперь представьте, что вы директор мебельного комбината, где изготавливаются такие столы. Бизнес-процесс закупки шурупов наверняка схож с бизнес-процессом закупки ДСП. В офисе сидит сотрудник, ведущий переговоры с поставщиками, формирующий заявки на закупку, контролирующий поставки, отслеживающий оплаты и так далее. Под шурупы нужно выделять складское пространство. Их нужно учитывать и списывать на себестоимость. Вклад шурупов и ДСП в добавочную стоимость не одинаков. Но отсутствие на складе шурупов нужного фасона может остановить цех.

Итак, шурупы – это мелкий, дешевый товар, но работа с ним требует столько же усилий, сколько и работа с более важным товаром. А несвоевременная поставка может привести к серьезным последствиям. Будь вы директором мебельного завода, что было бы вашим самым большим желанием? Думаю, вот что – чтобы шурупы каким-то образом сами появлялись на складе, всегда были в наличии, но не отвлекали на себя ресурсы. Вот это могло бы стать вашей подлинной потребностью.

Это поняли в Fastenal. Они предложили клиентам взять на себя заботу о шурупах. Они установили прямо в цехах канбан-кассеты с метизами, из которых рабочие по мере необходимости берут шурупы и используют в производстве. Электронные весы в кассетах следят за остатками и передают данные на склад Fastenal, откуда сотрудники компании развозят товар по клиентам и пополняют кассеты. Одновременно кассеты передают в учетную систему заказчика данные о расходах продукта, чтобы бухгалтерия могла списать их на себестоимость.

У вас дома есть водопроводный кран, откуда, стоит вам повернуть ручку, течет вода. При этом вы, скорее всего, не задумываетесь о том, как она там оказалась – об этом позаботились архитекторы водопроводной системы. Все, что требуется от вас, – это своевременно оплачивать коммунальные платежи. Удобно, согласитесь? Вот и Fastenal предлагает своим клиентам нечто подобное. В цехах клиентов стоят «краны» – канбан-кассеты, в которых всегда есть нужный крепеж. При этом как он там оказывается – забота Fastenal, а не клиентов. Покупателям больше не нужно содержать сотрудника в отделе закупок, склад для метизов и складские запасы. Все,

что требуется от них, – своевременно оплачивать счета Fastenal. Как компания додумалась до этого? Она глубоко вникала в потребности своих клиентов. И это окупается.

Невежественные бизнес-журналисты сказали бы, что Fastenal придумали «новую бизнес-модель». Но «бизнес-модель» – это еще один карго-культ, что я берусь доказать чуть позже.

### **Jobs To Be Done**

Я – далеко не первый, кто говорит о важности понимания клиентских потребностей в жизни компании. Клейтон Кристенсен, автор известных книг об инновациях, утверждал, что мы не покупаем продукт, а «нанимаем» его для выполнения какой-либо работы (JTBD, Jobs To Be Done). Бутылка минералки делает «работу» по утолению жажды в жаркий день. Дизайнерская сумочка поможет подчеркнуть вкус и достаток ее обладательницы. Удобное кресло позволит работать, не мучаясь от болей в спине. Такси делает «работу» по доставке нас в аэропорт без необходимости искать парковку.

Мы все понимаем это интуитивно, будучи покупателями. Многие мои клиенты читали книги Кристенсена и знакомы с понятием JTBD. Но придя в офис и глядя на свой продукт с противоположной стороны той, с которой смотрит на него потребитель, мы словно слепнем. Мы обращаем внимание на незначачие свойства продукта и упускаем из виду самое главное.

Какую «работу» делают для нас онлайн-магазины? Избавляют от необходимости тратить время на поход в магазин и таскать тяжелые сумки.

Какую «работу» делают для нас онлайн-сервисы такси? Избавляют от необходимости дозваниваться в диспетчерскую и ждать.

Какую «работу» делают для нас социальные сети? Например, удовлетворить собственное тщеславие, сравнить себя с другими, узнать что-то новое, похвастаться, продвинуть свой продукт и так далее.

А какую работу делает для вашего клиента ваш продукт?

Продолжим разговор о потребностях в следующих главах.

## Глава 4.1. Бизнес-модель как карго-культ

В 2008 году на конференции LeWeb в Париже один молодой предприниматель разговаривал с другим. Он пожаловался, что ему пришлось заплатить за лимузин с водителем целых \$800. Его возмутила цена, и он предложил написать программу для заказа машины в складчину, что снизит стоимость поездки. В 2009 году они сообща запустили приложение Ubercab, ныне известное как Uber, позволяющее вызывать личного водителя. Предпринимателей звали Трэвис Каланик и Гаррэт Камп.

Рядом с книгой о 88 инструментах для разработки стратегии на моей полке стоит книга «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов» (о, эта магия чисел в названиях!) Оливера Гассмана и Каролин Франкенбергер. В книге методично разбирается устройство 55 компаний. Уверен, что авторы писали книгу с наилучшими намерениями. Но, учитывая страсть читателей к «учебникам по бизнесу», существует риск, что для кого-то она станет источником карго-культа. Особенно с учетом слова «шаблон» в заголовке. Возьми книгу, скопируй удачную бизнес-модель, и ты в списке Fortune.

Спросите у ста предпринимателей, аналитиков и CEO – что такое Uber? Они ответят: «революционная бизнес-модель». Один из членов моего Клуба стратегов в ходе дискуссии даже подчеркивал, что инновации возможны не только на уровне клиентов, они возможны на уровне бизнес-моделей. Позволю себе с ним не согласиться.

О чем думал Трэвис Каланик, придумывая Uber? Точно не знаю, но сомневаюсь, что он говорил себе: «Настало время придумать революционную бизнес-модель!» Скорее он размышлял о пассажирах и их желаниях. А те были просты – уехать быстро, недорого и комфортно (во всех смыслах). И Каланик ломал голову над тем, как сделать это лучшим образом. И придумал – а как следствие возникла новая бизнес-модель. Идея Uber пришла в ответ на неудовлетворенную (или не вполне удовлетворенную) потребность. Ожидания клиента – основа любого бизнеса и источник идей для развития.

Сама по себе бизнес-модель, если она не закрывает чьи-либо потребности, ничего не стоит. И «модель Uber», о которой так много писали и говорили в свое время (так много, что даже придумали глагол «уберизация»), применима далеко не везде. Даже там, где, казалось бы, стыковка исполнителя и заказчика без посредников кажется очевидным решением. Приведу два примера.

Пример первый. Я захожу в совет директоров логистической компании. У нас нет своих контейнеров, грузовиков или морских судов. Мы предлагаем клиентам интеллектуальный продукт, находя выгодные решения для сложных задач. С точки зрения концепции «уберизации» мы посредник, и нас следовало бы заменить платформой. Нужно привезти контейнер из Шанхая в Мюнхен? Зайди на сайт, оставь заявку и пусть перевозчики бьются за право выполнить заказ. Но пока такие платформы работают только для самых мелких заказчиков. Крупные, в том числе международные клиенты предпочитают выстраивать долгосрочные отношения с проверенными компаниями. У них есть иные потребности, помимо быстрой и дешевой доставки груза. Более того, во всем мире растет спрос на 4PL- и 5PL-услуги. Оказывая услуги по модели 5PL, логистический оператор де-факто становится отделом закупок и логистики для своего клиента. Иными словами, на рынке виден обратный «уберизации» тренд.

Пример второй. В одной из стран бывшего СССР появилась платформа для поиска частных подрядчиков для мелких услуг. Вам нужно повесить книжную полку и лень самому возиться с дрелью? Зайдите на платформу и найдите мастера, живущего неподалеку. В первоначальной бизнес-модели платформа планировала взимать комиссию с транзакций, как и Uber. Но оказалось, что это сложно контролировать. Во-первых, заявленный в заявке объем работ в реальности может оказаться больше. Заказчик разместил объявление о книжной полке, а про-

сит сделать ремонт в ванной. Во-вторых, предприимчивые мастера часто уговаривают клиентов разделить комиссию и заплатить им напрямую, отметив на платформе, что они отказались от заказа. Промучившись пару лет, компания махнула рукой на идею комиссионных и стала взимать с мастеров плату за продвижение их профиля, превратившись де-факто в виртуальную доску объявлений.

Бизнес-модель – это удобная концепция, и я ее использую (что вы увидите в шестом разделе). Важно не ставить, как говорят англичане, телегу впереди лошади. Если вы почувствовали, что вам необходимы перемены в бизнесе, не торопитесь открывать книгу «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов». Это можно сделать позже (действительно, почему бы и не подсмотреть идеи у тех, кто уже совершил множество ошибок, но добился успеха?). Сначала необходимо ответить на два вопроса – чьи потребности вы планируете закрывать и каковы они?

