

18+

Александр Громов

**КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ
СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ.
Цифровизация антиматериального**



Александр Громов

**Концептуальное
моделирование социальной
ценности. Цифровизация
антиматериального**

«Издательские решения»

Громов А. И.

Концептуальное моделирование социальной ценности.
Цифровизация антиматериального / А. И. Громов —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-535755-7

Предложен консалтинговый подход к ценностному управлению на опыте развития рыночно-производственных отношений за последние 30 лет. Особое внимание уделено критике социальных и нравственных перекосов, сформулирован ряд методических рекомендаций по выработке стратегии деятельности, выживания и перехода к задачам цифровой трансформации. Предложены компактная концепция и новеллы смыслового развития и/или выхода из кризиса мифов маркетинга в период цифровой реформы для России и в целом для каждого.

ISBN 978-5-00-535755-7

© Громов А. И.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе	6
Предисловие профессора В. Г. Сидоренко	7
Предисловие профессора Д. Г. Евстафьева	8
Введение	10
Часть первая.	13
1990-е: Грустно смотреть на сегодняшнего россиянина...	13
2000-е: «Ценность»?!	17
Купи, купи, купи!	17
Как товару понравиться потребителю?	23
Сценарий неверный	30
Управление ценностью	38
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Концептуальное моделирование социальной ценности Цифровизация антиматериального

Александр Игоревич Громов

Корректор Сергей Барханов

Дизайн обложки Александр Грохотов

© Александр Игоревич Громов, 2021

ISBN 978-5-0053-5755-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарности

В работе с благодарностью использованы материалы, предоставленные Дмитрием Хлебниковым (член Ассоциации независимых директоров России), Евгением Цицулиным (фонд «Сколково»), а также результаты исследований в рамках курсовых и дипломных работ студентов магистратуры НИУ «Высшая школа экономики», факультета бизнеса и менеджмента: И. Е. Бровковой, И. С. Кислицина, К. К. Кедроливанской, А.А. и Е. А. Мурзаковых, Е. А. Рыбаченко, Д. М. Рябовой и А. С. Таланкина под руководством и редакцией А. И. Громова.

Все совпадения в данной книге с конкретными ситуациями, организациями и лицами без прямого цитирования случайны.

Об авторе

Александр Громов. Выпускник факультета «К» МИФИ, а в 1985 году – факультета «ППП» ВПШ и в 1988-м – МВА по программе М. С. Горбачева. Всю жизнь занимался системными исследованиями и анализом в различных областях. Первый проект – «Анализ документооборота секретариата...» – был закончен в 1976 году с внедрением АСУ на платформе Sobol Burroughs B7700, последующий проект – «Математический анализ антиген-антительного взаимодействия...» – в 1982 году на платформе PDP11/45 совместно с защитой диссертации; затем были проекты «Комплексная АСУ...» (на современном языке – интеграция на платформе Workflow ERP-CRM систем) и ряд других. С 1989 года занимался созданием и описанием рабочих процессов в союзном министерстве, затем, с 91-го, кризис-менеджментом, выводом и позиционированием на российском рынке зарубежных компаний. Карьерный консультант и менеджер, работал в международных и российских компаниях: Autodesk, LVS, Upstream Consulting и «МетаТехнология». С 2002 до 2007 года – генеральный директор консалтинговой компании «Одеон-АСТ» (www.odeon-ast.ru), являющейся региональным представителем компании Convera, международного лидера среди производителей систем управления знаниями.

Член редколлегий журналов «Информационные технологии в проектировании и производстве» и «Бизнес-информатика», с 2007 года – заведующий кафедрой, профессор НИУ «ВШЭ», визит-профессор АНХ при Правительстве РФ, член международной ассоциации Workflow Management Coalition (WfMC), автор более ста публикаций в отечественной и зарубежной научно-практической литературе и серии ГОСТов Р. Основная сфера деятельности – совершенствование архитектуры деятельности предприятия, управленческий консалтинг, оптимизация бизнес-процессов, реинжиниринг и управление знаниями.

Предисловие профессора В. Г. Сидоренко

Данная книга является значимым обобщением трансформации ценностей, которая произошла в нашем обществе за последние тридцать лет.

Книга может быть в равной степени интересна людям с различными, не только профессиональными, интересами:

- историкам, так как отражает связь экономических, социальных и политических трансформаций в нашем обществе;
- философам, поскольку подтверждает, что бытие определяет сознание;
- экономистам – иллюстрирует манипуляции незыблемости экономического закона «Спрос определяет предложение»;
- специалистам в области языкознания, так как язык – один из основных признаков единства народа и отражение ценностей этого народа;
- бизнесменам, специалистам в области информационных технологий и бизнес-информатики, так как именно понимание ценностей и потребностей людей является залогом успеха любого дела, в том числе и реализации цифровой трансформации современного общества.

Александр Игоревич Громов известен как автор множества статей и книг, являющихся прекрасными, я бы сказала, философскими рассуждениями на тему коммуникации между людьми, предназначения бизнеса, цифровой трансформации общества. Это не мешает им быть серьезными научными работами в области бизнес-информатики и полезными учебными пособиями в этой области. Данная книга обобщает материал прежних публикаций автора, дает им философское и историческое объяснение. Книгу отличает большое количество примеров из личного опыта автора, который включает более сорока лет работы в сфере автоматизации и цифровизации, и истории нашей страны. С этими примерами мы сталкиваемся на протяжении жизни, но не всегда можем оценить.

Отличительной чертой этой книги является ее неотстраненность от автора, наличие авторских оценок тех или иных событий.

Мне знакомство с представляемой на суд читателей книгой доставило неподдельное удовольствие. Надеюсь, что читатели по достоинству оценят труд автора и их встреча с этой книгой будет интересной и полезной.

Профессор кафедры «Управление и защита информации» федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет транспорта» (РУТ МИИТ), доктор технических наук

Валентина Геннадиевна Сидоренко

Предисловие профессора Д. Г. Евстафьева

Книга российского исследователя Александра Громова «Концептуальное моделирование социальной ценности, цифровизация антимаериального» ценна и своим содержанием, и своей формой. Причем последнее хочется отметить особо. Нет более скучного чтения, нежели книги по менеджменту, где, как правило, излагаются разными словами прописные истины о том, что управлять надо эффективно, оперативно и качественно. Если только книги по маркетингу, о чем автор пишет хоть и едко, но по большей части справедливо. Книга читается исключительно легко, она понятна даже относительно неподготовленному читателю и тем не менее с любой точки зрения и при любых критериях оценки – классическое научное, почти академическое исследование, снабженное качественным ссылочным аппаратом. Наверное, дело в настроении, с которым писалась эта книга, в опыте автора, а также в том, что самое главное для автора – чтобы его книгу читали.

Книга Александра Громова посвящена, действительно, именно вопросам управления в широком смысле слова: от управления проектами (хотя сам термин настолько выхолощен, что его употребление становится в чем-то обидным) до управления ожиданиями и настроениями целевых аудиторий. Казалось бы, что может быть нового в этой теме? По ней «отписались» не только западные гуру, но и сонм специалистов российского происхождения, прочитавших книги этих гуру. Но точка зрения, занимаемая автором, – управление через ценности от концептуального моделирования – нова и дискуссионна, если не сказать спорна. И этим она и ценна, поскольку позволяет задуматься о справедливости тех привычных суждений, в мире которых живет любой социолог, политолог, не говоря уже о сонме современных экономистов.

Некоторых читателей может оттолкнуть острота авторских суждений в отношении понятий и подходов, считающихся аксиоматичными (о маркетинге, о природе и сути монополизма, о целеполагании в экономическом планировании). Не избежал этого и рецензент. Но в этом и есть важный элемент освоения материала, изложенного в книге, – привлечение читателя, в том числе и через несогласие, к самостоятельному рассуждению.

Книга важна прежде всего тем, что автору удалось сопрячь экономику, управление и социальное пространство. Понятно, что автор не исчерпал, да и вряд ли мог в принципе исчерпать, эту тему, но авторский подход к данному сложнейшему междисциплинарному вопросу, сохраняя легкость, отличается методологической стройностью. В конечном счете, задумаемся: что такое пространство реализации проекта? Это фактически гибридное пространство, где в определенной ситуации коммуникация становится почти равной действию, но вот это «почти» иногда настолько слабо ощутимо, что подталкивает управленцев к злоупотреблению коммуникациями в ущерб пониманию сути экономических процессов. Собственно, из этой иллюзии всемогущества коммуникации произрастают и идея «универсального менеджмента», и кабинетно-бюрократический стиль руководства, свойственный советской номенклатуре. Впору говорить об «антимаериальном» характере управления, подобно тому как в свое время Андре Горц ввел в оборот идею о наличии «нематериального» во вполне материальных экономических процессах.

В этом, вероятно, и состоит наиболее важное ощущение от книги А. Громова: она позволяет начать воспринимать сферу социально-экономических процессов и отношений не как набор алгоритмов, порой существующих в отрыве друг от друга, а как целостное пространство. И именно эта целостность делает эту книгу интересной и значимой для широкого круга читателей: от экономистов до политологов, от специалистов в области управления до людей искусства. А автору хочется пожелать не терять легкости письма и глубины анализа.

*Профессор департамента интегрированных коммуникаций
факультета интегрированных коммуникаций Национального
исследовательского университета «Высшая школа экономики», кандидат
политических наук*

Дмитрий Геннадиевич Евстафьев

Введение

Посвящается моим учителям

Эта книга имеет долгую историю своего создания, в нее вошли наблюдения и наброски мыслей автора разных годов и замечания широкого круга самых разных людей, так или иначе обсуждавших затронутые темы и вопросы. Однако за кажущимся очевидным лейтмотивом этой работы – истории трансформации методик манипулирования массовым сознанием с момента их преобразования в псевдонауку маркетинга до современного состояния искусственного интеллекта – проходит «красной нитью» концептуальное моделирование. Именно концептуальное моделирование стало основой цивилизационного развития от первобытных анналов до современного состояния, и оно же является той угрозой, которая реально существует сегодня для мира. Концептуальное моделирование начинается с первого желания человека действовать, верить, любить и, наконец, достойно встретить свой финал с убеждением в бессмертии души. Проблемы, задачи и подходы концептуального моделирования будут многократно обсуждаться в разных аспектах и темах на последующих страницах.

Автор понимает, почему эту книгу не хотели издавать в 90-е и 2000-е: она серьезно подрывает основы современной, якобы рыночной экономики и вносит сомнения в умы, но есть надежда, что в 20-х, обретя возможность самостоятельного производства через электронные ресурсы, удастся довести ее до широкого читателя. Так что же такого крамольного оказалось в этой книге, что издатели, такие свободные и прогрессивные, как, например, «Альпина» или «Манн, Иванов и Фабер», вежливо отказались печатать эту работу. Будучи достаточно грамотными, они смогли отрефлексировать себя в том гротеске¹ описания 90-х и критике маркетинга, который здесь присутствует в полный рост. Но самое крамольное, быть может, заключалось для них в трактовке ценностного определения, или, по-русски говоря: «Каким богам вы служите, господа?»

Основная проблема 90-х для России оказалась в нетерпеливости всех и каждого в частности; стало казаться, что с падением Берлинской стены поднялся и «железный занавес», а с его исчезновением появились «широчайшие» возможности для тех самых «всех», кто до 90-х «неровно дышал», говоря о западных «пластах»², югославских стенках³ и прочих иллюзиях западной демократии, широко тиражируемых сарафанным радио в советской среде. Отсутствие у 99,7%⁴ населения СССР самостоятельного опыта адаптивного бытия в условиях социально ориентированной неокapиталистической государственной системы хозяйствования, усталость от монотонных, миротворчески-приторных, оптимистичных информационных потоков из всех доступных источников⁵ в совокупности с мифологизацией западных ценностей, свобод и социальных достижений создали благодатную почву как для развала всей системы, так

¹ Гротеск (ударение на «е») – это в изначальном смысле художественный прием, в основе которого лежит странное и причудливое сочетание реальности и вымысла, красоты и уродства, мудрости и безумия, порядка и хаоса.

² Пласт (жаргон 70–80-х) – виниловая пластинка, выпущенная за пределами СЭВ (Совет экономической взаимопомощи, действовавший с 1949 по 1991 год и объединявший семь стран социалистического лагеря).

³ Кухонная или кабинетная мебель производства Югославии, лидер дефицита в СССР, предмет гордости, статусности (способность отвечать на вопрос «Кто я такой?») через проекцию самого себя на общественные реальные или мнимые ценности) или установления нормальных отношений с женой.

⁴ 0,3% занимались полуправильным цеховым бизнесом, «крышуемым» различными структурами, по справке Минюста 1977 года, то есть около 1 млн человек, преимущественно Кавказ, Средняя Азия, Каспийский р-н, Архангельская обл.

⁵ Классическая шутка 80-х: «Пришел домой с работы, включил телек, первый канал – итоги съезда, второй – обсуждение итогов съезда, третий – рекордный урожай к итогам съезда. Решил погладить брюки, включил уют – из него голос: «Допереключаешься, товарищ...».

