

КЛЮЧЕВЫЕ ЧЕРТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ

Р.М. Нижегородцев

Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

Россия, 117997, Москва, Профсоюзная ул., 65

E-mail: bell44@rambler.ru

Ключевые слова: бизнес-модели, технологические сдвиги, управление взаимодействиями, стратегия невыявленных предпочтений, управление изменениями, менеджмент быстрого реагирования (QRM), монетизация компетенций

Аннотация: Представлены ключевые черты бизнес-моделей современных высокотехнологичных компаний, относящиеся к взаимодействию с потребителями (контрагентами), взаимодействию с сотрудниками и операционному менеджменту. Обоснованы теоретические выводы, касающиеся направленности выявленных изменений, предложены рекомендации по адаптации реализуемых бизнес-моделей к реальностям становления эпохи господства информационных технологий.

1. Введение

Петер Друкер писал, что современная конкуренция – это не конкуренция качества создаваемых благ, не конкуренция издержек и даже не конкуренция технологий, - это конкуренция применяемых бизнес-моделей.

С этой точки зрения полезно посмотреть на трансформации, которые претерпели бизнес-модели в современных наукоемких отраслях, и сделать выводы о том, в чем заключаются грядущие изменения бизнес-моделей в отраслях, которые пока что не подвержены в столь же высокой степени процессам внедрения информационных технологий.

Вкратце остановимся на ключевых чертах бизнес-моделей, используемых многими предприятиями высокотехнологичных отраслей хозяйства, имея в виду, что чем более значительную роль играют информационные технологии в хозяйственных процессах, реализуемых тем или иным агентом, тем в большей степени этого агента коснутся выводы, сделанные в результате проведенного анализа.

2. Взаимодействие с потребителями

Направление, известное под названием «маркетинг взаимодействия», прошло в своем развитии четыре стадии. Первая из них – это стратегия выявленных предпочтений. Задача поставщика заключается в том, чтобы максимально точно удовлетворить спрос, который предъявляют реальные или потенциальные потребители.

Вторая концепция направлена на выявление латентных предпочтений. Вместо устойчивых и хорошо верифицируемых запросов потребителей фирма-поставщик имеет дело с предположениями о том, какие блага могли бы понравиться наряду с теми, которые на сегодняшний день пользуются спросом, либо взамен таковых. Данная концепция в значительной мере отвечала реальностям технологических сдвигов,

поскольку блага, создаваемые в период технологических трансформаций, нередко обладают набором потребительских свойств, которые до тех пор не были известны пользователям, и, соответственно, потребители не могли предъявить на эти блага устойчиво выраженный спрос.

Третья концепция – это стратегия не выявления, а формирования предпочтений. Данной стратегии отвечает обучающий маркетинг, направленный не просто на удовлетворение нужд потребителей, но и на сопровождение текущего потребления высокотехнологичных благ. В тех случаях, когда на высокие технологии не предъявляется спрос, одной из причин этого может служить отсутствие опыта обращения с ними, необходимого для эффективного вовлечения этих технологий в процессы конечного потребления. Задача обучающего маркетинга в том, чтобы устранить имеющийся разрыв между потребностью в высокотехнологичных благах и возможностью их практического применения потребителем.

Наконец, современные бизнес-модели прибегают к стратегии невыявленных, скрытых предпочтений (*unrevealed, hidden preferences*). Данной стратегии идеально соответствует консультативный маркетинг, направленный на решение задачи клиента, а не на максимально точное удовлетворение конкретного запроса. Одну и ту же задачу можно решить множеством разных способов, и функция фирмы-поставщика, в частности, заключается в том, чтобы подсказать потребителю оптимальный для него способ решения стоящей перед ним задачи.

Например, если клиент обратился к фирме-поставщику за покупкой электродрели, то легко понять, что перед ним стоит задача просверлить отверстия, - разумеется, если речь не идет о клиенте, который оказывает соответствующий набор услуг другим агентам на постоянной основе. И в случае, когда речь идет о клиенте, покупающем электродрель со стандартными потребительскими целями (как правило, краткосрочными), фирма-поставщик может, строго удовлетворяя его запрос, продать ему этот товар, а может сдать его в аренду на определенный срок, либо прислать на дом мастера, который не только просверлит необходимые отверстия, но и выполнит дальнейший комплекс работ, поскольку наличие самих по себе отверстий, как правило, является промежуточной, а отнюдь не конечной целью потребителя.

В этом заключается одна из причин того, что так называемые бизнес-экосистемы получают все более широкое распространение и становятся все более популярной формой организации бизнеса. Они способны более гибко удовлетворить запросы клиентов, предлагая им разные способы решения одной и той же задачи, тогда как обычный хозяйственный магазин, продающий, в частности, электроинструменты, располагает лишь единственной альтернативой – продать требуемое благо заказчику или не продать.