Прежде чем пересматривать бизнес-модель, затевать «цифровую трансформацию» или перекраивать бизнес-процессы, мы должны ответить себе – какой вклад в удовлетворение потребностей клиентов эти телодвижения внесут? И если мы столкнемся с трудностями в поиске ответа, нам не стоит торопиться. Бизнес – это совокупность процессов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, и любые изменения в нем – от оргструктуры и культуры до автоматизации и цифровизации – должны производиться в его интересах.

Если изменение не ведет к росту удовлетворенности клиента, хотя бы опосредованно, оно лишено смысла.

## Глава 5. Потребности, продолжение

Около 5000 лет назад в Персии появилась первая регулярная почта. В 1774 году – первый телеграф. В 1910 году в США был установлен первый домашний телефон. 3 апреля 1973 года сотрудник Motorola Мартин Купер сделал первый звонок с аппарата собственного изобретения, сотового телефона Motorola DynaTAC, конкуренту из AT&T. В феврале 2004 года тогда еще студент Гарварда Марк Цукерберг запустил то, что впоследствии стало Facebook. 9 января 2007 года Стив Джобс показал публике устройство, перевернувшее мир телефонов, первый iPhone. 24 февраля 2009 года выходец из Украины Ян Кум зарегистрировал компанию WhatsApp. Все эти решения закрывали одну и ту же потребность.

Что такое «миллисекунда»? Это промежуток времени между тем, как я спрашиваю слушателей на лекциях о том, можно ли создать потребность, и первым ответом «да, конечно». Люди убеждены, что человек может сформировать потребность в чем-либо у другого человека, часто приводя в пример iPhone. Но, конечно, никакой новой потребности Стив Джобс не создал. И не только потому, что iPhone придумал не он, а его сотрудники.

На момент появления iPhone в деловых кругах Северной Америки все пользовались аппаратами Blackberry (компания RIM), а в Европе была популярна Nokia. Обе компании выпускали надежные, удобные и... скучные аппараты. Они прекрасно справлялись с основными функциями, но все же это были в первую очередь средства коммуникации. Адам Грант в книге «Подумайте еще раз» пишет, что Майк Лазаридис, изобретатель Blackberry и глава компании RIM, не хотел даже добавлять в свой телефон интернет-браузер. В Nokia смотрели на телефоны шире, на их устройствах можно было поиграть в «Змейку», а в модели N95 стояла цейссовская оптика. Но их создали, чтобы звонить, отправлять почту и смс.

Стив Джобс не был профессиональным психологом, но интуитивно очень тонко чувствовал потребителя. Он понимал, что никто – ни школьник, ни президент банка – не откажется от устройства, приносящего удовольствие. Что может принести удовольствие? Удобство – много функций и приложений в одном устройстве. Красивый дизайн, по этому поводу у Джобса был пункт. Эргономика – удобно держать в руке, комфортно управлять. Развлечения – игры, камера, игровая механика в управлении устройством (инерционная прокрутка и т. д.). Говорят, Лазаридис, взяв в руки первый iPhone, заявил, что это «игрушка для тинейджеров», не веря, что серьезные люди откажутся от Blackberry. Видел бы он, как несколько лет спустя «серьезные люди» с удовольствием делают селфи и фотографируют свой завтрак.

(Примечательно, что в книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе», опубликованной за четыре года до выхода iPhone, Клейтон Кристенсен, разбирая кейс Blackberry, категорически не советует компании устанавливать в аппарат камеру, так как это размоет фокус продукта. Даже великие умы ошибаются.)

Стив Джобс не создал новую потребность, он лишь виртуозно использовал существующие. И не смог бы, даже если бы захотел. Наши потребности предопределены природой, и их число ограничено. Некоторые ученые считают, что их всего шестнадцать.

### Мы – плоды эволюции

Более 100 тысяч лет эволюция вела нас по жизни, кропотливо совершенствуя наш самый сложный орган – мозг. Мы учились решать все более трудные задачи, но подчинено это было одной цели – выживанию вида. В нашем мозгу формировались лишь участки, помогающие человечеству не вымереть. Природа терпеливо ставила эксперименты, меняя и развивая отдельные функции, но закрепились и дожили до наших дней только те, что лучше справлялись

с эволюционными задачами. С тех пор мир вокруг изменился до неузнаваемости, но устройство нашего мозга (включая набор потребностей) осталось неизменным.

Геном человека меняется очень медленно. Для того, чтобы изменение закрепилось и стало частью нас, требуется около 50 тысяч лет (с момента выхода первого iPhone прошло всего 14). С точки зрения «заводской комплектации» и «предустановленных приложений» мозг родившегося сегодня малыша эквивалентен мозгу новорожденного лет триста или пятьсот назад. Мы просто не можем захотеть ничего, не предусмотренного эволюцией. Никому не под силу создать у человека новую потребность – для этого пришлось бы менять структуру мозга. А до этого человек (пока) еще не додумался.

Американский ученый Стивен Райсс вдумчиво изучал потребности человека и пришел к выводу, что у нас их шестнадцать. Вот этот список:

- Власть
- Независимость
- Любопытство
- Признание
- Порядок
- Бережливость
- Честь
- Идеализм
- Социальные связи
- Семья
- Статус
- Месть
- Романтика
- Еда
- Физическая активность
- Покой

Набор потребностей у всех одинаков, утверждал Райсс, но выражены они в разной степени. Например, потребности некоторых людей во власти велики, и они становятся лидерами – бизнесов, подростковых банд, стран или преступных группировок. Другим, например, важнее покой, они ценят тишину и уединение. У людей с повышенной потребностью в социальных связях, как правило, много друзей, другие же держатся особняком. Люди с высокой потребностью в идеализме ходят на митинги и собирают подписи, а их антиподы смотрят на них, как на малых детей. Кто-то готов прощать оскорбления, а кто-то не успокоится, пока не отомстит. Если каждого из нас прогнать через тест, разработанный Райссом, мы увидим свои так называемые «Райсс-профили» (рис. 1). И все они будут разными.

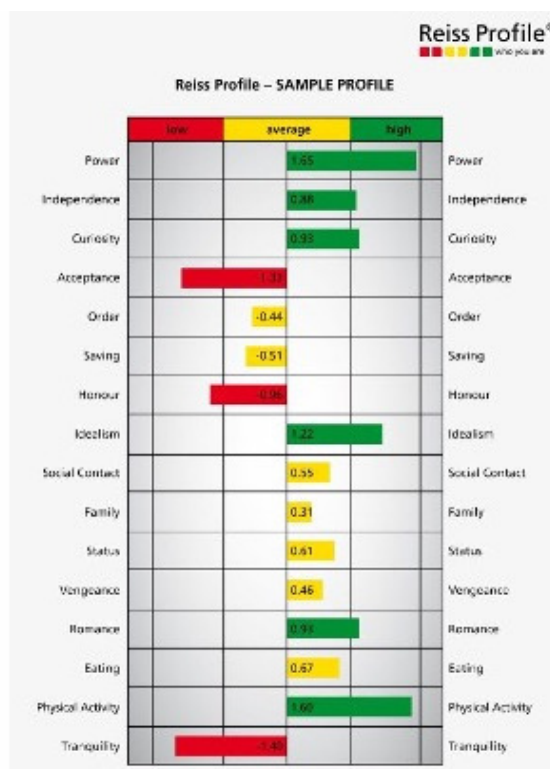


Рисунок 1. Райсс-профиль

Коллега Райсса, американский ученый Маршалл Розенберг предложил несколько иную классификацию потребностей (needs) еще в 1960 году (рис. 2). Он разбил потребности на группы: «социальные связи», «физическое благополучие», «честность», «игра», «мир», «автономность», «смысл». Внутри этих групп он поместил потребности, общим числом более сорока, указав, что и их можно разбивать далее на более мелкие подвиды. Но и он подчеркивал, что базовый набор потребностей у всех одинаков.

<b>СОЦИАЛЬНЫЕ</b> принятие привязанность признание принадлежность сотрудничество общение духовная близость сообщество товарищество сочувствие, участие значимость (чтоб со мной считались) постоянство, надежность эмпатия включение тесная связь любовь взаимность забота (само)уважение безопасность защита, надежность стабильность поддержка знать, и чтобы меня знали замечать и быть замеченным понимание доверие теплота	<b>ФИЗИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ</b> еда воздух движение/ физические упражнения отдых/ сон сексуальное самовыражение безопасность кров сенсорный контакт вода  <b>ЧЕСТНОСТЬ</b> подлинность, "настоящность" целостность присутствие  <b>ИГРА</b> радость смех, юмор  <b>МИР</b> красота единение легкость быть на одном уровне, равенство гармония вдохновение порядок	<b>НЕЗАВИСИМОСТЬ</b> выбор свобода независимость пространство спонтанность  <b>СМЫСЛ</b> самоосознанность радоваться жизни решать задачи ясность компетентность сознательность внести вклад (во что-то) творить делать открытия действенность результативность рост, развитие надежда учиться оплакивать, горевать участвовать цель самовыражение интерес иметь значение, быть важным понимание
--	--	---

Рисунок 2. Потребности по Маршаллу Розенбергу



Я пустился в эту занимательную психологию намеренно, делая важные выводы из трудов Райсса и Розенберга.