и для истерического, на грани массового психоза, стремления «валить из Рашки» или «быть как...».

В 90-х происходила системная подмена понятий во всех областях нашей жизни, при этом если основные системные глупости мы как страна смогли сделать сами без особых проблем, то задача подмены понятий решалась уже узкими специалистами в конкретных сферах анализа и соответственного влияния из Лэнгли⁶. В реальности они получили вполне подготовленную почву для высаживания результатов своих многолетних трудов; конкретные работы по идеологической деструкции советского общества велись с конца Второй мировой войны и обильно финансировались на всех этапах. В этих работах были задействованы широкие массы писателей, сценаристов, социологов, психологов и ученых в различных областях науки и техники – всех тех, кто, как казалось бы, в «настоящем демократическом» мире не может быть слугой спецслужб и проводником какой-либо идеологии. О мифы, о иллюзии и розовые очки! Что дали вы 320 миллионам населявших СССР. К вопросу и проблеме подмены понятий мы еще не раз вернемся, говоря о ценностях и сути коммуникации.

Масла в огонь подливали доморощенные политики со своим популизмом типа «берите столько свободы, сколько сможете осилить» или «можно все, что не запрещено»⁷. Махно⁸ со своим анархизмом может отдыхать после подобного целеопределения для огромной (в тот еще момент) страны. И свобода потекла рекой малиновых пиджаков⁹ и «интердевочек»; статус БИЧа (бывший интеллигентный человек) был приобретен миллионами учителей, врачей, инженеров, офицеров, квалифицированных рабочих – всеми теми, кто составлял основу экономического развития страны и в одночасье оказался ненужным, без денег, без цели, без веры, без страны.

Именно в это время начинается рассвет классического «котлеровского» маркетинга в России, появляется огромное количество псевдогуру бизнеса, процессного управления, организации продаж и, конечно, рекламы. В основном это американцы, в лучшем случае экспаты, в худшем – корейцы или восточные европейцы: поляки, чехи и даже болгары, которые решили поучить «неотесанных» русских тому, что сами либо только что прочли, либо просто выдумывали на ходу.

Началась эра смены формации и подмены понятий, появилось огромное количество неизвестно откуда взявшихся определений наукообразной бессмыслицы, но произносимых и повторяемых с тупым упорством и завидным пафосом. В результате эта неперевариваемая каша вырванных из контекста слов, обрывков мыслей и смысловых концептов создала благодатную почву для существенной ментальной деградации большей части населения этой страны, в первую очередь студенчества.

Результатом этого процесса явилось уникальное наблюдение, доступное только в нулевых: оказалось, что за десять лет с 1990-го по 2000-й русский язык, используемый в СМИ, сократился в четыре раза – с около 10 тысяч лексем¹⁰ до 2—2,5 тысячи. Социологи считают,

⁶ Штаб-квартира ЦРУ, также известная как Разведывательный центр имени Джорджа Буша-старшего, находится в Лэнгли, округ Фэрфакс, штат Виргиния, в 13 км от Вашингтона.

⁷ Наиболее яркие высказывания президента Б. Ельцина, после которых, как утверждали злые языки, «Казань захотела создать министерство морского флота».

⁸ Нестор Махно – революционер-анархист, нигилист, сколотил повстанческую армию на основе анархистских лозунгов, доступно сформулированных и понятных большинству крестьян, в качестве опоры управления армией использовал бывших уголовников и беднейших крестьян, придав им статус. Воевал то с Белой армией, то с Красной, в зависимости от ситуации на фронтах.

⁹ Малиновый пиджак и массивная цепь – символ «новых русских», в основном по принадлежности к полубандитским кругам.

¹⁰ Лексема (греч. «Lexis» – «слово, выражение») – в лингвистике слово, рассматриваемое во всех его конкретных грамматических формах, является единицей словарного запаса /состава языка. Следует отметить, что проведенные исследования не новы: так, еще в 70-х было определено, что, например, у Пушкина в его произведениях используется около 25 тысяч лексем.

что сокращение словарного (лексемного) состава в сфере общественных коммуникаций в два раза неизбежно ведет к упрощению управления (манипулированию) обществом в четыре раза, а это сокращение расходов на выборы, на правопорядок, на рекламу и т.д.; об этом же писал Джордж Оруэлл в своей антиутопии «1984» еще в 1949 году. Сегодня аналогичный анализ демонстрирует рост словарного объема в СМИ России до уровня около 7,5 тысячи лексем, что много лучше, чем в 90-х, но далеко еще от 80-х; при этом в западных СМИ продолжается падение, достигая критических значений в 1—1,5 тысячи лексем. Читатель может сделать выводы самостоятельно.

С августовского дефолта 98-го и закономерного, но болезненного четырехкратного обесценивания рубля началось медленное оживление экономики, вопреки усилиям маркетологов и завыванию из всех щелей о всероссийском апокалипсисе. Эта волна многих накрыла и многих унесла от родных берегов, далеко не все еще смогли отрезветь и вернуться. Но финальным аккордом перед уходом Ельцина с поста президента в новогоднюю ночь 2000 года стали слушания в сентябре 1999-го в конгрессе США о выделении «России» 250 млн долларов для завершения выборной кампании 2001 года «подготовленными претендентами для руководства 18 независимыми государствами». Вопрос выносил на слушания сенатор Маккейн, большой знаток и «любитель» России, а Кондолиза Райс в характерной ей манере решительно оборвала его, заявив: «Зачем тратить на них четверть ярда? Они сами развалятся до размеров Нижней Вольты». Конгресс денег так и не дал. Слава богу! (Кстати, «Кондолиза» с латинского – «защитница», но вряд ли она реально понимала, что будет и зачем.)

Потом началась другая история, но если верить библейской, то нам осталось «из 40-летнего» пути через тернии пустыни не так уж много – около пяти лет, считая от 1986 года, времени пришествия Горбачева, поэтому есть надежда справиться.

Часть первая.

Концептуальное моделирование социальной ценности

1990-е: Грустно смотреть на сегодняшнего россиянина...

Грустно смотреть на сегодняшнего россиянина. Не стряхнув с себя многовековой уклад весьма обособленной, изолированной, но общинной жизни, он попал под каток развитого информационного прессинга чужого для российского понимания мира. Ему, первобытно верящему всему написанному, по полной программе залили рекламу, тампаксы со сникерсами, Гарри Поттера с Беном Бернанке, «Наших» с «...выбираем колу», «чернуху» с «порнухой», проблемы пигмеев и Уолл-стрит, катастрофу миллениума и пандемию, глобальное потепление и мировой кризис. То, чем в цивилизованном мире интересуются немногие, создающие «информационные поводы» для средств массовой информации, у нас переполняет телевизор и газеты. Среднестатистический американец, англичанин, немец, француз и прочий басурманин вяло реагирует на «животрепещущие» новости и рекламу, предпочитая заниматься либо своим делом, либо своим домом, семьей. Поэтому «вражеские» журналисты и пиарщики из кожи вон лезут, чтобы привлечь к себе внимание, раскачать, отвлечь людей от их привычной жизни.

Россиянин же после информационного вакуума и занудного бубнения агитпропа об «очередных исторических решениях и мирных инициативах» с головой окунулся в море всевозможной рекламы и информации. Когда-то приличные и в меру радикальные газеты вроде «МК» или «Комсомолки» превратились в подобие западных таблоидов. Но если таблоиды выполняют серьезную социальную роль, развлекая скучающего обывателя на Западе, то наши превратились в «каналы продвижения» самых разнообразных товаров, услуг, точек зрения и прорицателей, гадалок и астрологов всех сортов и, соответственно, цен.

Старые добрые лозунги «Мы придем...», «Наша цель...» сняли с фронтонов, и даже в артиллерийской академии повесили много новых, типа «Покупай, а то проиграешь...», «Мои волосы стали шелковистыми...» и т. д. Раньше пели: «Артиллеристы, Сталин дал приказ, артиллеристы, зовут Отчизна нас... Из сотен тысяч батарей, за слезы наших матерей, за нашу Родину – огонь! огонь!» – ходили строем и изучали первоисточники марксизма-ленинизма. Сегодня обсуждают кризис, ипотеку и разнообразные «животные» разновидности гриппа. Что любопытно, мы страна северная, у нас зимой насморк чаще, чем в Бразилии танцуют самбу, а ее там танцуют постоянно, однако ни птичий, ни свиной грипп почему-то не прижился в нашем некомфортном климате. Зато народ, падкий на команды маркетинга и указания из телевизора, в массовом порядке закупал противогриппозные препараты, обеспечив изрядную долю доходов фармацевтических компаний, вместо простейшей прививки. Зато социальные сети, современное воплощение классической русской забавы «Одна очень информированная женщина (бабка) мне конфиденциально сказала... Услышал, добавил, передал другому», – эти сети заполнились обсуждениями и рассуждениями о вреде прививок, о количестве трупов в моргах Урюпинска после неудачных абортов из-за побочных явлений от прививок. Интересно, это тоже америкосы из Лэнгли сидят и генерируют? Интересно, какой следующий грипп нам придумают, чтоб мы опять запаниковали и бросились скупать лекарства? Рыбий? Верблюжий? Лягушачий? Или нильский?

С новыми лозунгами пришло ощущение свободы, но не той, которой когда-то учили «как осознанной необходимости», а настоящей, полной, всеобъемлющей – в общем, как у Махно, чтобы «поля золотые от пшеницы, солнце, ветер, кони без сбруй и голые бабы, свободные и кра-

сивые...» С голыми бабами оказалось проще всего, кто б сомневался, гораздо сложнее с пшеницей. Оказалось, что «живем мы в нестабильном климатическом регионе», хотя голым бабам климат почему-то не мешает. К чувству свободы добавилось чувство долга, то есть понимание, что «никто никому ничего не должен», потому что раз государство простило себе свои долги перед своим народом, то народ решил тоже простить себе свои долги за всё и перед всеми, а так как чувство голода забыли отменить, то все стали торговать всем, до чего руки дотягивались.

А руки тянулись отовсюду. Самые длинные – из бывших структур КПСС и ВЛКСМ¹¹; они были самыми «эффективными», как сами считали, реализаторами деятельных программ заводов, фабрик, нефтянки – всего того, что составляло суть экономики государства. За ними потянулись генералы, особенно из групп войск, выводимых из Восточной Европы; некоторые распухали так, что не помещались в советские машины. За генералами потянулись полковники; красавцами среди них были «черные» полковники – офицеры флотов, которые расформировывались. И особый отряд здесь образовывали «завлабы» многочисленных НИИ, которые решили, что управлять экономикой можно на принципах «научного» эксперимента. Попробовали так – не получилось, попробовали иначе – снова облом; «ну, извините, у нас дефолт».

Всего каких-то десять лет – и списки «Форбс» самых богатых людей мира стали стремительно меняться, русские фамилии начали, как пузыри в бокале шампанского, подниматься со дна низших позиций, нарушая традиционную расстановку. Неужели можно поверить, что за десять лет (а реально – гораздо быстрее) можно честно заработать миллиарды, и не рублей, а долларов; и эти люди перестали стесняться себя, как когда-то стеснялись коронованные воры «в законе», они стали вершителями судеб, правящей элитой. Их имена на слуху, и здесь им не будет бесплатной рекламы, тем более что не всем им долгий век отмерен.

Любопытно, но многое из того, что в советское время считалось никому не нужным, оказалось весьма востребованным для купли-продажи. И даже с пшеницей в конце концов как-то разобрались. Несмотря на то, что «деревня вымирает», на то, что сельское хозяйство находится в ужасающем состоянии и возглавляется «крепкими хозяйственниками» советской закалки, независимая Россия, наверное, впервые с 1913 года обрела устойчивую независимость и приобрела крепкие экспортные позиции в области зерна и зернопродуктов. И эту независимость обеспечили те самые фермеры, которым жгли амбары, ломали технику, которых пять-десять лет назад «сельскохозяйственные рабочие» были готовы поднять на вилы, потому как «продали идеалы» и «буржуи». Но это где-то там, в стороне от мегаполисов, от сверкающих офисов и ржавеющих станков. В городах же началась вакханалия потребительского образа жизни. Чего только нам не предложили!

Очень быстро болгарские «хмели-сунели» на полках заменили «лучшие, качественнейшие, свежайшие, новейшие...», и стало казаться, что вот оно, то самое, о чем мечтали на кухнях, здесь и сейчас, и случилось оно навсегда. В общем, то, что когда-то классик написал про Гавану¹²:

*Если Гавану окинуть мигом —
Рай-страна, страна что надо.
Под пальмой на ножке стоят фламинго.
Цветет коларио по всей Ведадо.
...*

Рядом шла нарядная Прадо.

¹¹ КПСС, ВЛКСМ – Коммунистическая партия Советского Союза, Всесоюзный ленинский коммунистический союз молодежи.

¹² В. Маяковский.