3. Взаимодействие с сотрудниками

Ключевой чертой современных бизнес-моделей выступает понимание того, что современное иерархическое управление – это не формирование распоряжений, а объединение усилий многочисленных коллег, обладающих разными компетенциями.

В условиях информационного производства, в эпоху доминирования интеллектуально-творческих видов труда никому ничего приказать нельзя, нужно договариваться. Невозможно заставить сотрудника думать, тем более – думать над решением конкретной задачи, поставленной работодателем.

При этом ведущей формой оплаты труда должна быть сделанная, т.е. оплата за результат. Если работа сотрудника заключается в том, чтобы думать, то его зарплата должна зависеть от того, что он придумал, а не от того, сколько времени (и прочих

ресурсов) потратил на размышления. Наоборот, потраченное им время – это элемент затрат, а эффект, отдача от его усилий заключается в том, насколько своевременен, уместен и пригоден к употреблению *результат* этих раздумий.

Внедрение сдельной оплаты труда имеет обратную сторону – злоупотребление ею. Повышение квалификации сотрудников в какой бы то ни было форме должно оплачиваться, а затраченное на это время должно считаться рабочим временем. Например, актеры многих классических, репертуарных театров получают базовый оклад (в некоторых случаях зависящий от статуса и/или от стажа) – это аналог абсолютной ренты: сотрудник получает деньги за постоянную готовность выйти на сцену. А за факт выхода на сцену он получает отдельные надбавки, размер которых зависит от времени, проведенного на сцене, от сложности роли (элементы акробатики, силовая гимнастика, жонглиж и т.п.), – это аналог дифференциальной ренты.

В этом смысле актеры мюзиклов и антреприз, которым оплачивается только выход на сцену, находятся в не вполне справедливом положении. Например, если несколько актеров в очередь играют одну и ту же роль, то кто-то из них выходит на сцену чаще другого и, соответственно, получает больше возможностей заработать деньги за участие в данном проекте, хотя репетиционные усилия для них одинаковы. Это все равно как если бы сотруднику пожарной охраны объяснили, что будут платить ему полный оклад только за выезд на тушение пожара, а в те дни, когда пожара нет, ему оформляется простой и начисляется, например, четверть цены его рабочего дня. А всевозможные учения, тренировки, отработка коллективных взаимодействий – это, дескать, его личное дело. Такое положение вещей трудно признать разумным. Повышение квалификации сотрудника – это задача работодателя, и усилия сотрудника в данном направлении должны адекватно оцениваться и оплачиваться.

На сегодняшний день как условия труда, так и оплата труда имеют тенденцию к индивидуализации. Нередки случаи (например, спортсмены в игровых видах спорта), когда работники, находящиеся в составе одного и того же коллектива и работающие на сходных позициях в одном и том же статусе, получают зарплату, различающуюся на порядок. Причины этого факта могут быть различными, но это в любом случае вопрос оценки вклада этих сотрудников в развитие организации, с которой они аффилированы. Эта оценка порой достаточно субъективна и привязана к вкусам и пристрастиям работодателя, но в любом случае труд – это актив, оцениваемый по доходному принципу, т.е. работник получает зарплату не за факт наличия определенной квалификации, а за пользу (выражаемую и измеряемую иногда довольно причудливыми критериями), которую он приносит организации.

Прибавим к этому, что в условиях информационного производства опрокидываются привычные (исходящие из реальностей индустриального производства) представления о базовых принципах, на которых строятся бизнес-модели. В частности, в реальностях информационного производства трудовая дисциплина – это не физическое пребывание на рабочем месте, а строгое соблюдение дедлайнов.

4. Операционный менеджмент

Одной из ключевых сторон современных бизнес-моделей высокотехнологичных компаний стало соблюдение принципов так называемого менеджмента быстрого реагирования (QRM – Quick Response Management).

В научной литературе принципы QRM нередко связывают либо с задачами сбыта и логистики, воспринимая эти принципы как одну из возможных разновидностей ответа

на шоки отраслевого спроса [1], либо как составную часть lean-менеджмента, относящуюся к производственным процессам в обрабатывающей промышленности [2].

Тем не менее, принципы QRM обладают существенно большей степенью общности, они относятся к любой хозяйственной деятельности при определенных обстоятельствах, а в условиях перманентных технологических разрывов, в которых пребывают современные отраслевые рынки, применимость этих принципов тем важнее и очевиднее, чем более наукоемкие виды деятельности составляют функционал соответствующей фирмы.