Вывод первый. Потребитель – это всегда человек. У меня сердце обливается кровью, когда мои клиенты полагают, что их потребители – «юридические лица». Конечно, мы заключаем контракты с юридическими лицами и даже получаем от них оплату. Но у юридического лица не бывает потребностей. Оно не может быть удовлетворено или расстроено качеством товаров и услуг. Оно не пишет отзывы в социальных сетях. С ним невозможно установить партнерские отношения. Да, компании вроде Amazon пытаются повсеместно заменить работников роботами. 28 июня 2021 года в Bloomberg вышла заметка о водителе Amazon, уволенном алгоритмом<sup>2</sup>. Но пока это, скорее, исключение. Какой бы крупной ни была компания, которой вы продаете товары или услуги, потребности определяют работающие в ней (или владеющие ею) люди.

Вывод второй. Над изучением нужд человека работали разные ученые, но ни один из них пока не обнаружил потребности в апельсиновом соке, красивой сумочке, быстром автомобиле или шестигранных ключах. Весь мир товаров и услуг существует только для закрытия других, базовых потребностей.

### **Потребности, огурцы и стратегия**

Второй вывод очень важен для бизнеса и стратегии. Например, некто регулярно покупает свежие овощи. Предположим, мы хотим, чтобы он стал нашим клиентом. Вероятно, он уже успешно закрывает свою потребность в свежих овощах в ближайшем супермаркете. Что мы можем ему предложить, чтобы побудить его переключиться на наш продукт или сервис?

Начнем с простого – с продукта, то есть с овощей. Можно предложить ему овощи дешевле, чем он покупает сейчас. Или фермерские овощи в противоположность «парниковым» из супермаркета. Или овощи, обогащенные витаминами и минералами (если такие вообще существуют в природе). Это – понятные, но и слишком очевидные решения. Если мы считаем, что у человека есть потребность в овощах, наша палитра возможных решений исчерпана.

Давайте немного расширим представления о ее или его потребности. Сформулируем ее как «свежие овощи без хлопот». Можно даже не спрашивать потребителя, понравится ли ему «без хлопот» – он это точно оценит. Экономия сил и энергии – базовая потребность нашего организма, тысячелетиями жившего в условиях недостатка еды. Это увеличивает число возможных решений. Мы можем предложить доставку овощей или подписку.

Но еще лучше спросить его или ее – а зачем они покупают овощи? Просто потому, что это вкусно, или они считают овощи полезными? Второе вероятнее, и это увеличивает число возможных решений почти до бесконечности. Ведь что такое «полезная еда»? С ее помощью мы закрываем базовую потребность – жить долго и не болеть. А следовательно, это дает возможность предлагать такому потребителю что угодно: от тренингов осознанности и персональных тренировок до БАДов и экзотических снадобий.

Вспомните Fastenal – они предлагали клиентам не крепеж, а закрытие потребности: заниматься основным производством и больше зарабатывать, не тратя время на закупку малозначащих товаров. Компания Peloton не просто продает тренажеры. В них встроены планшеты, транслирующие тренировки, при этом проводят их спортсмены-знаменитости. Тренажер Peloton закрывает сразу множество потребностей. Люди улучшают физическую форму и продлевают себе жизнь, и у них появляется мотивация. Получают ценные советы от знаме-

---

<sup>2</sup> <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-06-28/fired-by-bot-amazon-turns-to-machine-managers-and-workers-are-losing-out>

нитостей и удовольствие от общения с ними. Видят, что тренируются не в одиночестве, и это дарит чувство сопричастности.

### **Мышление «от продукта» как путь в никуда**

Года три назад я проводил стратегическую сессию для государственного банка, получившего за долги несколько деревообрабатывающих заводов. Все они выпускали фанеру – продукт максимально эластичный по цене, так называемый true commodity. У всех заводов в мире качество фанеры одинаковое, и за сердце клиента можно бороться, казалось бы, только скидками или большой отсрочкой платежа.

Почти все заводы на балансе банка несли убытки. Их директора жаловались на сложные рыночные условия и ждали от банка финансовой поддержки. Но один завод приносил небольшую прибыль. Оказалось, что его директор не сидел в кабинете в ожидании благоприятной конъюнктуры, а ездил по стране, посещая фабрики своих клиентов. Среди этих фирм было много мелких мебельных бизнесов. Они делали из листов фанеры заготовки для мебели, но у них не было оборудования, операции выполнялись вручную, что вело к браку и ошибкам. На заводе нашего директора были (но не использовались) станки, позволяющие делать те же операции автоматически. Он предложил своим клиентам покупать у него не листовую фанеру, а полуфабрикаты по более высокой цене, и большинство согласилось.

Управленцы, мыслящие «от продукта», рассуждают так: у нас есть продукт, например фанера, как продать ее больше и/или дороже? Они находятся в неустанных поисках новых каналов сбыта и клиентов. Усиливают отдел продаж. Дают рекламу. И до поры до времени это работает – пока их клиентов не забирают себе другие, более умные, мыслящие «от потребности». Они глубже вникают в нужды и ожидания клиентов и предлагают им соответствующие продукты или услуги.

### **B2b-клиенты**

«Homo sum, humani nihil a me alienum puto», «Я человек, и ничто человеческое мне не чуждо». Это фраза из комедии римского писателя Теренция «Самоистязатель». Я привел ее здесь потому, что многим моим клиентам и слушателям кажется, что глубокие человеческие потребности – это только про рынки b2c. А клиентам из b2b-отраслей, уверены они, точно нужны клеммы, газобетонные блоки, сжиженный газ или тормозные колодки. Но до тех пор, пока в организациях работают люди, их человеческие желания будут определять их потребность. Человек не может оставить свою личность за дверью, придя в офис, и превратиться в функцию.

Предположим, вы ведете переговоры о поставке офисной мебели на небольшое предприятие. По другую сторону стола сидит акционер компании и активно с вами торгуется. Вам не хочется давать скидку. Что можно сделать? Подумать о том, зачем ему скидка. Раз это предприниматель, его волнует прибыль его бизнеса. Она закрывает его потребности в доходе, самоутверждении, признании и так далее. Он рассчитывает увеличить прибыль при помощи скидки. Но скидка на столы и стулья – не единственный способ решения этой задачи. Скажем, вы сумеете убедить его, что, сидя на вашей удобной и эргономичной мебели, его сотрудники будут работать с удвоенной силой. Тогда вы сможете закрыть его потребность, не поступаясь собственными доходами.

А теперь представим, что вы беседуете с наемным менеджером по закупке в крупной компании. Вероятнее всего, прибыль бизнеса волнует его не больше, чем курс мексиканского песо. И если он торгуется, значит, решает какую-то иную задачу. Например, ему платят бонусы за получение выгодных условий от поставщиков. Или он азартен и наслаждается психологи-

ческими победами в переговорах. Конкурирует с другими менеджерами по закупкам в своей организации. Хочет произвести впечатление на руководство. Найдете ли вы способ закрыть его потребности без скидок?

Компания – поставщик запасных частей для грузовой техники – существенно расширила свой бизнес, предложив клиенту бесплатный техосмотр. Главная потребность собственника техники – ее работоспособность и отказоустойчивость. Поставщик делал диагностику и мелкий ремонт в ночное время, когда техника и так простаивала. Зато в рабочее время она всегда была на ходу. Поставщик не просто получил более лояльных клиентов – диагностика помогала убеждать клиентов делать профилактику чаще.

А вот другой компании, поставщику моторных масел, повезло меньше. Пытаясь предлагать похожую услугу – профилактику оборудования в цехах клиентов – она натолкнулась на жесткое сопротивление штатных механиков на стороне заказчиков. Те увидели в этом угрозу своему влиянию и даже своим рабочим местам. Пришлось искать другие варианты. Потребность была выявлена неверно. А каковы потребности ваших клиентов?