*То звякнет, то вспыхнет трехверстный джаз.
Дурню покажется, что и взаправду
Бывший рай в Гаване как раз.*

Все это стало явью и для россиян. Появились и пальмы, и фламинго на каждом углу по 300 баксов за ночь (говорят, что есть дешевле, но здоровье дороже), и своя Прадо-эль-Калина, а уж трехверстного джаза – как грязи, ну прямо рай, как в Гаване. Рай не для всех, что тоже понять можно. «Оно так каждому-то и не очень нужно», – подумал народ, но не сказал этого вслух...

Но за все надо платить, и это не догма мира чистогана, а просто библейская истина. А за свободу приходится платить дороже, многократно. И платить всем: и тем, кто эту свободу имеет «по полной», и тем, кто эту свободу только по телевизору видел, и то если телевизор работал между сбоями в трансляции или подаче «тока». Однако тот, кто свободу действительно имеет, очень быстро начинает понимать, что пора платить. Он долго сидеть и скорбеть не будет, он быстро начнет стрелки переводить, чтобы бремя свое облегчить. А тот, кто эту свободу только в телевизоре видел, будет сидеть у своего «ящика» и удивляться: «Ну надо ж до чего додумались! Это сколько ж денег надо?» Поудивляется, поудивляется – и сам пойдет платить...

И хотя платить-то ему, как правило, нечем, он платить приучен всей нашей историей XX века. Он из тех, что в советское время были благодарны партии за счастливое советское детство; из тех крестьян, что когда-то, при лучшем друге физкультурников, не имели паспортов. Сегодня это сложно себе представить, но тогда собаку, к примеру, можно было перевозить в поезде или на самолете, а крестьянина – нет. Потому что паспорта у крестьянина не было. Собаке билет был положен по паспорту хозяина, а крестьянину – нет. И никакой другой бумажки, удостоверяющей, что он – гражданин самой счастливой страны, строитель самого справедливого общества, не было тоже. Вообще...

И пенсий не было еще в 50-х. Пенсии, как и паспорта крестьянам, ввел Н. С. Хрущев. При всей его одиозности, при том, что он был одним из самых кровавых сталинских палачей, при том, что он ввел пенсии и дал паспорта крестьянам, в народной памяти он остался почти юмористическим персонажем, насаживавшим кукурузу и молотящим башмаком по столу на заседании Генассамблеи ООН.

Наш удивительный народ сохранил о нем только веселые воспоминания. И о его башмаке, и о его кукурузе. С мягким юмором мы вспоминаем, что в 1980 году «наш народ должен жить при коммунизме». Это не шутка, коммунистическая партия в лице своего первого секретаря Никиты Сергеевича Хрущева торжественно обещала это многомиллионному населению СССР. КПСС этим лозунгом и этой целью оправдывалась за все тяготы и лишения, которые несли народы СССР в «холодной войне»; этой светлой целью было оправдано подавление восстаний в Венгрии и Чехословакии, под этими лозунгами жила вся страна. Советский народ платил своим трудом, своим благополучием, своей жизнью за достижение этой светлой цели, но в конечном итоге не получил ничего, кроме статуса Берега Слоновой Кости с ядерным оружием от Госдепа США.

И этот народ платит и продолжает платить за все эти диоролы и кэдбери, орбиты и марсы, блендамеды и стиморолы, ариэли и тайды, домики в деревне и чудо-йогурты, вкладывает последние копейки в «народную приватизацию» и молча смотрит, как крупнейший банк страны, недавно еще государственный, безнаказанно проедает и разворовывает их вклады... Платит и платит. Платит налоги бестолковой исполнительной и безграмотной законодательной власти, оплачивает чужие войны и национальные проекты, нанотехнологии и спасение «АвтоВАЗа», многотысячную армию чиновников и сладкую жизнь «крепких хозяйственников», жвачку без сахара и шампунь от перхоти... Он стал свободным, но не стал богатым. Он

стал независимым, и даже праздник такой есть – День независимости России. От кого независимость? От самих себя?

Если по-честному, то сначала надо разобраться: за что платить-то и с какой такой стати? Иначе говоря, где и каковы те самые «ценности», которые *твипа* свободу и *твипа* независимость образуют, и «за что же мы боролись»? Если же говорить обо всем серьезно, то где та цель, ради которой стоит жить, рожать детей, строить, творить добро и умирать, защищая Родину? И ровно здесь пора вспомнить про концептуальную модель¹³, так как именно построение этой модели может ответить на все эти непростые вопросы.

И надо задать еще один вопрос: что мы подразумеваем под «свободой» и «независимостью»? А ответив на него, можно переходить к ценностям и целям. Если правильно справиться с задачей определения и концептуального моделирования стратегических целей пирамиды «государство – область – район – предприятие – семья – я», то ответ на вопрос «За что боролись?» станет очевиден.

ТАК ЗА ЧТО МЫ ПЛАТИМ?

¹³ Концептуальная (содержательная) модель является структурой представляемой или проектируемой системы, описывая свойства ее элементов и причинно-следственные связи, присущие системе и существенные для достижения цели моделирования. Концептуальное моделирование начинается с момента осмысления текущего состояния и попытки прогнозирования будущего, при этом формируется семантический базис и онтология рассматриваемого пространственного континуума. Ценность модели обычно прямо пропорциональна тому, насколько хорошо она соответствует прошлому, настоящему, будущему, реальному или потенциальному положению вещей. В основном эти модели предназначены для того, чтобы объяснять реальный мир; на их основе происходит развитие цивилизации, все религии и реализуемые политики обязаны концептуальному моделированию, равно как и развитие всей науки и философии. Концептуальное моделирование – это деятельность по формальному описанию некоторых аспектов окружающего нас физического и социального мира в целях понимания и формирования коммуникации для образования коммуникативного социума, объединенного идейно и духовно и способного к действию по преобразованию мира согласно выдвигаемым концептам. Без концептуального моделирования не могли возникнуть ни египетские пирамиды, ни цивилизации инков и ацтеков, не было бы Рима, Вавилона и Афин, и не было бы этих строк или чего-то подобного. Известное всем начало – «Сначала было слово...» – было бы правильно переформулировать: «Сначала была модель», – ведь весь процесс нашего бытия связан с непрерывным фрагментарным моделированием, обобщением, выводом, концептуализацией, действием и снова моделированием. Поняв это, нельзя впадать в ересь самовосхваления и самовозвеличивания, так как этот процесс присущ «всякой твари божий», то есть всем биологическим существам; увы, все, что имеет хоть минимальный орган типа мозг, подчинено существованию в рамках подобного процесса.

2000-е: «Ценность»?!

XX век с легкой руки отца-основателя маркетинга Филиппа Котлера¹⁴ принято считать «веком потребителя». От производства типовых товаров и услуг XIX века подавляющее большинство игроков перешли к «кастомизации»¹⁵ и декларированию превосходства пожеланий потребителя при создании новых товаров и услуг. Действительно, кто из производителей товаров и услуг сегодня, в XXI веке, не говорит о «нацеленности на нужды и пожеланиях потребителей, сотрудничестве с потребителем, системах взаимоотношений с потребителем» и т. д. Все эти красивые подходы не просто декларируются, но и применяются – до тех пор, пока существует «оцененная» уверенность в платежеспособности клиента.

За всю историю человечества во «взаимоотношениях с потребителем» фактически ничего не поменялось, да и не могло поменяться. Всегда был определенный круг производителей, как и клан торговцев; одни производят, другие продают, и это разная деятельность и, если хотите, разное искусство. Все так же существуют определенные места купли-продажи, где товар или услуга обменивается на деньги; торговцы, как всегда, стремятся стимулировать продажи и при любом удобном случае обдерут покупателя как липку, не задумываясь о «долгосрочном сотрудничестве с потребителем», если есть возможность нажиться сегодня и сейчас.

Поменялись, хотя ненамного, технологии. К воплям на базаре: «Подходи, молодой-красивый! Лучший товар, ни у кого такого нет, только для тебя уступлю в цене!» – добавились жизнерадостные вопли по радио и телевизору: «Мировой лидер делает подарки молодым, энергичным и успешным! Индивидуальный подход к каждому покупателю! Звоните сейчас...»

Торговцы вразнос и коммивояжеры вооружились моделью «4Р» и навязывают свои товары через почтовую рекламу, интернет и каталоги. Нам предлагают купить «здесь и сейчас», но чуть дороже, или подписаться на покупку, чуть дешевле, товара «с доставкой». При этом самого товара «живьем» мы не видим, нам показывают картинки и живописуют его качества, но товара мы не видим и не шупаем.

Вместо базарного натирания глянцевых боков фруктов полрой грязного халата сегодня нам демонстрируют шикарные упаковки, яркие видеоролики и рекламные плакаты. Вместо блеска и мельтешения средневековой лавки наше внимание отвлекают обворожительными фотомоделями – «бабами». Вместо гордого «поставщик двора» или нашептывания «он (загадочное подмигивание и скромный тычок пальцем вверх) у меня покупает» сегодня нам навязывают образ современных кумиров – энергичных, здоровых и успешных: «Купи – и будешь таким же красивым и успешным». Да, технологии «впаривания» и навязывания усовершенствовались, но суть их осталась неизменной: «Купи – и ты решишь все свои проблемы...»

Купи, купи, купи!

Конечно же, поменялся и предмет «впаривания»: количество разнообразных товаров и услуг уже давно перевалило за те пределы, в рамках которых человек может понять, что ему предлагается, и сделать свой выбор из всего многообразия. Ступор, в который потребитель впадает при виде пяти вариантов молока одинаковой жирности, в одинаковых «тетрапаках», но разных производителей, испытал каждый.

Что выбрать? Как выбрать? Вот те вопросы, с которыми сталкивается среднестатистический гражданин, попадая в супермаркет. Первое знакомство с теорией маркетинга для боль-

¹⁴ Считается гуру маркетинга, автор многочисленных измышлений на тему маркетинга. Так долго морочил всем головы, что сам поверил в свою гениальность.

¹⁵ От английского «customizing».

шинства граждан СССР началось с книги Филипа Котлера «Основы маркетинга», выпущенной издательством «Прогресс» в 1990 году. Голодные до любого западного, рыночно ориентированного чтения соотечественники активно ее потребляли между спиртом «Рояль» и ножками Буша; эта книга моментально стала дефицитом, который восполнялся пиратскими копиями и репринтами низкого качества. Для большинства эта маркетинговая «шняга» стала настольной книгой, библией веры в бизнес и успех, ее можно было заметить на столах переговоров в солидных организациях, на полках директоров и банкиров. Говорят, что ее подарили самому Ельцину в позолоченном переплете, но не говорят, куда он ее потом дел.

Заслуга Котлера состоит в том, что он первым попытался (и небезуспешно) формализовать методы воздействия на выбор потребителя, введя новое понятие – «маркетинг», суть которого состояла в выявлении закономерностей и принципов успешного продвижения (читай: впаривания) товаров и услуг. Надо заметить, что, понимая всю одиозность ситуации, Котлер кокетливо уходит от лексем «продавить», «вручить», «втюхать», заменяя их на эмоционально нейтральное «продвижение», производя, таким образом, своеобразную стерилизацию маркетинга. В конечном итоге сегодня это привело к превращению маркетинга из полуакадемической дисциплины в монстра диктатуры рынка потребления.

Среднестатистический базарный торговец, имевший два-три эффективных приема продаж, получил в руки формализованный опыт и описание приемов эффективных продаж со всех рынков, от всех продавцов. Стал он от этого счастливее или успешнее? Скорее нет, чем да. Поскольку все остальные негоцианты тоже получили в руки этот опыт и также стали его применять в погоне за выручкой и «маржой»¹⁶. Конкуренция за потребителя выросла, цена ошибки тоже, успехи потеряли свою ошеломляющую эффективность.

Те же знания получили и стали их внедрять производители товаров и услуг. Все они «повернулись лицом к потребителю», все они начали применять одинаковые приемы и одинаковые подходы. Возникли концепции «брендов»: мол, чем больше товар или услуга являются признанными и известными, тем больше вероятность выбора этого товара или услуги потребителем. Однако не все захотели получать типовые услуги по типовой цене – при многообразии предложений всегда хочется чего-то особенного.

*«А такой же, но с перламутровыми пуговицами есть?..
Нет?.. Будем искать...»¹⁷.*

Так возникла концепция «кастомизации»¹⁸ – подстройки параметров товара/услуги под индивидуальные запросы потребителя, возникли разнообразные концепции предпродажного и послепродажного обслуживания и сопровождения – CRM¹⁹. Стали ли производители от этого счастливее и довольнее жизнью? Большой вопрос... Конкуренция возросла, желания потребителей стали пестрее и изощреннее, конкуренты, пользуясь теми же приемами и той же информацией, стали еще неприятнее и ближе...

Казалось бы, лафа потребителю. Все и всё тебе предлагают, все тебя готовы на руках носить – только купи! Но жизнь потребителя тоже не стала слаще. Кто-то еще не наелся, кто-то не наестся никогда. Остальным же разобраться в многообразии предложений, отделить «зерна» нужных свойств продукта от «плевел» становится все сложнее и сложнее. Советский человек попал в кузницу потребительского счастья и стал перековываться, его фантастические желания стали формировать требования рынку, и рынок ответил.