На это есть несколько причин, среди которых упомянем три важнейших: непрерывные технологические сдвиги, быстрая трансформация рынков и институтов, реконфигурация хозяйственных связей. Все эти обстоятельства требуют быстрой реакции агентов, принимающих решения (АПР), в том числе и реакции, имеющей долгосрочные последствия, – например, трансформация алгоритмов принятия решений или внесение изменений в оргструктуру компании. Кстати, период коронакризиса очевидным образом этот факт продемонстрировал.

В современных условиях все более органично проявляется двуединая природа человека: с одной стороны, он выступает потребителем, с другой стороны – созидателем. В условиях наступления эпохи господства информационных технологий имеет место трансцендентализация потребностей: на первое место выходит не экономика впечатлений, а экономика созидания, самореализации. Современный потребитель все чаще хочет получить квалификацию в тех областях, которые позволят ему работать не на поглощение активов, а на излучение, пусть даже факт дальнейшей монетизации соответствующих компетенций крайне неочевиден.

Сегодня потребители – это не те, кто хочет вдоволь наесться, это люди, которые хотят чему-то научиться: петь, рисовать, танцевать, играть на скрипке, водить машину, кататься на коньках, фехтовать, прыгать с парашютом и т.д.

Потребности такого рода не следует смешивать с всевозможными тренингами личностного роста, занятиями по тантра-йоге, мастер-классами по привлечению денег / космических энергий / Пизанских башен / блондинов в черных ботинках – все это хорошо упакованная экономика впечатлений, это поглощение, а не излучение, и оно столь же мало креативно, как посещение, например, школы финансовой грамотности.

На сегодняшний день множество всевозможных тренеров, гуру, коучей и прочих педагогов научилось паразитировать на креативных потребностях своих потенциальных потребителей и обещает клиентам быструю монетизацию компетенций, которым обучают эти люди. При этом сами авторы и ведущие тренингов порой не обладают соответствующим набором компетенций, они не преуспели ни в чем, кроме тренингов. Поэтому учиться у них методам выстраивания тех или иных аспектов реальной жизни довольно бессмысленно, так что само слово КОУЧ превратилось в аббревиатуру: Как Обмануть Умного Человека.

Наконец, следует заметить, что востребованность принципов QRM возрастает в условиях жесткой внешней среды, чреватой угрозами. Чем более разнообразны и чем более интенсивны эти угрозы, тем важнее строгое соблюдение принципов, лежащих в основе QRM. В общем случае менеджмент быстрого реагирования предполагает тонкую настройку управляемой системы в быстро изменяющейся среде и нацелен на поддержание определенных балансов, значимых для функционирования этой системы.

5. Заключение

Подводя итог характеристикам современных бизнес-моделей, принимаемых на вооружение высокотехнологичными компаниями, заметим, что управление

взаимодействиями в традициях общего менеджмента предполагает управление *поведением* контрагентов или сотрудников, тогда как сегодня на первый план выходит управление их мотивацией.

Обсуждение мотивов, предопределяющих экономический выбор агентов, как правило, является не очень простым делом и требует наличия определенного уровня эмпатии и готовности к компромиссам, что не всегда легко дается некоторым руководителям, особенно когда речь идет о взаимодействии со своими сотрудниками.

Тем не менее, это единственный путь к пониманию последствий принимаемых управленческих решений. Когда управляющий центр предпринимает те или иные воздействия, он должен хорошо понимать, какие модели поведения и действий ключевых стейкхолдеров он на самом деле стимулирует, и постижение этого факта достигается только через работу с мотивацией при наличии непрерывной обратной связи с контрагентами, функции полезности которых претерпевают изменения в результате реализации управленческих решений [3].

Список литературы

1. Libin Richard F. What stopped the sale? Developing a Quick Response Management Style // Sales Gravy [Electronic resource]. URL: <https://salesgravy.com/what-stopped-the-sale-developing-a-quick-response-management-style/>.
2. Краснова Вера. Вам не придется экономить – QRM – Quick Response Manufacturing – быстро реагирующее производство // Журнал Эксперт [Электронный ресурс, 13.01.2014]. Режим доступа: <http://www.businessstuning.ru/op/284-vam-ne-bridetsya-ekonomit-qrm-quick-response-manufacturing-bystro-reagiruyuschee-proizvodstvo.html>.
3. Нижегородцев Р.М., Горидько Н.П., Швец И.Ю., Тренев Н.Н. Управление изменениями в экономических системах: структуры, институты, механизмы / Под ред. Р.М. Нижегородцева. М.: НИПКЦ «Восход-А», 2022. 176 с.