### **Докапываться до сути**

Постойте, спрашивают меня в этом месте клиенты и слушатели. Означает ли это, что мы, продавая запорную арматуру, тормозные колодки или услуги логистики, должны вникать в глубинные психологические и социальные потребности своего потребителя? Да, безусловно. На стратегических воркшопах мы с клиентами именно так и делаем, и это всегда приносит интересные инсайты. Решение о покупке (или отказе от покупки) вашего продукта принимает homo sapiens, остающийся человеком даже при исполнении служебных обязанностей. И ей (ему), как и всем нам, свойственны страхи, заблуждения, желания и мечты. И их необходимо хорошо знать. Она одновременно любопытна и боится изменений. Ей хочется хорошо выглядеть в глазах руководства и коллег. Она боится совершить ошибку. Находится во власти предубеждений. Ей свойственно заблуждаться.

Долгое время в экономике доминировала теория о рациональном потребителе. Считалось, что человек действует разумно, ища наиболее эффективный способ максимизировать свою выгоду, исходя из имеющихся ресурсов. Экономический термин «полезность» был введен в научный оборот И. Бентамом (1748—1832), английским философом и социологом, считавшим принцип максимизации полезности основным принципом поведения человека. Рациональный потребитель управляет расходами на приобретение товаров и услуг так, чтобы получить максимальное удовлетворение или максимальную полезность.

Но работы американского экономиста Ричарда Талера не оставили камня на камне от этих идей. Он доказал, что потребитель действует спонтанно, импульсивно и эмоционально при принятии даже самых важных экономических решений. За свои труды он удостоился в 2017 году Нобелевской премии по экономике. Если вас интересуют его выводы, рекомендую прочесть его книгу «Новая поведенческая экономика».

Ваш клиент – это не «закупщик», «механик» или «директор». Ваш клиент – это Петр, Мария, Ольга или Михаил, живые люди, со всеми вытекающими последствиями. О том, как поглубже в них разобраться, мы еще поговорим.

А упомянутые в начале главы решения, от персидской почты до WhatsApp, закрывают базовую потребность людей в поддержке социальных связей.

## Глава 6. Потребительские ценности

10 сентября 2019 года Apple официально представила iPhone 11. Одним из его отличий от предшественников стали три камеры на задней панели в рамке в форме квадрата со скругленными углами. Телефон был, по обыкновению, недешев, многим не по карману. Но если есть потребность, найдется и предложение. Вскоре в интернете появились предложения купить пластиковую наклейку на iPhone X (такого же размера), имитирующую третью камеру (рисунок 3). Безвестные китайские производители дешевых наклеек сумели создать ценность для определенной группы потребителей – закрыв их потребности.



Рисунок 3. Накладки на iPhone X

Потребность существует в голове клиента, она предопределена природой. Мы не можем ее создать и слабо на нее влияем. Но мы можем создавать новые ценности.

После каждой презентации очередного iPhone сетевые комментаторы предрекают скорую кончину компании Apple. На их взгляд, эти телефоны чересчур дороги, будучи ничем не лучше аппаратов на Android. Однако годы идут, а смартфоны по-прежнему приносят «яблочной» компании более половины выручки. Миллионы людей упрямо покупают эти устройства, так как видят в них ценность. Они верят, что они лучше закрывают их потребности, чем аналоги.

Если кто-то где-то достает кошелек или делает банковский перевод, ими движет уверенность (возможно, ошибочная) в том, что за свои деньги они получают ценность. Потребительская ценность – это то, что компания создает для клиентов, в отличие от потребности, которая существует сама по себе.

Примеры потребительских ценностей:

- быстрая доставка;
- бренд как возможность почувствовать причастность к избранным;
- удобство в использовании;
- широкий выбор;

– отсутствие необходимости выбирать.

Часто, когда я спрашиваю предпринимателей о ценностях, которые их бизнесы создают для клиентов, я слышу слово «качество». Но качество не может быть ценностью само по себе.

– Качество продуктов питания или стройматериалов дает клиенту уверенность в безопасности.

– Качество одежды избавляет от необходимости часто ее обновлять или подчеркивает статус.

– Качество сборки техники дает потребителю уверенность, что она не сломается в неподходящий момент.

Может показаться, что низкая цена – универсальная ценность. Никто не откажется сэкономить доллар-другой без особых усилий. Но причины экономии, то есть потребности, могут быть разными. Стесненные в средствах люди ищут варианты подешевле от безысходности. Но несколько лет назад мы заказывали большое исследование для FMCG-продукта и узнали, что есть большая категория потребителей, экономящих из принципа. Эти люди могут позволить себе многое, но считают тех, кто покупает без скидок, простофилями, а себя – умными. Они не покупают брендовые товары, считая, что цена на них завышена, и всегда знают, когда и где будут распродажи. У них другая потребность. Им не важно купить дешево, им важно купить дешевле, чем другие. И ценности, следовательно, им нужны иные.

Пара «потребность – ценность» это то, на чем держится любой бизнес. Остальные элементы бизнес-модели, о которой мы поговорим в соответствующих главах (активы, процессы, люди и культура), тоже важны, но эти два – фундамент, краеугольный камень. Мы пользуемся множеством бизнес-терминов, даже не осознавая, что на самом деле в их основе лежат потребности и ценности.

Рынок – это совокупность потребителей со схожими потребностями.

Цена – это денежный эквивалент субъективно воспринимаемой потребителем ценности.

Конкурент – компания, предлагающая клиенту более или менее аналогичную ценность.

Продукт-субститут – решение, закрывающее ту же потребность, но иным способом (например, смартфон с навигатором стал субститутом для бумажных географических карт).

Рост конкуренции – рост числа или объема аналогичных ценностных предложений на рынке.

Маржинальность продаж – способность компании создавать и отстаивать перед клиентами добавочную ценность.

Конкурентное преимущество – способность компании создавать ценность, превосходящую ценности, создаваемые иными участниками рынка.

Активы – ресурсы, необходимые для создания ценности.

Уникальное товарное предложение (УТП) – выдающаяся ценность для потребителя на фоне конкурентов.

Позиционирование – четкое донесение до потребителя уникальной ключевой ценности компании, закрепление в памяти потребителя связи имени компании с этой ценностью.

Бизнес – это совокупность процессов, результатом которых становится потребительская ценность (Майкл Портер назвал ее «цепочкой создания ценности», value chain, мы разберем ее в главе 28).

Заккрытие потребности клиентов при помощи ценности – главная задача любой компании. Это основа ее дохода, залог успеха, фактор выживания. Все остальное – лишь ресурсы, необходимые для ее решения.

В какой бы отрасли вы ни работали, у вас есть только 6 путей стратегического развития компании:

- создать новые ценности для закрытия существующих потребностей действующих клиентов;
- найти новые, возможно еще не раскрытые потребности текущих клиентов, и закрыть их при помощи новых ценностей;
- найти новых клиентов, для которых будут релевантны имеющиеся ценности;
- найти новых клиентов, выявить их потребности и создать новые ценности для них;
- найти новые способы зарабатывать на удовлетворении текущих потребностей клиентов, например, предложить подписку вместо покупки;
- комбинировать все вышеизложенное в любом порядке.

Все остальные варианты действий – от слияний и поглощений до цифровой трансформации – лишь пути решения одной из этих шести задач.

Если вы ответите себе на вопрос о том, чьи потребности планируете закрывать и за счет каких ценностей, смысловая часть вашей бизнес-стратегии будет разработана на 50%. И это можно сделать, не используя ни одной матрицы 2\*2.

## Вставка

Если бы вас попросили одним словом ответить на вопрос – чем занят человек все 24 часа в сутки, без исключения?

Я бы ответил так – обменом.

Наемные сотрудники в офисе обменивают свое время на деньги. А еще иногда на интересные задачи, уважение, признание, будущие возможности. Студенты обменивают свою юность на знания и дипломы.

Супруги в браке обменивают свое время, необходимость идти на компромисс с другим человеком, умеряя свои желания, на тепло, эмоции, поддержку, безопасность. А иногда и на деньги – такое тоже, увы, случается.

Когда мы растим детей, мы обмениваем время, силы и нервные клетки на свои эмоции, сегодняшние или будущие. Сегодня мы молим о возможности вздремнуть хоть полчаса, а когда-нибудь мы будем светиться от счастья, гордясь успехами своего чада.

Когда мы смотрим фильм, мы обмениваем время на эмоции. Когда тренируемся в спортзале – время и калории на физическую форму, эндорфины и возможность пожить подольше. И когда выгуливаем собаку – это тоже обмен. Даже во сне человек обменивает 7—8 часов на восстановление сил и сортировку данных в мозге.

Обмен может быть однократным, а может длиться долго – при условии, что обе стороны считают его равноценным. Любовь, семья, дружба, бизнес-партнерство, отношения «руководитель – подчиненный» или «ученик – учитель» длятся до тех пор, пока обеим сторонам кажется, что они получают примерно столько же, сколько и отдают. Если это ощущение исчезает, обмен прекращается. Продлевать неравноценный обмен можно только физическим или психологическим принуждением.