¹⁶ От английского «margin» – «прибыль» (не главное значение).

¹⁷ Из комедии режиссера Л. Гайдая «Брильянтовая рука» (Мосфильм, 1968).

¹⁸ От английского «customer» – «клиент».

¹⁹ Customer Relationship Management – управление отношениями с клиентом (читай: влиянием на клиента).

«Вам перламутровые пуговицы? А КАКИЕ перламутровые? Голубоватые, розовые, серебристые, радужные, речной жемчуг, морской... А вот – просто отпад – цвет черного жемчуга от Mikimoto...»

Жизнь потребителя превращается в ад, и естественной реакцией является «отключка» мыслительных функций не от решаемых жизненных проблем, а от процесса приобретения. Иначе – дурдом, но, слава богам, мозги homo sapiens неплохо придуманы и вовремя отключают мыслительный процесс, защищая нас от перегрузок. Как следствие – бездумное потребление и неосознанные покупки. Вечно жующие американцы уже и названия себе придумали: «общество потребления», «резиношеее»²⁰, так как в супермаркетах все время крутят головой – «что бы выбрать, что бы еще купить».

«Радости» общества потребления, вопреки всему, коснулись нас до того, как экономика встала на ноги. При этом реальные рынки недостаточно развиты, присутствует олигопольное²¹ положение в части отраслей; отсутствие вменяемой и действенной политики государства по развитию предпринимательства, высокие риски вложения денег в экономику, протекционизм, защита «убого», но отечественного производителя, коррупция и т. д. и т. п. создали уникальную ситуацию на территории России.

Уникальную прежде всего для тех, кто именуется «маркетологом» и предлагает решение всех проблем предприятия типовыми методами:

- проведением маркетинговых исследований (об их эффективности – чуть ниже);
- расширением каналов продвижения товаров и зон присутствия (читай: увеличением точек продаж и числа посредников);
- информированием потребителя (читай: прямыми затратами на рекламу и манипуляции понятиями);
- политикой продвижения (читай: снижением цен и предоставлением неоправданных скидок, то есть продавливанием);
- созданием системы CRM и развитием продавцов (читай: расширением полномочий и функционала маркетинговых служб) и т. д.

Собственно говоря, все предложения по маркетинговым мероприятиям, как правило, базируются на «маркетинговых исследованиях», суть которых в получении и интерпретации информации от потенциальных и существующих потребителей. Действительно, что может быть разумнее и очевиднее, чем загнать измученного рекламой и необходимостью выбора homo sapiens в угол и с милой, доброжелательной и внимательной голливудской улыбкой спросить его:

²⁰ От английского «rubber-neck» (амер. сленг).

²¹ Термин «олигополия» происходит от греческого «oligos» («несколько») и «poleo» («продаю»). Олигополия – тип рыночной структуры несовершенной конкуренции, в которой доминирует крайне малое количество фирм. Олигополиями однородными можно назвать производителей практически однородной продукции, где нет конкуренции брендов: цемента, стали, меди, газетной бумаги... А примером дифференцированных могут служить рынки брендов: производителей пассажирских самолетов, таких как Boeing или Airbus, автомобилей, таких как «Мерседес» и BMW. Степень влияния олигополии на рыночные цены, или ее монополия власть, высока, хотя и не в такой мере, как при чистой монополии. Рыночная власть определяется *относительным превышением рыночной цены фирмы ее предельных издержек*. На олигополистическом рынке концентрация рынка и прогноз поведения фирм-монополистов в отрасли и/или регионе определяются с помощью *индекса Херфиндаля*. Индекс представляет собой сумму квадратов долей каждой фирмы на рынке данного товара, расположенных в порядке убывания. $I_{HH} = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2$ I_{HH} – индекс Херфиндаля – Хиршмана; S_1 – удельный вес самого крупного предприятия; S_2 – удельный вес следующего по величине предприятия; S_n – удельный вес наименьшего предприятия. Если в отрасли функционирует лишь одно предприятие, то $S_1 = 100\%$, а $I_{HH} = 10\,000$. Если в отрасли 100 одинаковых предприятий, то $S = 1\%$, а $I_{HH} = 100$. Если I_{HH} не превышает 1000, то концентрация рынка считается низкой, а индекс, равный 1800 и выше, говорит о высокой концентрации рынка. При низкой концентрации рынка практически всегда возникает как минимум ценовой сговор, при высокой концентрации «обрубаются хвосты», то есть компании, фирмы с малыми удельными весами либо уходят с рынка сами, либо их «уходят». Иногда им, «маленьким», удается заняться «эксклюзивом» с высокой ценой (например, «крафтовое пиво» или «дизайнерские ногти»), не покидая горизонтального рынка.

– Ну что тебе, козлу, еще надо? Чё те не хватает? Чё хочешь, чтоб мы тебе продали за твои же деньги?

После этого среднестатистический homo sapiens довольно быстро превращается в homo sapiens (человека хапающего), при этом обратный процесс, как правило, либо не идет вообще, либо проходит только при участии «Следственного комитета при Прокуратуре Российской Федерации (СКП РФ)».

Набрав десятка два или пару сотен тысяч – для релевантности не принципиально – мнений потребителей, можно провести анализ: группировать их по полу, возрасту, доходам, месту проживания, образованию и т.д., выделив общие для таких групп точки зрения о товаре компании. А можно этого и не делать, так как то, что сантехники предъявляют иные требования к водке, чем балерины, очевидно, как и то, что летом в четверг и пятницу – перед выходными – резко возрастает объем продаж мяса, колбасы и пива. Эта информация и является обоснованием для всех остальных действий по продвижению и усовершенствованию товаров и услуг.

Красиво? Красиво течет Курасива.

Только, к сожалению, бесполезно для потребителя, как и его знание того, где течет эта самая река счастья Курасива. Для тех, кто будет продолжать отстаивать полезность и важность маркетинговых исследований, приведем убийственные данные, опубликованные Гарвардской школой бизнеса²²:

- 80% новых товаров, разработанных с применением маркетинговых исследований, терпят фиаско в течение шести месяцев.
- 80% маркетинговых исследований направлены на подтверждение сложившихся у руководства компании воззрений о рыночных тенденциях и привлекательности товаров и услуг.
- 90% маркетинговых исследований игнорируют прогнозы деформации демографического спроса или вообще о них не знают.
- 95% маркетинговых исследований и рекомендаций, выработанных на их основе, полностью игнорируют рефлексивно-эмоциональную составляющую восприятия респондентов.

Последняя цифра – шокирующая.

Маркетологи пытаются общаться с потребителями на *сознательном* уровне, то есть там, где требования к продукции и свое впечатление от нее можно выразить формально, понятными и очевидными терминами. Даже несознательные ощущения, когда их пытаются формализовать, проходят через «сито» рационального сознания маркетологов и, вероятнее всего, теряют свою информативность.

Шокирующие данные из Гарварда говорят о том, что формальные опросы и интервью, базирующиеся на представлении производителя о качествах их продукта, бессмысленны. В магазине, на прилавке, в реальной политической борьбе, по ту сторону маркетинга, человек сталкивается с выбором не просто между хорошим и очень хорошим. Выбор громаден, и в случае богатства альтернатив выбор потребителя базируется на интуитивных реакциях, которые никто не может описать или формализовать – просто в силу уникальности каждого отдельного индивидуума и в силу того, что это *бессознательное*.

Как правило, в области товаров повседневного спроса маркетологи действуют весьма успешно, привлекая внимание к своему продукту всеми возможными способами – от совершенствования упаковки и мерчандайзинга²³ до оглушительно-навязчивой рекламы. Когда эти

²² Gerald Zaltman. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of Market. – Harvard Business School Press, Boston, 2003.

²³ Мерчандайзинг (от английского «merchandising») – часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара. Слово образовано от английского «merchandise» – «продвигать на рынке». Мерчандайзинг определяет, что продавать,

приемы не помогают, в ход идет «продавливание» торговых предприятий и навязывание продукции потребителю – как в случае с «ванильной кока-колой», которую наше население упорно отказывается поглощать в количествах, сопоставимых с колой обычной, но которой в жаркое время забиты все столичные прилавки.

Трудно представить себе такое количество товароведов-дебилов, затоваривающих магазины непопулярной продукцией. Доверительная беседа с товароведами подсказала нам ответ: в 2007 году обычная кола поставлялась в магазины только с некоторым количеством колы ванильной – в обязательном порядке. В результате жарким летом вы не могли найти обычной колы, которую так любят дети, зато ванильная стояла чуть ли не на каждом углу. Это наиболее характерный пример, видимый лишь потому, что производитель – мировой гигант, который может диктовать свои условия продавцам и не упускает этой возможности.

Когда же вопрос касается промышленного производства более серьезной продукции, чем лимонад, действия маркетологов внешних и внутренних вызывают еще большее удивление. В погоне за получением гонораров и бонусов или удовлетворением собственных амбиций они начинают развивать те характеристики продукции, которые определяются доступными технологиями, забывая при этом о том, *для чего* продукция предназначается. Иначе говоря – *зачем* ее покупают.

Попытки начать разговор с этими маркетологами о создании атмосферы доверительности, сочувственности, внимания, участия, надежности, то есть того, что в русском мире называется человеческим отношением с потенциальным потребителем, быстро наталкивались на сопротивление, отрицание такой возможности, так как *этому* надо долго учить товароведов, продавцов, тех, кто реально общается с потребителем. На самом деле стало ясно: они – маркетологи и их менеджеры – настолько возомнили себя «белой костью», получив осколки образования в форме краткого курса Портера, что общаться с людьми из реального мира им «недостойно». Они образовали плотную самоорганизующуюся массу офисного планктона, который создал свой «птичий» язык и выработал свои правила самосохранения; их способность самовывживания превосходит решительность и агрессивность некоторых боссов, сменивших «малиновые пиджаки» на костюмы от Boss и Gucci и пытающихся «радикально» управлять своими «стратегиями» и «манагерами».

Любопытны результаты вполне научного подхода к изучению подобных групп офисного планктона на примере очень крупного предприятия и его хозяина, который начал думать о «серьезном» управлении «своим государством», создании своей конституции, отмене презумпции невиновности для своих сотрудников и многих других новелл управления. Но интересны не мечты нувориша, а то, как его детище – «аналитика и стратегия», – которое должно было быть во главе системы управления, быстро преобразилось и стало паразитировать на бюджете. Анализ читаемости текстов, производимых стратегами и маркетологами в этом предприятии, показал скорость адаптации и глубину манипулирования.

В таблице 1 приведены расчеты для индексов читаемости по Флешу и Ганнингу, используемых в аналитических и издательских агентствах при анализе и оценке публикации или печатного материала. Корреляция значений по Флешу и Ганнингу полная, что означает реальную потерю читаемости (смыслового контента) за исследуемые пять лет. Расчеты для «регламентации» произведены для одних и тех же фрагментов теста регламента как по объему, так и по содержанию.

Табл. 1. Индексы читаемости по Флешу и Ганнингу

по какой цене и где это делать. Продавец должен предложить потребителю нужный ему товар по приемлемой цене еще до того, как тот решит что-то купить. Только непонятно, чем «мерчандайзер» лучше русского «товароведа», имеющего ассоциативный ряд хорошо воспринимаемых образов в зоне бессознательного у покупателя.

Документ	По Флешу	По Ганнингу
Пушкин «Я помню чудное мгновенье»	70,77	11,85
Стандарты IAEA/ISO	42,69	15,30
Регламентация маркетинга (2002)	28,42	20,24
Статья из корпоративной газеты (2007)	6,36	25,87
Регламентация маркетинга и продаж (2003)	-1,13	24,21
Регламентация стратегического маркетинга (2005)	-3,29	26,32

Команда стратегического маркетинга была образована хозяином в 2001 году, и если верить цифрам, то в 2002 году она произвела что-то более-менее вменяемое, но дальше задача поменялась, началась борьба за выживание (сохранение своей позиции), и команда начала просто «лажать». В сухом остатке это означает, что предприятие (босс в костюме Boss) постоянно увеличивало неопределенность при принятии решений, которые должны были приниматься с учетом этой подготовленной информации. Но это полбеды. Этой же информацией должны были пользоваться многие другие подразделения; фактически складывалась ситуация расходящихся процессов, роста энтропии всей системы управления, хаотического «тушения пожаров», полного отсутствия ориентации на цели стратегического развития и фантастические издержки.

Вы когда-нибудь задавали себе вопрос, почему вы купили какой-то товар, выбрав его из варианта «больше трех» похожих, если не одинаковых? Скорее всего, нет; сегодняшние ваши объяснения свершившегося факта, доказывающие вашу прозорливость, или глубокие знания, или то, что именно «это и было нужно», несущественны.

Принципиальный вопрос: помните ли вы *тот момент, когда сделали свой выбор?* Помните ли ощущения? Можно напомнить: вы испытали *облегчение*.