Даже странные, изломанные отношения, где одна сторона, с виду, тяжело страдает – равноценный обмен (если, конечно, что у страдальца есть возможность уйти в любой момент). И если человек верит, что действует полностью бескорыстно, ничего, вроде бы, не ожидая взамен, он обменивает свое время и силы на свои эмоции.

Когда древний охотник предлагал мастеру шкуры за лук и стрелы, это тоже было обменом. Как и покупка вами пакета молока в супермаркете. Как и многомиллионный контракт между корпорациями. Мы называем такой обмен «сделкой». Она, как и любой свободный обмен, может случиться только если обе стороны полагают ее справедливой. А это, в свою очередь, случается при условии, что каждая сторона получает в ходе сделки ценность, закрывающую ее потребность.

Наша жизнь – одна сплошная сделка. Но в этой книге мы будем говорить только о коммерческих сделках. О бизнесе. И о стратегии.

## Глава 7. Матрицы 2\*2

Чемпионат мира по шахматам 1984 года был прерван после пяти месяцев и 48 игр, так как действующий чемпион Анатолий Карпов, защищавший титул, потерял 10 килограммов веса. «Он выглядел как смерть», – вспоминал комментатор Морис Эшли. В 2004 году другой шахматист, Рустам Касымджанов, похудел на 7,7 килограммов за 6 игр. В октябре 2018 года, в ходе турнира, американская компания Polar вела мониторинг физических показателей шахматистов и обнаружила, что гроссмейстер Михаил Антипов сжег 560 калорий за два часа, сидя на стуле и играя в шахматы. Примерно столько же потратил бы Роджер Федерер за то же время на корте.

Исследователь мозга Роберт Сапольски утверждает, что шахматист сжигает до 6000 калорий в день во время турнира, почти втрое больше нормы. Частота дыхания утраивается, кровяное давление растёт, мышцы сокращаются. Сапольски пишет, что напряжение гроссмейстеров сравнимо с нагрузками профессиональных атлетов. Даже мозг человека, не занятого умственным трудом, потребляет около 25% всей энергии организма.

Принятие решений – энергетически затратное дело. При этом наш мозг формировался в условиях нехватки пищи и при всяком удобном случае переходит в режим экономии. Дэниэл Канеман в бестселлере «Думай медленно... решай быстро» рассказывает, как природа преодолела этот конфликт. Большинство простых решений принимается одной частью мозга, «автопилотом», или «системой 1», на основании усвоенных паттернов. «Система 2», интеллект, подключается для принятия сложных и неочевидных решений и обучения. Но так как она транжирит драгоценную глюкозу, мозг отключает ее при первой же возможности.

У такого устройства мозга много негативных побочных эффектов, известных как «когнитивные искажения». А еще наш мозг очень любит простые инструменты, будто бы помогающие принимать сложные решения. Иногда я пишу колонки для деловых СМИ, и редакторы неизменно просят меня вставить в статью что-нибудь вроде «5 фактов, которые должен учитывать каждый директор». Такие заголовки привлекают внимание мнимой простотой. Как матрицы, где решения будто бы зависят всего от двух факторов.

### SWOT-анализ

Разберемся для начала со SWOT-анализом, великим и ужасным. Если вдруг вы провели последние лет 30 на Марсе и не знаете, что это такое, напомним – это матрица из четырех квадрантов, применяемая для целей стратегического планирования с 1963 года. Впервые его использовал профессор Гарварда Кеннет Эндрюс. Квадранты, соответственно, обозначают – сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Я прибегал к SWOT-анализу ранее на стратегических сессиях. Но то ли я слабо был знаком с теорией вопроса, то ли инструмент не так хорош, как принято думать. Всякий раз матрица оказывалась наполнена разрозненными идеями и мыслями, стратегия в ней не просматривалась. Члены команды смотрели то на матрицу, то на меня, словно спрашивая – окей, мы все заполнили, что дальше? Из-за этого я прозвал этот инструмент «so what? – анализом».

Первая проблема в том, что «сильный» и «слабый» – относительные понятия. Сильные стороны с какой точки зрения? В этот квадрант часто попадают такие пункты, как «дружная команда» или «мы 25 лет на рынке». Но сила бизнеса определяется не возрастом или классными вечеринками, а способностью закрывать потребности, создавая ценности. Квадрант «S» я бы переименовал в вопрос «В чем мы хороши с точки зрения выявления и закрытия потребностей клиентов?».



Квадрант «W» в моей вселенной стал бы вопросом «В чем мы плохи с точки зрения выявления и закрытия потребностей клиентов, в их глазах, относительно конкурентов?».

Квадрант «O» обычно ставит группу в тупик. Само слово «возможность» слишком неоднозначно. Группы, ищущие способы взмыть к сияющим высотам на SWOT-анализе, словно на ковре-самолете, спотыкаются в квадранте «O» о три препятствия:

1. Пытаются перетащить туда пункты из квадранта «W», но с противоположным знаком. Если в «W» они написали «медленная доставка», то в «O» они норовят указать «ускорить доставку». Но если какой-либо аспект вашей работы угодил в квадрант «W», это означает, что в этом смысле вы топчетесь на месте, когда рынок ушел далеко вперед. «Ускорение доставки» – это исправление очевидной ошибки, а не создание конкурентного преимущества.

2. Пишут туда что-то вроде «создать мобильное приложение» или «запустить личный кабинет». Но вспомним предыдущие главы, мобильное приложение – это не возможность, то есть не потребность. Возможностью можно было бы назвать наличие у клиента потребности в удобстве, которую он привык закрывать через приложения в телефоне. Эта путаница всех раздражает.

3. Просто не могут придумать ничего путного. В их головах вместо светлых идей – тревожная тишина. Придумать «возможности» нельзя, пока мы не переведем разговор на язык «потребность – ценность». А заодно выявим эти самые потребности. Выдумывать «возможности» просто сидя на стульях кружком могут только герои рекламных роликов мотивирующих тренеров.

Квадрант «T» часто путают с матрицей рисков, валя в одну кучу все, от обесценивания национальной валюты до обострения конкурентной борьбы. Но я бы сформулировал вопрос иначе. Если в квадранте «O» мы обнаружили потребности и видим способы закрыть их с помощью потребительской ценности, то что может нам в этом помешать?

### **Матрица Ансоффа**

Игорь Ансофф впервые опубликовал статью о своей матрице в журнале Harvard Business Review в 1957 году. Матрица состоит из четырех квадрантов, соответствующих базовым сценариям развития фирмы: стратегия проникновения, стратегия развития рынка, развитие продукта и диверсификация. Ансофф описал условия, при которых компании стоит выбрать один из них. Безусловно, полезный инструмент для 50-х годов, но с трудом применимый в реалиях современной конкуренции, где на большинстве рынков потребности клиентов уже закрыты существующими ценностями. Борьба разворачивается вокруг тончайших нюансов. На этом фоне матрица представляется слишком грубым инструментом. Кроме того, если вы понимаете, что, скажем, находитесь в квадранте «развитие рынка», то есть вам нужно вывести на рынок новые продукты, это никак не поможет вам понять какие именно.

### **Матрица BCG**

Эта матрица тоже уже в годах. Она была создана в 50-х основателем BCG Брюсом Хендерсоном как ответ на вполне конкретный запрос от американского делового сообщества тех лет. После Великой Депрессии и войны в США наступил экономический подъем. Компании росли, скупая конкурентов и укрупняясь. Однако антимонопольное законодательство ограничивало их в доле рынка, и они начали скупать непрофильные бизнесы. В конце концов у них на балансе оказался целый зоопарк разных активов, и нужно было решать, что с ними делать. В BCG нашли простое и изящное решение – для той конкретной ситуации.

Сейчас матрицу BCG часто используют для оценки портфеля продуктов, а не бизнесов. Но критериев оценки – относительная доля рынка и темп его роста – явно маловато для серьез-

ных решений. Оценка конкурентной среды и финансовая сторона вопроса остаются за кадром. А главное – в ней опять нет потребителя. Продукт или рынок растут или падают, следуя за потребностью. Вот ее-то и следует изучать.

### **Матрица Портера**

Еще один популярный инструмент – базовая конкурентная стратегия Майкла Портера. Портер считал, что компания может выбрать только одну из трех (есть разновидность идеи в виде матрицы 2\*2, «матрица Портера», где их четыре) базовых стратегий – дифференциации, фокусирования или лидерства по издержкам. Не споря с автором по существу, покажу, что на самом деле Портер говорил про потребности и ценности.

Дифференциация – предложение массовому клиенту уникальной потребительской ценности за счет глубокого понимания его потребностей, ясного позиционирования (артикуляции ценности) и иных ресурсов.

Фокусирование – предложение узкой группе клиентов со специфическими потребностями уникального набора потребительских ценностей, в максимальной степени отвечающего их ожиданиям (потребностям).

Лидерство по издержкам – предложение отдельной группе потребителей, по тем или иным причинам имеющих выраженную потребность в покупке по низкой цене, соответствующей ценности.

### **Вывод**

Сказанное выше не означает, что Портер ошибался. Как не ошибались Трейси и Вирсема с «ценностными дисциплинами». Как не ошибались в BCG с «палитрой стратегий», и многие другие авторы классических методов стратегического планирования. Беда матриц 2\*2 в том, что они выглядят как простое решение сложной проблемы. Раз-два и готово. Этим они привлекают к себе внимание, но, на мой взгляд, могут использоваться разве что для визуализации рассуждений в корпоративных презентациях.

Шкаф из IKEA может собрать по инструкции даже гуманитарий. А вот для строительства многоэтажного дома ее недостаточно. Нужны знание инженерного дела и строительной физики. Матрицы 2\*2 выглядят как простое решение сложной проблемы, но это иллюзия. Метод People-Based Strategy, описанный в этой книге, – не радикально новый или уникальный подход к разработке стратегии. В нем я опираюсь на фундаментальные механизмы функционирования любой организации, конечно, хорошо изученные ранее. Но такой подход позволяет не упустить ничего важного. И, что важно, он понятен и он работает, что было проверено на множестве компаний в разных странах.

Я использую для разработки стратегий свои шаблоны и инструменты, но это лишь формы, упрощающие ведение дискуссии. Я опираюсь на дизайн-мышление, шкалу потребностей, латеральное мышление и собственные разработки. Но это не универсальные способы принятия решений, а просто фреймы, облегчающие путь к цели. Я умышленно не привожу их примеры в этой книге, потому что они не важны так, как те самые 22 вопроса, к которым мы перейдем уже в следующем разделе. Ответы на них можно искать разными способами.

## Глава 8. Прибыль – цель или результат?

В книге «Стив Джобс» Уолтер Айзексон писал: «Джон Скалли, который управлял Apple с 1983 по 1993 год, пришел из Pepsi, где был директором по маркетингу и продажам. Скалли после ухода Джобса больше заботился о максимизации прибыли, чем о разработке продуктов. И Apple постепенно потеряла позиции. «У меня есть теория, почему это происходит с компаниями, – Джобс сказал мне. – Они делают некоторые отличные продукты, но затем парни из отдела продаж и маркетинга берут на себя управление в компании, потому что знают, как поднять прибыль. Когда парни из продаж управляют компанией, разработчики уже не значат так много, и многих из них просто увольняют. Это случилось в Apple, когда пришел Скалли, и это моя вина».

Если бы всякий раз, когда я слышал «бизнес создается и существует ради прибыли», мне давали доллар, 86-метровая яхта Стивена Спилберга Seven Seas смотрелась бы на фоне моей катамараном из парка аттракционов. Однажды я написал блог о чрезмерно преувеличенной роли чистой прибыли в жизни организации. На меня предсказуемо обрушился шквал критики. Один из комментаторов привел следующий довод: «Даже в налоговом кодексе написано, что цель компании – извлечение прибыли». Что ж, если человек, занимаясь делом своей жизни, руководствуется положениями налогового кодекса, остается пожелать ему удачи.

Ранее в книге я умышленно называл прибыль результатом деятельности организации, но не целью. Начнем с того, что прибыль прибыли рознь. Необходимо четко разделить краткосрочную прибыль от долгосрочной и от рыночной капитализации. Организация может всерьез фокусироваться на краткосрочной прибыли в двух случаях – или она идет ко дну, и от операционных результатов зависит само ее существование, или акционеры хотят ликвидировать компанию. Во остальных случаях бизнес-лидеры, не забывая о краткосрочных результатах, должны сосредоточиться на долгосрочных.

Что общего у следующих компаний: Amazon, Facebook, Twitter, Uber, Tesla? Все они как минимум в начале приносили одни убытки, иногда – миллиардные. Twitter и на момент написания этих строк не вышел в плюс, а Uber впервые за 12 лет объявил о безубыточном квартале (и то за счет продажи непрофильных активов). Но даже когда они были в «красной зоне», инвесторы охотно в них вкладывали. При этом создатель Amazon Джефф Безос как-то сказал, комментируя отрицательный операционный результат, что компания может выйти в плюс в любой момент, но это будет означать остановку в развитии.

Если у вас за спиной не стоят богатые фонды с бездонными карманами, вам приходится думать о текущих доходах. В конце концов, прибыль – главный источник инвестиций в развитие бизнеса. И, конечно, хотелось бы, чтобы ее было больше. Но не все так очевидно.

### Ваше шоу не нравится зрителям

Вот что говорил по этому поводу Питер Друкер (курсив авторский):

«Наконец, самое важное, что нужно помнить о любом предприятии – это то, что *результаты существуют только вне его*.

Результат бизнеса – довольный клиент.

Результат больницы – вылечившийся пациент.

Результат школы – ученик, выучивший что-то и способный применить это на практике десять лет спустя.

Внутри предприятия существуют только затраты».

Питер Друкер (Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices).

А вот цитата из книги Ицхака Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации»:

«Данные о прибыли подобны табло, показывающему счет во время теннисного матча. Вы не можете выиграть матч, глядя на табло. На самом деле табло лишь показывает выигрываете вы или проигрываете. Основатели организаций должны стремиться к тому, чтобы „научиться попадать по мячу“, т. е. к удовлетворению потребностей клиентов, которое измеряется достигнутыми объемами продаж».

Прибыль – это следствие. Чтобы компания получила прибыль, для начала у нее должна возникнуть выручка. Выручка возникает в том случае, если потребитель был готов заплатить за продукт. А это, в свою очередь, случается только в том случае, если продукт закрывает потребность клиента и представляет для него ценность, которую потребитель по тем или иным причинам не может (не хочет) получить иным путем. И уже потом, если маржинальный доход от продаж превысил накладные издержки, у организации возникает прибыль.

Представьте, что вы продюсер телешоу. В прошлом сезоне дела шли хорошо, но в этом рекламные доходы снижаются. Если вы похожи на большинство руководителей традиционных компаний, вы делаете два рефлекторных движения: сокращаете затраты и усиливаете продажи. Самые дорогие сотрудники отправляются на улицу, в отделе сбыта начинаются кадровые перестановки. Но продюсеры телешоу действуют иначе – они смотрят на рейтинги. Скорее всего, продажи упали потому, что ваше шоу просто больше не нравится зрителям, а с ними ушли и рекламодатели. «Напряжение мышц» в продажах даст в лучшем случае временное облегчение, а увольнение сотрудников все и без того ухудшит. Нужно дорабатывать продукт – менять сценарий, персонажей, актеров.

Если вы продаете кирпичи, кругосветные туры, цветы в горшках или турбинные лопасти, и ваша операционная прибыль падает – скорее всего, ваше «шоу» просто разонравилось «зрителям». А падение прибыли – не более чем индикатор, указывающий на это.

### **Ловушка операционной прибыли**

Когда компания живет привычной операционной жизнью, день за днем, она забывает о том, что такое жизненный цикл продукта (не путать с операционным циклом: «купил сырье – произвел продукт – продал продукт – получил деньги»). Вот вы обнаружили незакрытую (недостаточно хорошо закрытую) потребность. Ее нужно поглубже изучить. Придумать потребительскую ценность для закрытия этой потребности. Воплотить ценность – создать прототип, затем продукт. Провести тестовые продажи. Развернуть рекламную кампанию. Обучить сотрудников. Исправить попутные ошибки. Доработать продукт. Еще раз доработать. До первой прибыли пока очень далеко. До точки окупаемости вложений в продукт еще дальше.

Тратить деньги на всю эту деятельность компания начинает с самого первого дня. Откуда она их берет? Как правило, из чистой прибыли, полученной от текущей деятельности. И чем больше затрат требует новый продукт, тем больше он уменьшает операционную прибыль. И в компаниях, где руководство требует максимизации текущей прибыли каждый день, возникает конфликт. Как проще всего увеличить доход? Сократить затраты. На лучших сотрудников. На разработку новых продуктов.