Осознание того, что, возможно, альтернативный товар был лучше, приходит не раньше выхода из магазина, и вызванная этим ощущением реакция вашего сознания, находящего доводы в пользу целесообразности сделанного выбора, неинтересны.

Интересный вопрос: а что бы вы ответили, если бы вас спросили сразу после сделанного выбора: а почему именно *этот* товар?

Не помните? Правильно, так как вы не смогли бы объективно обосновать свой выбор. И *никто* не сможет, если, конечно, не станет выдумывать на ходу сказки, показывающие его крутизну и всезнайство. Просто потому, что при трех и более альтернативах сознание перестает делать доминирующий выбор, основанный на критериальном ранжировании, и начинает полагаться на интуицию – смесь опыта, воспитания, моральных и этических установок, социокультурных особенностей, картины мира и еще бог знает чего, в чем человечество еще не разобралось, намешанного в мозгу. Но сегодня с вероятностью, близкой к единице, это будет результат эмоционально-ситуационного маркетинга через рекламу для конкретной социаль-

ной группы, в которую вы попали, сидя перед телевизором, глядя в окно автомобиля, листая журнал в очереди к дантисту, включив радио, мечтая в метро о любимой и т. д.

Типичный ответ на предыдущий вопрос: *просто понравилось* (то есть *не знаю*).

Второй по частоте: *привык* или *есть коллективный опыт, которому доверяю*.

Третий: *хочу попробовать* (интерес к новому, непривычному).

Четвертый (редкий): *я фанат этого бренда, давно ищущу*.

Человеческое любопытство – попробовать – и использование общественного опыта и знаний (известные бренды – гарантия безопасности) неплохо изучены и используются маркетологами на 100%. Но первый ответ – просто понравилось! Что это такое – «просто»? А «понравилось»? Как это описать формально? Можно ли это смоделировать? Как это понять так, чтобы можно было определить, *что* именно мы должны сделать, чтобы при равенстве возможностей, равнодоступности ресурсов и технологий товары нашей компании воспринимались потребителем как безальтернативные? Наконец, как это перевести в алгоритмизуемое правило, чтобы использовать в цифровом помощнике товароведа или в ИИ – искусственном интеллекте, если денег хватит на его разработку?

Как товару понравиться потребителю?

Не счесть ошибок при определении товарных свойств продуктов, и не выразить словами того невероятного упорства маркетологов и производителей, с которым они следуют своим не вполне корректным, мягко говоря, воззрениям. Вот лишь некоторые истории из реальной практики консультантов.

История первая

Небольшая семейная фирма по производству женской верхней одежды (пальто) обратилась к нам в связи с потерей рынков. Собственно говоря, ситуация была нестандартная: несколько лет бурного роста продаж (и расширения производства) сменились серьезным падением объемов. Склады были забиты продукцией, которую никто не покупал.

Это семейное предприятие за несколько лет до нашего контакта было весьма успешным. Оно производило и сбывало свои пальто тысячами (!) на вещевых рынках, не связываясь с розничными магазинами и их документооборотом. Покупатели – как правило, женщины от 45 лет с весьма скромным достатком. Естественно, что на продукцию нашивались бирки, указывающие на известные французские или итальянские марки верхней одежды. Интересно, сами хозяева фирмы где-нибудь видели итальянские женские пальто Gucci с меховыми воротниками и на ватине? Естественно, что фирма не очень аккуратно платила налоги; то есть платила, но только там, где без этого уж никак нельзя обойтись.

Выяснилось, что при достижении некоторого оборота компания решила хотя бы частично «выйти из тени», облагородиться и заявить о себе миру. Приглашенные консультанты-маркетологи (а кого ж еще приглашать?) разработали программы «стратегического маркетинга», «продвижения марки» и «маркетинга-микс» (!), подготовили рекламную кампанию и до хрипоты спорили, в каких глянцевах журналах следует продвигать изобретенные ими товарные знаки...

Надо напомнить, что сбыт происходил через вещевые рынки, где решение о покупке принимается по внешнему виду, а «итальянские» или «французские» нашивки используются только для оправдания цены. Стоит ли говорить, что после такого «маркетинга», потеряв изрядную сумму денег, компания не увеличила объемы продаж (в то время как производство

работало на полную мощность), а домохозяйки из состоятельных семей так и не узнали о замечательных торговых марках суконных женских пальто на ватине с меховым отложным воротником на итальянский или французский манер. Было бы смешно, если б...

Правда, у маркетинговых консультантов получилась одна вещь. Они убедили часть «топ-менеджмента» компании в их «самости», что выразилось в создании дома моды с соответствующими дизайнерскими ателье, современным офисом и прочими внешними атрибутами преуспевающей элитной, модной и богемной компании. Надо сказать, что поначалу дом моды оправдывал свое создание. Первым проектом дома стало нанесение шелковых вышитых узоров на традиционные пальто и небольшие изменения в стиле: воротник-стоечка, хлястики, рюшечки и прочее недоступное мужскому разуму баловство. Новые «коллекции» разлетались как горячие пирожки в голодные годы. К следующему сезону были подряжены швейные предприятия и поставщики. Дизайнеры ликовали. Но через год грянул новый кризис. Склады ломились от «коллекций», сбыт продукции стремительно падал.

Вот тогда группа консультантов попыталась разобраться в сути происходящего практически бесплатно, так как основные гонорары уже съели маркетологи. Естественно, никаких вразумительных документов представить нам руководители компании не могли, поэтому пришлось ограничиваться интервьюированием управленцев и производственников. Особый интерес представляет разговор с женой одного из братьев – владельцев фирмы, которая, судя по визитке, занимает пост главного дизайнера дома моды.

– Где вы берете модели или выкройки для вашей продукции?

– Я езжу в Италию и Францию и покупаю там образцы пальто. Потом мы их изучаем (читай: распарываем на составные части) и по этим образцам строим (именно «строим», а не шьем!!!) свою коллекцию. Раньше у меня работали две женщины – закройщицы, им было около пятидесяти лет, и они – советская школа – постоянно портили коллекции. Но год назад я их выгнала и наняла молодых, креативных девочек. Модели получают на загляденье!

– А почему же (восторженно осматривая действительно красивые образцы) не продаются?

– Да вы понимаете... Фигуры наших женщин и фигуры итальянок и француженок несколько отличаются. Приталенные модели с маленьким бюстом плохо сидят на наших женщинах. (Ха-ха!!!)

– Так, может быть, в этом и кроется причина ваших проблем? Может, чуть поменять модели под, скажем так, местные особенности?

– Да вы что? (Возмущенно.) Я строила и буду строить (гордо и с пафосом) современные коллекции. Я заставляю их одеваться правильно!

После этого разговора мы бросились к старшему брату, основному владельцу, с идеей объяснить ему, что такой подход «главного дизайнера» и есть главная проблема их компании: для вещевых рынков, для наших женщин «за 40», не нужна массовая теплая одежда под французские фигурки. Надо возвращать старых закройщиц, которые переделывают под фигуры наших женщин узкогрудые и рахитичные французские модели... Но куда там! Завороженный идеей выхода на открытый рынок как производитель самостоятельного бренда зимней одежды, он был глух к нашим доводам.

Под благовидным предлогом мы отказались от контракта с этими очень любезными и приятными людьми. Через год они перепрофилировали бизнес, а дом моды постигла, используя модный термин, «диверсификация», и он переориентировался на торговлю авторскими обоями и интерьерными решениями (таких магазинов с бессмысленным товарным рядом из игрушек для взрослых девочек развелось громадное количество, и мы, кажется, знаем, откуда они берутся).

История вторая

Известное предприятие – тракторный завод, имевший существенную долю (до 30%) отечественного рынка трелевочных²⁴ тракторов, – меняет продуктовый ряд. Маркетологи оттянулись по полной программе, разрабатывая требования «по лучшим мировым образцам», НИОКР накачивается деньгами, снабженцы устанавливают кооперационные связи с ведущими иностранными производителями. Результаты впечатляют: в производстве начинает осваиваться суперсовременная колесная машина...

– Шикарная машина, – восхищаются ответственные сотрудники завода. – На новой площадке готовим ее массовый выпуск. Двигатель американский, мощный, компактный, экономичный. Гидравлика немецкая, плавная, точная, управление джойстиком. Кабину – и ту у канадцев слизали, теплая, удобная. В общем, на уровне лучших мировых стандартов. Блеск! Сделали образец – всю зиму проработал, отличная техника!

– А спрос есть? – спрашиваем. И получаем гениальный ответ:

– Да нет... В общем... пока спрос на наши старые машины: гусеничные, страшненькие такие, функций – минимум, мы их с производства снимать будем – надо новую технику выпускать! Рекламная кампания запускается, скоро все узнают о нашей новой машине!

При дальнейшем обсуждении выясняется, что гусеничные машины спрашивают потому, что 70% территории России, в отличие от Канады (привет питерским маркетологам, «консультировавшим» завод), *непроходимо* для колесной техники!

Для старых типов тракторов полно запчастей, а если нет в наличии, то сколько их, сломанных тракторов, по полям и лесам ржавеет – бери не хочу.

Вместо «супер-пупер-функций» новой машины дешевле людей с элементарными приспособлениями нанять. Серьезно! Вместо автоматизированного гидравлического сучкореза – «дед» с топором: и дешевле, и ремонтировать не надо. Цена новой машины тоже на уровне мировых стандартов – дороже в три раза, и т. д. Ремонтировать новую технику не умеют, да и негде, запчасти будут дорогие и т. д. Но все равно: старую технику – ликвидировать, новую, «на уровне мировых стандартов», – внедрять. Такая вот стратегия. Вот такой вот маркетинг-микс!

Как вы думаете, чем закончится этот эксперимент?

История третья

Это история с «локомотивом» отечественного автомобилестроения. Локомотив решил в 2001 году выпустить «абсолютно новый автомобиль, конкурентоспособный по сравнению с подержанной западной техникой». Были приглашены маркетологи, которые через полгода «исследований» выпустили отчет, на основании которого было создано ТЗ на техпроект. Все было бы ничего, если бы полугодовое исследование не основывалось на семи популярных изданиях типа «За рулем», «5-е колесо», «Авторевю» и т. д. Безусловно, анализ прессы необходим, но где же профилирование рынка по географическому признаку, или по гендерному, или по возрастному? Почему авторы отчета выбрали в качестве среднего роста российского человека величину 170 см, а средний вес определили в 95 кг для всех пассажиров; эдакие крепыши толстозадые, как нанайские близнецы, и это для всех жителей Российской Федерации! Из каких таких высоких помыслов «клиренс» будущего авто был задан 15 см со ссылкой на «средне-европейский стандарт»? Интересно, как этот стандарт исчислялся?

Наконец, почему-то не учитывалась динамика или деформация потребительского спроса с момента проведения исследования к моменту выпуска модели в серию (около пяти лет).

²⁴ Специальные машины для перевозки стволов деревьев.

Еще более удивительно, что это чудо XXI века было выпущено в срок и удачно прорекламировано «горячим финским парнем», который с трудом влезал в чудо, – и теперь сотни «счастливых» владельцев кроют матом технологический гений производителя, когда толкают свою самобеглую собственность в очередной российской колее.

А государство Российское из денег налогоплательщиков финансирует очередную антикризисную программу «национального локомотива экономики» в таких объемах, что на эти деньги Россия могла бы построить еще парочку современных автозаводов.

История четвертая

Знаменитый завод – производитель автокранов, головное предприятие объединения в советские годы. Реформы привели к распаду объединения, бывшие дружественные предприятия-смежники начали конкурировать друг с другом. Головному заводу пришлось тяжелее всех: конвейерное производство выгодно только при больших объемах выпуска, но спрос упал, и заводы – бывшие предприятия объединения, построенные по «постовому» принципу, – наладив выпуск однотипной продукции (чертежи-то были, поставщики известны), начали ценовую войну, неся существенно меньшее бремя накладных расходов.

Ответом конкурентам стали разработка и выпуск 50-тонного крана, переводящего завод в принципиально иную «весовую категорию», в которой конкурентная борьба была существенно слабее.

– 50-тонник – отличная машина, – уверяли конструкторы, – Гидравлика, механика, мировые стандарты и т. д. Но главное – другая ценовая категория! Такие машины делать сложнее и дороже в полтора раза, а денег за них втрое платят! Мы ж одной ногой в светлом будущем!

В общем – небо в алмазах. Только вот заказов на новую машину нет. Вопрос: почему?

– Характеристики отличные, – говорят конструкторы – Просто у нас еще «имиджу» нет. Не делали мы еще таких машин, вот покупатель и опасается!

Начинаем уточнять характеристики. К примеру, сколько этот кран тянет при максимально вытянутой стреле, расположенной горизонтально? Каков вес груза?

– Нет, так нельзя, – говорит главный конструктор. – При максимальном вылете и горизонтальной стреле кран без дополнительного противовеса использовать нельзя – упадет он, опрокинется.