11 апреля 2019 года Джефф Безос, тогда еще CEO Amazon, написал<sup>3</sup> акционерам письмо, в котором были следующие строки: «По мере роста компании все должно масштабироваться, в том числе ваши неудачные эксперименты. Если их размеры не растут, вы не создаете что-то значимое. Если Amazon будет экспериментировать в масштабе, нужном для компании нашего размера, мы иногда будем сталкиваться с многомиллиардными провалами. Конечно, мы не будем проводить такие эксперименты наобум. Мы будем много работать, но не все ини-

---

<sup>3</sup> <https://www.cnbc.com/2019/04/11/jeff-bezos-annual-shareholder-letter.html>

циативы окупятся. Хорошая новость для акционеров в том, что одна удачная ставка может покрыть все наши неудачи». Убытки, с точки зрения Безоса, – это разумная плата за инновации, невозможные без ошибок. Акционер, требующий роста прибыли каждый день, может и не осознавать, что тем самым закрывает дверь к развитию и быстрому росту бизнеса.

Для меня прибыль бизнеса – как температура тела. Если у вас нормальная температура, то есть имеется прибыль, это еще не означает, что вы здоровы. Как и всякий финансовый показатель, прибыль обращена в прошлое. Она лишь указывает на то, что вчера ваши доходы были больше ваших расходов. Но это ничего не говорит о способности зарабатывать сегодня и завтра. И тем более о том, что вы понимаете потребности ваших клиентов и способны создавать для них ценности.

В 2007 году прибыль компании Nokia составила 7,2 миллиарда евро против 4,3 миллиарда годом ранее. Это был лучший год для компании, а вышедший в тот же год iPhone, казалось, не представлял серьезной угрозы. Повторить этот результат Nokia не сумела. В 2011 году компания ушла в «красную» зону, а в 2012-м убыток составил 3,1 миллиарда евро. Их канадским коллегам RIM (аппарат Blackberry) удалось продержаться «в плюсе» до 2012 года, но с тех пор компания лишь дважды показывала прибыль. У обеих компаний были отличные менеджеры, бренды, технологии. Но их продукция в какой-то момент перестала представлять ценность для покупателей.

Осенью 2021 года в СМИ появилась информация о разделе General Electric на три компании. Рынок встретил новость позитивно, акции GE выросли. В последние годы компания испытывала трудности, в чем многие комментаторы усматривают наследие периода Джека Уэлча. Уэлч, будучи CEO компании, считал прибыль на акцию главным мерилом успеха, избавляясь от бизнесов в конгломерате, неспособных зарабатывать выше рынка.

Вряд ли трудности такого гиганта, как General Electric, можно объяснить какой-то одной причиной. Но сам Уэлч, уже будучи на пенсии, отрекся от прошлых взглядов. В интервью Financial Times в 2009 году он назвал<sup>4</sup> прибыль на акцию «самой тупой идеей на свете» (the dumbest idea in the world). «Прибыль на акцию – это результат, а не стратегия. Главные активы – это ваши работники, ваши клиенты и ваши продукты. Менеджеры и инвесторы не должны ставить рост прибыли на акцию как главную цель. Краткосрочный результат должен рассматриваться в свете долгосрочной ценности компании».

Представьте, что ваши дочь или сын приходят к вам за советом. Они решают, как им лучше поступить – начать зарабатывать много прямо сейчас, но лишиться возможности учиться, или ограничиться на время скромной подработкой, но получить отличные знания. Что бы вы им посоветовали? Каждый управленец с опытом вырабатывает свое отношение к чистой прибыли. Главное, учесть все плюсы и минусы каждого подхода.

---

<sup>4</sup> <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/07/17/making-sense-of-shareholder-value-the-worlds-dumbest-idea/?sh=326707f52a7e>

## Раздел 3

### Глава 9. Что такое «стратегия»?

*«Самое большое заблуждение... — это вера в то, что стратегию можно сформулировать формально, что аналитические процедуры планирования способны генерировать синтез, необходимый для выработки эффективной стратегии.»*

*Генри Минцберг, «Природа и структура, организаций».*

Несколько лет назад я прилетел в город, в другой часовой пояс, на предпроектный аудит. Преодолевав последствия джетлага, я начал интервью с топ-менеджерами. До этого я уже пару раз общался в онлайн-режиме с главным акционером (он же генеральный директор). На вопрос есть ли у них стратегия, он ответил так, как отвечает большинство: «да, но она у нас в головах». Интервью с топами были посвящены исследованию их голов с целью обнаружения там этой самой стратегии.

Мои худшие подозрения подтвердились. На вопросы о стратегических приоритетах руководители, отвечающие за важнейшие функции в бизнесе с немалыми оборотами, давали настолько разные ответы, что в какой-то момент я усомнился в том, работают ли они в одной компании.

Если меня попросят дать самый короткий (хоть и не полный) ответ на вопрос что такое стратегия, я отвечу, что это договоренность о приоритетах. О том, что компании стоит начать делать и что — прекратить. Это — «социальный контракт» между различными участниками процесса управления.

#### Организация как хаос

Как начинается любой бизнес? Основателям приходит в голову идея. Они регистрируют юрлицо, арендуют помещение и начинают работу. В этот момент они сами и менеджеры по продажам, и грузчики, и секретари, и программисты. Если идея оказалась удачной, в компании появляются первые наемные сотрудники. Как правило, это разносторонне одаренные личности, способные утром устранить ошибку в коде, а вечером доставить заказ клиенту. Бизнес растет, с ним растет и число сотрудников, и сложность процессов. Но описывать их никто даже не пытается. Во-первых, некогда. Во-вторых, они постоянно меняются.

Бизнес разрастается и порой может превратиться в большую организацию, ухитряющуюся выполнять основные функции, несмотря на хаос в процессах. Как работает всё не знает никто, каждый в лучшем случае представляет себе свою часть. Общие цели, вроде, стоят, но сформулированы слишком размыто (например, «достичь прибыли в X миллионов»), и потому на деле их все понимают по-разному. Поскольку у каждого руководителя есть индивидуальные KPI, и топ-менеджеры слабо представляют, чем заняты их коллеги, у всех свои представления о результате. Человеку, работающему молотком, весь мир кажется гвоздями, и потому директор по продажам верит, что для роста прибыли нужно больше продавать, а директор по логистике — что экономить на доставке клиентам. О том, что эти задачи противоречат друг другу, никто не догадывается.

Самое интересное, что это вполне может работать, причем долго. Проблемы начинаются тогда, когда руководство задумывается о переменах. О новых рынках. О новых продуктах и сервисах. И если топ-менеджерам еще удастся кое-как выходить на результаты в рамках теку-

щих процессов, то все инициативы по изменениям либо тихо затухают, словно круги на воде от брошенного камня, либо воплощаются самым уродливым образом. Например, новый продукт оказывается на рынке на год позже, стоит вдвое дороже и не выполняет обещанную «работу» для потребителя.

Чего не хватает участникам процесса управления таким бизнесом? Договоренности о приоритетах. Для кого мы работаем? Для каких клиентов? Что мы им предлагаем – низкую цену? Высокое качество? Дополнительный сервис? Что мы им НЕ предлагаем и не будем? Что каждый из участников забега должен улучшить в своей работе, чтобы повысить качество итогового результата? Проведите эксперимент, пройдитесь по коридору офиса и задайте всем, кто встретится вам на пути, два вопроса: «кто наш клиент?» и «какую ценность мы для него создаем?». Увидите, ответы вас удивят. Договоренности могут принимать различные формы, от устной до толстой стопки регламентов, правил и политик. Главное, чтобы они работали.

Антуан де Сент-Экзюпери говорил, что любовь – это не смотреть друг на друга, а смотреть в одну сторону. Мысленные взоры всех руководителей – членов совета директоров, CEO, топ-менеджеров, руководителей среднего звена – должны быть развернуты в одном направлении. В каком? Если вы внимательно читали предыдущий раздел, то знаете ответ – потребителя и его потребности.

### **Нам не до клиентов**

Как-то я работал с довольно крупной компанией из Восточной Европы. Их клиентами, согласно корпоративному буклету, были юридические лица (снова юрлица, Карл!) любого размера на всех территориях присутствия. Внутреннее устройство компании было выстроено с учетом удобства кого угодно, кроме потребителя. Сотрудники отдела продаж были поделены по территориальному признаку – отвечали за страны или отдельные регионы в них. Сотрудников отдела продуктового маркетинга разделили по брендам и отдельным продуктам. Но когда я задал простой вопрос: «Кто в компании занимается, скажем, изучением потребностей малого бизнеса?», он повис в воздухе без ответа. У всех были дела поважнее.

Мы не очень любим больницы и другие лечебные заведения. И не только потому, что они ассоциируются с болезнями и смертью. Часто в них возникает ощущение, что они созданы для кого угодно – врачей, медсестер, охранников, – но не для нас, пациентов. Многие организации, цель которых, вроде бы, в удовлетворении потребностей клиентов, вызывают у них такие же ощущения.