То есть под тяжестью крюковой подвески (крюк, блок и трос лебедки, без груза) опрокинется, сам по себе, только стрелу вытяни горизонтально – авария. Противовес специальный нужен и «облегченная» крюковая подвеска – «тогда килограмм 300, может, даже 400, но без гарантии». Дальше выясняется, что для того, чтобы установить этот самый противовес (пяток стальных блоков, тонны железа), нужен, во-первых, отдельный грузовик (с противовесом и облегченной крюковой подвеской в кузове), а во-вторых, еще один кран – чтоб тот противовес установить. А потом – снять, поскольку сама машина «на уровне мировых стандартов» с этим противовесом самостоятельно ездить не может – слишком тяжело. В общем, на уровне лучших мировых образцов. Правда, во всем мире дополнительные противовесы применяют для техники грузоподъемностью от 90 тонн, которая не опрокидывается, а поднимает до 1 тонны на максимальном вылете стрелы без дополнительного противовеса. Зато мы свое выпустили, и цена раза в два ниже, чем у супостата.

– А что, – интересуется консультант, – из гаммы выпускаемой техники пользуется наибольшим спросом?

– Да старая машина на шасси «Урал» повышенной проходимости. Сельское хозяйство в очереди стоит за этой машиной. Но шасси старые, еще клепками собираются, грузоподъемность маленькая, солярки потребляет много, гидравлика простенькая, цена низкая, прибыль

копеечная; будем постепенно переходить на тяжелую технику, вкладываем деньги в переоборудование. Нам маркетологи подсказали...

– Так что же у вас покупают?

– «Краны»!

Все же состоялась попытка выяснить, что покупают у этого славного (без шуток) завода. Мы просто решили понять, а что же важнее потребителю, и опросили как пользователей, так и разработчиков. Опрошено было около 150 потребителей, и выяснилась красота неземная.

На рисунке 1 представлена так называемая «грузовысотная характеристика крана». Собственно, все очень просто: по осям абсцисс и ординат отложены метки, соответствующие концу стрелы с грузом (длина каната не важна), а на поле между осями проставляются штатные значения груза, на который конструкция рассчитана, то есть сколько он поднять может.

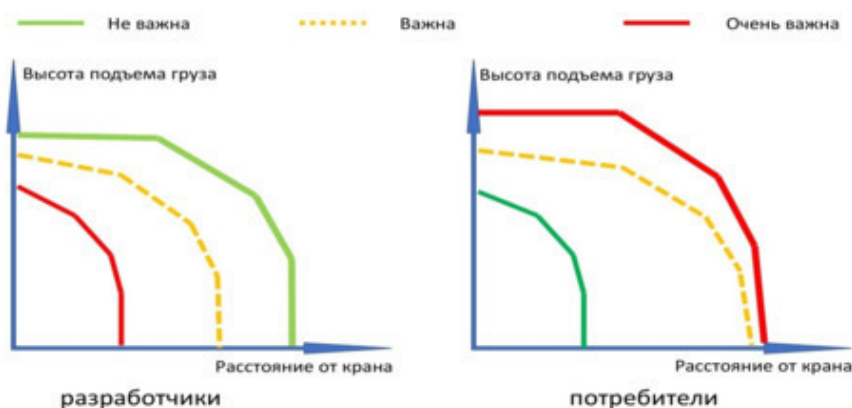


Рис. 1. Результат опроса

Разработчики – квалифицированные специалисты КБ завода вместе с маркетологами полагали (рисунок слева, красным цветом), что важнее всего максимальная грузоподъемность крана. Это грузоподъемность на минимальном вылете стрелы, рядом с самим краном, максимальный вес, который гарантированно, даже с запасом, выдерживает конструкция.

Потребителя же интересовала грузоподъемность на *максимальном* вылете стрелы!

Почему же вполне вменяемые и заслуженные специалисты так странно себя ведут? Всё очень просто: дело в том, что «на Западе» (опять этот пресловутый «Запад», опять эти «лучшие образцы» и best practice!) рыночная стоимость крана находится в квадратичной зависимости от его грузоподъемности. А издержки производства – в линейной зависимости от той же максимальной грузоподъемности. Поэтому «чем выше максимальная грузоподъемность, тем лучше, тем более прибыльной становится продукция». Хороший, разумный вывод из «маркетинговых» исследований, базирующихся на изучении западного опыта...

Вот только потребитель не подозревает о такой логике.

Организовали собственные исследования. Написали с десяток вопросов на обычном листе А4 и на выставке MosCon'97 получили ответы от 150 представителей компаний – потребителей продукции. Самым шокирующим ответом была собственноручная запись (а мы специально оставили место для вольного изложения своего мнения опрашиваемым) главного инженера крупнейшего российского потребителя такой техники. Ему, как оказалось, нужно то, что *гарантированно забросит двухтонную бетонную плиту* на высоту девятиэтажного дома! А что это будет – кран, вертолет или сотня вьетнамских рабочих, – важно только при рассмотрении стоимости решения. Напомним, что упрощенно:

$$\text{Стоимость} = \text{Цена Приобретения} + \text{Цена Эксплуатации} + \text{Цена Ликвидации}$$

Основной параметр, на который ориентировались разработчики, – *максимальная грузоподъемность* – потребителя интересует лишь как некий *обобщенный общепринятый показатель*. Но потребитель максимальную грузоподъемность не использует практически никогда! Кран 99,99% времени таскает грузы на расстояние 5—20 метров от точки максимальной грузоподъемности. И грузоподъемность там (см. грузовысотную характеристику) ему стократ важнее, чем максимальный груз, который кран держит. В конце концов, потребитель может на день-два арендовать мощные тяжелые машины для перемещения особо тяжелых грузов. Что и практикуется во всем мире...

Что еще важно, отечественному потребителю (по результатам нашего опроса) абсолютно не важны удобство крановщика, компьютеры и прочие технические изыски. Это все лишние поводы для поломок и мучений с ремонтами, лишние запчасти, лишние требования к крановщикам, которых надо учить и доплачивать за квалификацию. Это все приобретает значимость, когда есть с чем сравнивать.

Но главное, что требует потребитель от крана, – управление положением груза. За это он готов платить. Примитивно? Да. Зато действенно. Зато отражает суть того, что делает продукция завода. Дает понимание того, за что платит и готов платить деньги потребитель.

Всё. Можно было бы поставить точку, но...

Когда понимание того, что у завода покупают «мобильное устройство дистанционного управления положением груза», дошло до конструкторов, на что ушло примерно полгода, скорость и качество эффективных, то есть отвечающих требованиям потребителей, а не разработчиков, НИОКР выросли в разы. За неполный год на заводе была разработана и сертифицирована гамма продукции, ориентированной не на «максимальную грузоподъемность», а на увеличение длины (вылета) горизонтально расположенной стрелы с полутонным грузом. Характерно, что традиционно сроки аналогичных НИОКР составляли 5—10 лет. Эту продукцию сегодня вы можете увидеть практически везде, где ведется строительство. И чаще, чем продукцию конкурентов.

История пятая

Уникальное по своей продукции и технологическим мощностям предприятие, практически единственное в России. В рамках конверсии оборонный завод начал выпуск ТНП (товаров народного потребления). В качестве ТНП, в частности, выступают электронные весы.

Одна модификация таких весов особенно интересна – так называемые «весы для рынков Москвы» (рабочее название). Компактные, с двумя дисплеями, складывающиеся в элегантный чемоданчик, рассчитывающие стоимость: вводишь цену или индекс продукта – и получаешь сумму к оплате с точностью до копейки. На одном дисплее – вес, цена и стоимость для покупателя, на другом – для продавца. Продавцу еще в помощь полуавтоматический калькулятор: занес стоимость в память, новый товар взвешиваешь и т.д., получил сумму в оплату, ввел ее, нажал кнопку – точно сдача отражается. Красиво, точно, быстро, надежно. В общем, надежно, практично, неубиваемо (военная культура проектирования и производства), в целом – здорово, есть еще порох в пороховницах!

Вот только спроса нет, не берут «весы для рынков Москвы». То есть покупают, но штучно, в объемах, недостаточных для эффективности конвейерного производства. Приходят, смотрят, удивляются, восхищенно покают языками, но не покупают.

– А чем интересуются покупатели? – спрашиваем.

– Как правило, надежностью, точностью, как чинить, нужно ли настраивать, и если нужно, то как? Часть покупателей интересуются «сердцем» весов: как устроены, где датчик веса, как устроен, – отвечают нам на заводе.

Получив объяснение, что весы не ломаются, аккумулятор работает долго, настройка не предусмотрена, автоматика все делает сама, чинить нечего (оборонная традиция: если ломается, то только под гусеницей танка) и т.д., от приобретения отказываются. Хотя некоторые потенциальные покупатели заявляли (до получения ответов на указанные вопросы) потребности в тысячи единиц.

Ломают головы разработчики, производственники и маркетологи: почему же не покупают эти чертовы весы? Ведь они однозначно удобнее любых других – без обмана, как по весу, так и по расчетам.

Скажи, читатель, если ты посещаешь бывшие «колхозные» рынки, ты согласишься в то, что там нужны весы «без обмана»? Там нужна честность, без обвесов и обсчетов? Ты видел тех, кто торгует? Ты задумывался о причинах и следствиях удивительного единства «колхозников» в установлении цен на продукцию?

О причинах говорить не будем – это дело компетентных органов и городских властей. А вот одно из следствий такое: фактически олигопольное (точнее – трестовское в рамках одного рынка) определение цены продажи на одинаковые (а они одинаковые!) товары приводит к жесткой конкуренции за рабочие места продавцов. Не надо быть налоговым инспектором, чтобы догадаться, что несчастные женщины, торгующие на рынках, получают одинаковые проценты от продаж в качестве заработной платы. Поскольку цены и товары одинаковы, а желающих работать больше, чем рабочих мест, эти проценты мизерны. И единственным способом заработать для них, равно как и для тех наших «ближних иностранцев», которые еще не раскрутились как бизнесмены, является обсчет и обвес. Не стоит корить этих несчастных – они делают то, что умеют.

Так что же хотят купить владельцы мест и товаров на «колхозных рынках», предпочитающие расплачиваться наличными и, как правило, хвастающиеся: «Ара, брат в милиции»? Они хотят купить *видимость* честности.

Уговорили выпустить пробную партию весов (50 штук) с колесиком настройки (плюс-минус 5—7%), и она была раскуплена в считанные дни. Нам не поверили, местные маркетологи с умным видом объясняли: «Выборка мала, сезонность... Сегодня так, а завтра?» – и колесико настройки вернуть в конструкцию отказались. Линия по производству весов до сих пор практически не загружена. Ждут сезона!

Красивые истории? Смешные?

Таких историй много. Если их все рассказать – получится книжка много толще этой. Тому, кто усмехался над нелогичным поведением персонажей этих историй, следует каждое утро читать вслух по несколько раз перед зеркалом следующую фразу: «*Это все про мою компанию!*»²⁵

Почему же вполне вменяемые и разумные, когда дело касается организации производства или технологии, люди оказываются в положении скудоумных «бандерлогов», как только речь начинает заходить о новой продукции? Почему они начинают продавать *собственное* понимание того, что они производят? Почему наши замечательные маркетологи не всегда могут помочь производителям в понимании того, что именно *будут* покупать потребители?

Они – профессионалы, для которых ценно то, что они умеют лучше всего, они акцентируются на развитии и совершенствовании функциональных и эстетических качеств продукции, забывая о ее *сущности*, той сущностной ценности, которая есть у потребителя в его мировидении.

При разработке долгосрочных или стратегических (что не одно и то же, но об этом в конце) планов, менеджеры предприятия рассматривают свою будущую конкурентную пози-

²⁵ Это по рекомендации Тома Питерса.

цию на рынке как результат развития ключевых компетенций (знаний, умений, опыта, навыков) предприятия, то есть техническое совершенствование продукта и средств его производства. При этом практически не производится анализ потребительских предпочтений; вернее, в книгах по маркетингу это написано, но «мы-то сами с усами».

За основу при определении направлений развития принимается некая тенденция (сценарий) развития отрасли, при этом чаще всего рассматриваются западный опыт (например, в кафе к бизнес-ланчу (комплекс) зимой подают холодный чай – как в Калифорнии!), и тенденции отраслевого развития, в рамках которых строятся прогностические сценарии: «Если так развивались они, значит, в этом же направлении и в рамках тех же тенденций будем развиваться и мы».

Начитались про бенчмаркинг и бест-практик²⁶ – молодцы, а суть пропустили или просто лень.

Сценарий неверный

«Они» и «мы» развиваемся в одинаковых условиях. Только у них история маркетинга «втюхивания» чуть больше, динамичнее, технологичнее, рыночнее... Но и мы, и они каждый день начинают по-новому. И они, и мы не знаем, что именно от нас потребуют покупатели завтра. И мы, и они, несомненно, должны изучать опыт и тенденции развития отрасли, но и они, и мы допускаем критическую ошибку, полагая, что отрасль и продукция развиваются линейно, в соответствии с некими известными нам законами. Ошибка состоит в уверенности, что будущее состояние отрасли можно аппроксимировать²⁷, исходя из прошлых данных и основываясь на вчерашних тенденциях.

Для сомневающихся в предыдущем утверждении рекомендуем обратить свой взор на четверть века назад и представить себе традиционных производителей фотоаппаратов. Появление «поляроидов», переводящих традиционные лабораторные технологии обработки и печати пленки в портативный формат, очевидно, соответствовало технологическим отраслевым тенденциям. Процесс фиксации изображения, которое можно хранить как память, упростился до нажатия кнопки – ни тебе пленок, ни тебе сложных процессов проявления и печати. Никуда не надо сдавать пленку, не надо ждать фотографий. Нажал кнопку – и через три-пять минут любишься снятой фотографией. Это был настоящий технологический прорыв, повергший в шок традиционных производителей: «Кодак», «Фуджи», «Агфу»...

Чем же они ответили? Они продолжили двигаться в рамках старой тенденции развития отрасли. Появились мини-фотолаборатории, заполонившие торговые центры, и элементарные аппараты – мыльницы, заполнившие полки магазинов и ларьков. Разве кто-нибудь из них тогда задумывался о цифровой фотографии, качество которой уже сегодня (то есть всего за восемь лет развития – срок для рынка мизерный) превосходит традиционную «пленочную» фотографию?

²⁶ Бенчмаркинг (Benchmarking) – постоянный процесс, в ходе которого измеряются данные относительно продуктов, услуг, процессов и производственных технологий на ведущих предприятиях. По толкованию из Википедии, бенчмаркинг – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Best-practice – идею лучших практик сформулировал в 1914 году Фредерик Тейлор: «Среди всего многообразия методов и инструментов, используемых в каждый момент каждого процесса, всегда есть один метод и инструмент, который работает быстрее и лучше остальных». Однако сам принцип лучших практик существует как минимум со времен Средневековья (в качестве примера можно упомянуть запреты на раскрытие цеховых секретов). Сегодня маркетологи часто организуют умышленную «утечку» информации о новых разработках, используемых методах и технологиях, что приводит к потерям у конкурентов в процессе их исследований или управления.

²⁷ Аппроксимация [мат.] – метод прогнозирования будущих значений неизвестной функции путем графического или математического моделирования ее тенденции на основе известных данных. Простейший случай аппроксимации – графическое гладкое продление графика функции с сохранением тенденций его хода.

Разве кто-нибудь из нас предполагал тогда, что на рынке «пленочной» фотографии выживут только профессиональные камеры экстра-класса, эксплуатируемые фанатиками галогено-коллоидного процесса?

Дело в том, что суть происходящего, суть услуги, суть товара не поменялась. Это фиксация некоего изображения на носителе, удобном пользователю. Сегодня удобны экран компьютера и цифровые носители. Купивший помимо цифровой камеры еще и фотопринтер забывает, где можно купить и проявить пленку, распечатать фотографии и т. д. Он все делает дома – в удобное для него время и в удобном формате.

Вопрос не в тенденциях отраслевого или технологического развития, вопрос в ценности продукции как рыночно воспринимаемой совокупности ценностных потребительских качеств потребителем, и при этом сознательно или подспудно²⁸ – человек все-таки. Итак...

Ценность – рефлексивно воспринимаемая потребителем совокупность полезных для него функциональных объективных и эмоциональных субъективных свойств продукта или услуги.

В этом определении много общего с классическим определением качества, и именно поэтому «ценность» часто путают с «качеством», не обращая внимание на рефлексивное восприятие. Принципиальное отличие ценности от качества заключается в предметности качества и абстрактности ценности, которая возникает от рефлексии²⁹; фактически качество является одной из форм проявления ценности. Собственно говоря, об этом можно прочесть как у Коттлера, так и у Друкера, Траута, Райса, Ривкина... Правда, в хорошем переводе, так как, кроме иностранного языка, переводчику надо знать предметно русский. Поэтому лучше читать Г. П. Щедровицкого, В. Е. Лепского и других, для которых русский язык родной, а ценность и качество не синонимы. Мы не сообщаем ничего нового.

Для автокранов ценность – мобильная возможность управления положением груза, для фотографии – фиксация и воспроизводство изображения, для ксерокса – быстрое получение копий в количестве, нужном потребителю, и т. д. В то же время качество для крана это и удобство управления, и надежность, и ремонтпригодность, и долговечность, и т. д.

Кроме того, количество и спектр таких свойств не играет для потребителя серьезной роли. Потребителю важна совокупность этих свойств в объеме и пропорциях, необходимых конкретному клиенту. И платить справедливую, с точки зрения потребителя, цену он будет только за ту совокупность свойств, которая ему нужна. А за излишние, с его точки зрения, свойства (качества, функционал и т.д.) покупатель платить не будет – они ему не нужны. Эти все навороты чаще всего образуют так называемую эмоциональную составляющую, но все зависит от потребителя, от его психоэмоционального портрета; у значительной группы людей эмоциональная составляющая вообще отсутствует, как свидетельствуют социологи.

Однако сейчас наблюдается новое явление среди молодежи, причем это справедливо для всех развитых экономик, – исключительно эмоциональное отношение к ценности, то есть ценностью становится то, что не имеет никакого логического объяснения, что может вообще не иметь сколь-нибудь значимого функционала. Эмоциональная составляющая в комплексе ценностей в нашем мире начинает играть функцию «белого шума»³⁰ и времени.

При наличии широкого выбора однотипных, односвойственных или одинаково функциональных предметов для выбора решение принимается на основе эмоционального компонента,

²⁸ Подспудно – синонимы: незримо, тайно, сокровенно, подсознательно.

²⁹ Доктор наук А. В. Россохин описывает личностную рефлексивность как «активный субъективный процесс порождения смыслов, основанный на уникальной способности личности к осознанию бессознательного».

³⁰ Белый шум – стационарный шум, спектральные составляющие которого равномерно распределены по всему диапазону задействованных частот; например, в звуковом спектре человека – шум водопада.

а его еще надо нащупать у себя. Несчастный покупатель попадает в ситуацию классического «буриданова осла»: начиная изнемогать от невозможности принять логически обоснованное, привычное для него решение, он начинает моделировать эмоциональные компоненты, но действует также в логически привычном ключе, что занимает у него значительное время.

Фактическое время присутствия в магазине для осуществления стандартных покупок за последние пять лет увеличилось в два раза, а объем покупок – только на 15 процентов. При этом 80% покупателей считают, что при здравом разумении из приобретенного можно было бы отказаться от 25—30% без ущерба «для здоровья». Это означает, что «глобальный покупатель» упорно движет экономику к кризису, так как тратит все больше времени не на производство, а на потребление и потребляет не то, что ему нужно, а то, что кажется, может быть нужно. Следовательно, ресурсов для производства становится все меньше, а долгов все больше, так как неосознанное поведение потребителя ведет к необходимости формирования портфеля кредитов, тем более если они легки для получения и их предлагают на входе в любой супермаркет.

Далее имеем то, что имеем сейчас: многопараметрический процесс глобального кредитования всего, что только можно представить, который сходится в точке так называемой «бифуркации», из которой переход в состояние глобального кризиса – вопрос щелчка пальцами или «малого параметра» – и вот мы в нем, в кризисе. Но вернемся пока к ценности.

Именно ценность продукта является базой для формирования рыночной цены: чем больше полезных и нужных свойств в нужном сочетании видит потребитель, тем большую цену (в знаках эквивалента обобществленного труда³¹) он готов заплатить за обладание этой ценностью. И наоборот, если у товара нет нужных свойств в нужном сочетании и в нужное время, потребитель отказывается от покупки.

Иллюстрацией этого является одна из концепций конкурентоспособности, принятая в том числе в ISO (International Standardization Organization). Конкурентоспособность определяется как отношение суммы воспринимаемых потребителем качеств к сумме цен. При этом если «сумма цен» определяется достаточно просто – это сумма цены приобретения, цены эксплуатации и цены ликвидации, то сумма потребительских качеств, то есть ценность, – величина субъективная, зависящая от предпочтений рынка как усредненной совокупности предпочтений потребителей.

Практически об этом пишут все западные издания и «гуру», используя термин «added value». Наши доморощенные «топ-менеджеры» и консультанты, в частности, и в первую очередь закончившие МВА в родных границах, переводят этот термин как «добавленная стоимость» или «добавленное качество». Появляются и новые «управленческие» термины и выражения: «цепочка создания стоимости», «мы создаем стоимость», «это влияет на стоимость» и т. д. Хочется спросить: стоимость *чего* вы создаете этими цепочками?

Стоимость – понятие, возникающее, когда есть объект торгов, к чему и относится, и субъекты торгов – продавец и покупатель. Таким образом, «стоимость» возникает не абстрактно, а в результате конкретной сделки. Просто так «создать стоимость» в отсутствие покупателя, который оперирует своим интересом к ценности, и продавца невозможно.

Если вы не в состоянии перевести двух слов с английского на понятный русский, приводим английские толкования понятия «added value»:

Economics: additional benefits – the contribution that a business makes by combining and processing inputs such as materials and knowledge into products and services.

Marketing: extra value of company's products – the extra value of its products or services, in terms of usefulness or convenience in relation to completing products that a company tries to communicate to its potential customers.

³¹ По К. Марксу, это деньги.

Для тех же, кто упирается в многозначность слова «benefits», приводим его перевод на русский:

- 1) льготы, услуги; привилегии;
- 2) суммарные выгоды, общий полезный результат, экономический эффект.

Понятие «added value» на русский язык переводится лучше всего термином «ценность», потому что именно этим словом можно описать «вклад» компании в материалы и детали с точки зрения экономики, и именно этим словом может определяться «польза» от продуктов и услуг компании. Кроме того, именно за то, что продукты и услуги имеют некую ценность, покупатель и платит деньги.

Все проблемы наших производителей и вся концепция маркетинга как области рассмотрения в рамках менеджмента отражаются на рисунке 2.



Рис. 2. Понятие ценностного подхода

Этим рисунком начинается и заканчивается то, что называется словом «бизнес». Все остальное, о чем так много и долго разглагольствуют «гуру» менеджмента, – идеи, которые будут/могут работать *только* при применении ценностного подхода, потому что гуру – «говорители», они не строители, не инженеры, не аналитики. При применении привычного «маркетинга» идеи «гуру» не работают – они заточены под прямо противоположное мышление менеджеров и разработчиков.

Надо сказать, что проблема перечисленных выше предприятий в том, что концептуальной основой развития они видят свои ключевые технологические компетенции, то есть знания, навыки, умения и опыт в рамках организации производства основного (профильного) продукта или услуги. Таким образом, из двух основных типов конкуренции на рынке:

- 1) конкуренции с производителем (по технологиям);
- 2) конкуренции за потребителя (по ценности), —

Они выбирают первую. Очевидно, что, конкурируя с аналогичным производителем, руководители предприятия в первую очередь обращают внимание на технические характеристики продукции и технологические аспекты производства, но не на то, нужны ли такие характеристики потребителю и готов ли потребитель за них платить.

Цена, которую эти предприятия определяют для своей продукции, формируется не рыночной стоимостью, но суммой прямых и косвенных трат на производство, плюс «спра-

ведливая» прибыль, которую заложили экономисты предприятия. Иначе говоря, применяется следующая схема ценообразования (упрощенно):

- Мы имеем производственные знания и умения (компетенции), которые стоят денег.
- Мы имеем производственные мощности, несем затраты на их поддержание и эксплуатацию.
- Мы несем затраты на собственно производство продукции.
- Мы несем непроизводственные затраты (генеральный директор, его аппарат и куча бездельников кушать хотят, их детки – тоже).
- Нам нужна рентабельность производства (прибыль – а как же без нее?).
- Цена на единицу продукции определяется нашими затратами (себестоимостью) + справедливая (с нашей точки зрения) прибыль.

А потребитель пусть за всю эту экономическую лабуду платит (*«пипл хаваает»* – за одну эту фразу Б. Титомиру³² нужно Нобелевскую премию по экономике дать).

Таким образом, выстраивается логичная «псевдосоветская» система ценообразования, никакого отношения к рыночной экономике не имеющая. В то же время такая система устойчива и в случае, если расчетная цена реализации воспринимается рынком, не требует гибкости управления, обеспечивает доступность ресурсов, позволяет модернизировать продуктовый ряд и производственную базу «эволюционно». Экономика предприятия при отсутствии резких взлетов и падений цен стабильна и гарантируема. Система не предъявляет высоких требований к качеству управления – все тихо, спокойно и предсказуемо. Свободные средства можно безвозвратно выводить за пределы системы без риска потери управляемости. Директор получает общественный имидж «крепкого хозяйственника», самим фактом своего существования доказывая, что в советское время готовили отличный директорский корпус, однако есть сомнения.