Стратегия – это прежде всего договоренность участников процесса управления по приоритетным вопросам:

1. Кто мы? В чем смысл нашего существования как организации?
2. К чему мы стремимся? Кем хотим стать?
3. Кто наши целевые клиенты? Какие у них потребности?
4. Какие ценности мы планируем им предложить?
5. Как именно мы собираемся создавать эти ценности? Что нам для этого понадобится?

Где мы это возьмем?

6. Какие риски могут встать у нас на пути, и как мы с этим предполагаем справляться?

Маленькие организации и стартапы легко могут достичь этих договоренностей за чашкой кофе. Большим понадобятся для этого инструменты, но только потому, что число договаривающихся больше. При этом важно помнить, что матрицы 2\*2 – это в лучшем случае способ достичь договоренности, но не самостоятельная сущность. В следующих главах я покажу, что из 660 инструментов, которые продаются в Сети за \$990 долларов, с методикой People-Based Strategy вам понадобятся от силы два, и то не факт.

## Стратегия и ключевые стейкхолдеры

В XX веке стратегию определяли как план по приросту акционерной стоимости, а остальных участников процесса, включая клиентов, считали лишь ресурсами для достижения этой главной цели. Я считаю такой подход крайне опасным. Компании, где акционер приравнен к верховному божеству, мыслительная оптика руководителей искажается. И вот почему:

- Для сотрудников, не владеющих акциями, повышение благосостояния босса вряд ли вдохновляющая задача. Для управления компанией будет лучше, если они будут сознавать, что приносят пользу в этот мир (подробнее – в главах о миссии и видении).

- Потребитель в этой конструкции – роль второго плана. В таких условиях бизнес может незаметно скатиться в одну из историй об алчных капиталистах, готовых на все ради наживы, которые так любят в Голливуде.

- Сотрудники в такой конструкции – лишь human resources, «человеческие ресурсы». Надеюсь, такой подход все-таки безвозвратно уходит в прошлое.

Оставляя за акционерами право распоряжаться своим активом и желать роста его стоимости, я считаю, что стратегия – это путь создания и прироста дополнительной пользы для пяти типов стейкхолдеров:

- Клиентов. Если мы не сможем сделать счастливыми их, никто не станет счастливым.

- Сотрудников. Они должны получать за труд больше, чем деньги на счет. Мы должны дать им повод гордиться своей работой и любить ее.

- Общества. Даже если мы просто платим налоги и создаем рабочие места, то уже вносим достойный вклад в общественную жизнь. Но создание инновационных продуктов, использование «зеленых» технологий или благотворительность могут этот вклад усилить.

- Партнеров компании – поставщиков, подрядчиков, банков, арендодателей и так далее. Они должны видеть пользу в сотрудничестве с нами.

- Акционеров. Они должны гордиться результатами своего труда и, конечно, радоваться росту капитализации бизнеса.



## Глава 10. Стратегия и будущее

*Случайности – это нераспознанные закономерности.*

*Георг Гегель, немецкий философ*

Джефф Безос как-то высказал<sup>5</sup> парадоксальную мысль. Он советовал размышляющим о развитии бизнеса поменьше думать о том, что изменится в ближайшие годы. В мире VUCA, а теперь уже, скорее, в мире BANI бизнес-журналисты предают символической анафеме и за меньшее, но Безос имел в виду следующее: думайте о том, что НЕ изменится за ближайшие 10 лет и фокусируйтесь на этом. Он создал Amazon в 1994 году, веря, что и через 10, и через 30 лет люди будут хотеть покупать товары недорого и удобно. И, как мы видим, оказался прав.

Очевидно, что стратегия – это о будущем. Но думать о нем мы умеем очень скверно. Вопросы о будущем рынка на стратегических сессиях проходят с самым большим скрипом. И оказалось, тому есть научное объяснение. Психолог Хал Хершфилд решил выяснить, почему американцы редко откладывают на пенсию. Люди живут дольше, пенсионный период удлиняется, но в последние 10 лет уровень накоплений «на старость» стабильно снижался.

Хершфилд провел эксперимент. Испытуемым предлагали размышлять о себе настоящих, о себе будущих и о ком-то другом в настоящем. В это время ученые сканировали их мозг. Максимальная активность коры предсказуемо наблюдалась в момент размышлений о себе здесь и сейчас. Мы вообще любим думать о себе. При размышлении о посторонних активность резко снижалась. При этом, к изумлению ученых, раздумывания о себе будущих вызвали столь же пассивную реакцию мозга, как и при мыслях о чужих людях. Для человека откладывать на старость – все равно, что отдать деньги незнакомцу.

Тысячи лет назад, когда наш мозг формировался, необходимости думать о далеком будущем у человека не было. Люди рождались, жили и умирали в одних и тех же декорациях. Менялись только сезоны, и тревожиться стоило, например, о подготовке к зиме, то есть о близком горизонте. Функция заглядывать дальше просто не сформировалась за ненадобностью. Размышления о будущем – трудная когнитивная задача. Ученые назвали это Present Bias, «искажение настоящего». Им, например, объясняется прокрастинация, вредные привычки, лень. Страдать от негативных последствий в будущем будет «посторонний» (будущий «я»), а удовольствие получаем мы сами (настоящий «я»). Большинство предпочтут маленькую награду здесь и сейчас большому призу в будущем тоже поэтому.

Думать о будущем еще и страшно. Представлять себе грядущее, в котором, может быть, для нас нет места, тяжело. На стратегических сессиях я часто слышу от людей, еще недавно заказывавших такси по телефону и стоявших в очереди за авиабилетами, что на ИХ рынке ничего особо не изменится. Что ИХ рынок не готов к цифровизации и неинтересен глобальным игрокам. Блаженная ментальная слепота.

### **Лучший способ предвидеть будущее – это создать его**

Верить, что будущее будет лишь чуть улучшенной версией настоящего – одна крайность. Другая – беспомощно думать, что мир стремительно меняется, и с этим ничего нельзя сделать. Да, мир меняется быстро, но не непредсказуемо. Когда мы собираем аналитику в ходе проектов по разработке стратегии, всегда оказывается, что информации о будущем не просто много – перед нами разверзается пугающая бездна данных. Сложнее не найти информацию,

---

<sup>5</sup> <https://www.ideatovalue.com/lead/nickskillicorn/2021/02/jeff-bezos-rule-what-will-not-change/>

а правильно выбрать. Всегда находится страна, где отрасль, в которой работает заказчик, развита куда сильнее. Вот вам и источник информации о том, куда, вероятно, двинется ваш рынок.

Думать о будущем при разработке стратегии нужно, но как делать это правильно? Принято считать, что для этого хватит и анализа трендов. Это, безусловно, полезная задача, но ее недостаточно. И на то есть несколько причин.

Первая – тренды порой сложно «приземлить» на свою отрасль из-за слишком общего их характера. Допустим, вы видите в новостях тренд о том, что молодежь использует все больше эмодзи в общении. А вы при этом торгуете машинным маслом оптом в своем городе. Какова связь? Возможно, в будущем, когда сегодняшние студенты наймутся в компании, которым вы сейчас продаете масло, вам придется перестроить каналы коммуникации с клиентами – они все меньше будут общаться словами и делать это очно. Но связь эта не очевидна, и увидеть ее непросто.

Вторая – даже отраслевые тренды не всегда дают понимание, что конкретно стоит начать делать (или прекратить). Третья – если это уже называется «тренд» и об этом уже написали все, вероятность, что конкуренты это еще не прочли, близка к нулю.

### **Когнитивная ловушка**

Люди часто попадают в когнитивную ловушку, расставленную трендами. Они полагают, что завтра – это линейное продолжение сегодня. Например, в одной книге о будущем ее авторы, два техно-энтузиаста из американского Института Сингулярности, с восторгом описывают мир, в котором *homo sapiens* будут поставщиками тонн информации для искусственного интеллекта, который будет на основании этих данных управлять всеми аспектами нашей жизни. Наши часы, телефоны, рубашки, очки и даже унитазы (кстати, это уже реальность) будут собирать и анализировать информацию, основываясь на которой «большой брат» будет записывать нас к дантисту, посылать от нашего имени поздравления коллегам и пополнять запасы пива в холодильнике. Вероятен ли такой сценарий? Вполне. Но неверно думать, что это единственный возможный сценарий. В списке вещей, волнующих жителей Земли, страх утечки персональных данных стабильно занимает одно из первых мест. Наверное, по-своему удобно будет передать половину своей жизни на аутсорсинг AI. Но что произойдет, если случится утечка и все узнают, что вы носите утягивающее белье, ходите на порносайты или по уши в кредитах? Чем глубже *big data* будут проникать в нашу жизнь, тем больше будет появляться способов не делиться ими.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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