Типичный пример – банкротство КамАЗа, которое проводилось за несколько месяцев до ельцинской деноминации мировым консультантом «Делойт и Туш». В этот момент себестоимость выпускаемой продукции, исчисленная по вышеобсужденной методике, составляла 180 тыс. руб., а продать эту продукцию, то есть хваленые КамАЗы, никак не удавалось дороже 70—80 тыс. руб. Вывод, который сделал именитый консультант за скромные \$1,5 млн: КамАЗ должен быть ликвидирован и обанкрочен. Только консультант забыл, что КамАЗ был рассчитан на выпуск 200 тыс. единиц продукции, а выпускал около 10 тыс., то есть при эксплуатации всех имеющихся мощностей образовывался двадцатикратный перерасход на изделие. И когда наши доморощенные консультанты совместно с местными инженерами предложили план сокращения всех имеющихся мощностей до уровня, необходимого для производства конкретно потребляемой продукции, то оказалось, что за месяц последовательных реформ можно снизить себестоимость до 32 тыс. руб. И даже прибыль появляется.

Так КамАЗ за пять месяцев вышел из состояния банкротства и стал наращивать темпы производства. Конечно, не все так просто там было, но факт есть факт. КамАЗ не уничтожили, как уничтожили многое другое. Уже на следующий год он вошел в число призеров престижного «Дакара» и с тех пор оттуда не выходит. Можно вспомнить, что «именитый» консультант был аффилирован с Caterpillar³³, но это же ничего не значит – разве может КамАЗ рассматриваться как конкурент? Тогда – нет, а теперь – может.

Правда, при появлении сколь-либо вменяемого конкурента, предлагающего ценность, предприятие начинает стремительно терять позиции. Возникает демпинг и судорожный поиск

³² Богдан Титомир – актер, певец, в документальном проекте Л. Парфенова играл личность из 90-х, из уст которой прозвучала фраза «пипл хаваает» (в оригинале звучавшая так: «Пипл, публика... всё хаваает»), ставшая крылатой и знаковой.

³³ Caterpillar Inc. («Катерпиллар») – американская компания, один из крупнейших мировых производителей строительной и горнодобывающей техники. Выпускает землеройно-транспортную технику, строительное оборудование, дизельные двигатели, энергетические установки и другие продукты.

незанятых ниш. Сбытовики разлетаются по городам и весям в поисках «тихих мест», где о продукции их конкурентов никто не слышал. Постепенно предприятие переходит к исключительно вексельным и товарным расчетам, включает «зачетные схемы», перестает платить зарплату. «Крепкий хозяйственник» мечется по власть имущим с требованием и мольбой уменьшить налогообложение, списать долги, распределить госзаказ, коммунисты приобретают электорат и т. д. Все это мы уже видели, проходили.

Ценностное определение цены, прибыли и прочих экономических факторов производства некоей продукции или услуги должно базироваться на совершенно иной логической цепочке:

I. Рынком, обобщенным потребителем, востребуется некая ценность как совокупность качеств и свойств, нужных и воспринимаемых.

II. Рыночная цена (справедливая с точки зрения не заводских «экономистов», а потребителя) определяется степенью дефицитности и/или доступности этой ценности качеств на рынке.

III. Нужно производить продукт или услугу только с теми качествами и только в таком сочетании, которые воспринимаются рынком, потребителями как ценность, то есть персонализация потребительских свойств.

IV. Желаемая рентабельность производства (прибыль) определяет лимит трат на производство этой ценности.

V. Форма представления ценности (материальная форма продукта или услуги) определяет конфигурацию производственных мощностей и требования к составу и количеству компетенций, необходимых для производства ценности, требования к поставщикам и т. д.

Красивый вывод: «себестоимости» в рыночной экономике не существует! Ее не существует ровно потому, что само понятие «себестоимость» призвано определить базу, к которой будет добавлена «справедливая» прибыль, что и определит цену реализации продукции. В ценностной экономике цену определяет потребитель, потому само понятие «себестоимость» должно быть заменено на «издержки». Так понятнее, о чем идет речь.

С другой стороны, любое предприятие стремится устанавливать цены на свою продукцию. Это возможно только при монопольном положении компании на рынке, при сговоре доминирующих компаний (например, на бензин) или при государственном регулировании.

Именно поэтому тот, кто верит в создание альянсов, слияния и поглощения, направленные на «повышение качества и удовлетворение потребителя», где часто используется термин «синергия», как минимум невзрослый человек, скорее – круглый идиот. Все эти действия направлены на повышение уровня монополизма или рыночной власти в олигополии, на получение инструментов диктата цен на рынке. «Удовлетворение потребителя» – ширма достижения преимущественного положения (веса) по отношению к остальным участникам в уравнении индекса Херфиндаля (см. ранее). Главная цель любой компании – «снятие сливок» с рынка; компании создаются для того, чтобы зарабатывать деньги, и наивно ждать от них действий, направленных на что-либо другое. При этом большинство вывешивают флаги «морали, соучастия, экологии...», держа фигу в кармане.

Монополизм – территориальный, локальный, временный, на узком сегменте, какой угодно, – вот что видят в своих сладких снах те, кто успешно ведет дела в бизнесе. Все просто и цинично. Неверующим рекомендуем обратиться к книге «Джек, самая суть» Дж. Уэлча и проанализировать *все* причины *всех* сделок по M&A, которые описываются там в товарных количествах. Уэлч постоянно говорит о «захвате сегмента», «дополнении сегмента», «завоевании отрасли» и т. д. Если разумно отнестись к работе переводчика – кстати, очень качественной – и понять, что Уэлч постоянно говорит о термине «Industry Sector», что по-русски значит

«отрасль», то суть всех сделок, сделавших его знаменитым, проста: захват монопольного или доминирующего положения в отрасли.

Для того чтобы создать монополию, нужно просто лишить альтернативы того, кто платит тебе деньги. То есть нужно лишить выбора твоего покупателя. Это можно сделать, скупив все (в этом смысл всех слияний и поглощений) или договорившись с конкурентами (откуда растут ноги антitrustовского и антимонопольного законодательства).

Слава богу (аллаху, будде и т.д.), рынок не всегда позволяет скупить все. Государства берут на себя обязанность регулировать экономическую ситуацию, и это правильно. Для достижения хотя бы временного, локального монополизма в такой регулируемой государством и конкурентной средой ситуации нужно завоевать доверие потребителя, нужно создать впечатление, которое сделает безальтернативным его выбор.

К сожалению, надеясь на государство как на защитника и регулятора, забываем, что оно такой же игрок на рынке, с теми же циничными интересами. Ах как это ужасно звучит... А разве не так? Разве государство – это не группа элит, объединенных идеей с начала своей карьеры поиграть в «маленькие деньги», выполняя функции распределителей благ (читай иначе: взятки), а затем, укрепившись, сыграть по-крупному, по большому, в монополию на уровне государства, а не отрасли. Отсюда происходят так называемые «естественные монополии» и «локомотивы экономики». Отсюда же и Microsoft, и IBM, давно являющиеся частью ВПК США – «естественной монополии», объединяющей разные по собственникам, но схожие по интересам компании. Отсюда же и наши монополисты, существующие не потому, что так нужно экономике, а потому, что под прикрытием государственных интересов формируется экономическая база власти и влияния «спасителей отечества».

Более того, все разговоры о благе глобального рынка, который все структурирует и оптимизирует, где кто-то будет делать то, что у него лучше всех получается, а кто-то будет продавать то, что сделал тот, кто... и т.д., – ересь и ширма для популоса, который «хавает». Ничего, кроме жажды наживы и монополии в реальном глобальном масштабе, что возможно только в однополярном мире, в некотором антиутопическом коммунизме, куда наши заклятые друзья и пытаются затолкать весь миропорядок, устраивая по одному и тому же сценарию «цветные» революции, пирамидальные кризисы и катастрофы, оболванивание собственных и чужих народов, уничтожая историю и память. Лихость, с которой евро-американский мир взялся перекраивать исторические ценности и память своих сограждан, превосходит старания большевиков начала XX века, марширующих с песнями «...мы старый мир разрушим до основания, а потом...», восхваляющих «павликов морозовых»³⁴ и реально убивающих только за память о своих предках. Можно ждать в недалеком будущем гротескного повторения истории 20-х годов постреволюционной России, но уже в латинянском мире, который своим маркетингом глобальных ценностей нивелирует мозги народов, уничтожая здравомыслие и человеческие ценности.

Рыночное ценообразование предусматривает первичность рыночного восприятия качеств продукта (ценности), которое определяет конфигурацию бизнес-системы. Технологии, количество станков, инженерно-техническая инфраструктура, количество функциональных бомжей, переключивших бумажки и «луцидонящих» тонны никому не нужных «документов», определяется тем, что именно делает производитель, что покупает потребитель, каково впечатление потребителя от компании-производителя и от того, как менеджеру удобно формировать это впечатление.

³⁴ Павлик Морозов – школьник, пионер, в 1932 году якобы донес чекистам на своего отца, который якобы подделывал справки о «раскулачивании» односельчан, и был убит за это в лесу. Подлинных документов и доказательств нет, но советская пропаганда растиражировала эту историю и представила этого парня в роли героя, борца за справедливость и народное государство, ему ставились памятники, его именем назывались улицы. Но со временем его имя стало нарицательным и ассоциирующимся с предательством самого близкого, сокровенного; из народного героя парень превратился в иуду.

Конфигурация и состав бизнес-системы определяются рынком, внешней системой и компетенциями!

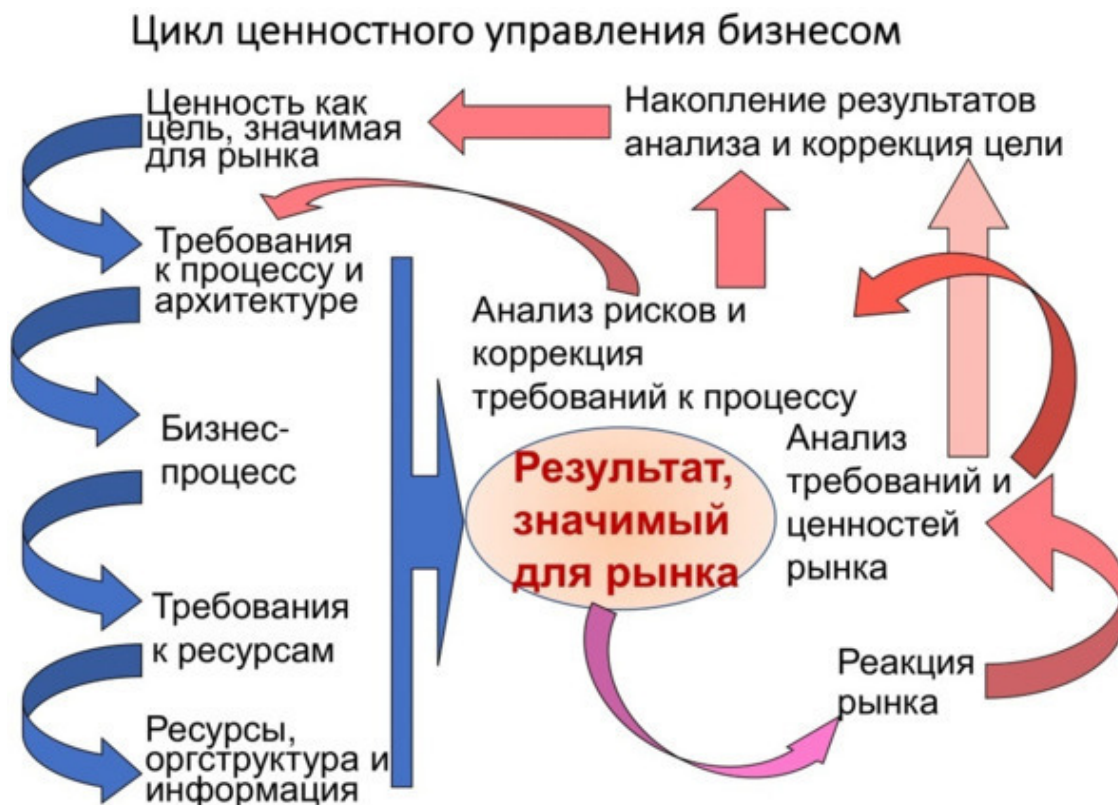


Рис. 3. Цикл ценностного управления бизнесом, целеполагание и ценообразование формируются внешней средой

Привет горячий консультантам, рассуждающим об оптимальных организационных структурах, и тем, кого они «разводят». Оптимальные организационные структуры образуются в результате отработки обратных связей (красная часть цикла на рисунке 3), исправлении логических ошибок в процессах деятельности (бизнес-процессов), доопределения требований к ресурсам и их активизации (синяя часть цикла). Эта работа должна выполняться самими участниками деятельности, процессов, а не консультантами, так как при этом возникает значительное разночтение в понимании того, кто что делает, и разрешить эти конфликты могут только сами исполнители путем соглашений и взаимного консенсуса. Есть, правда, еще один путь – «из-под палки».

В этом месте хочется дать бедному читателю отдохнуть от количества противоречий, которое он успел собрать к этим строкам. Русское выражение «из-под палки», означающее «выполнять работу не по своей воле, по принуждению» имеет очень давнюю этимологию, уходящую далеко за тысячу лет. Академик Валентин Лаврентьевич Янин³⁵ всю жизнь посвятил археологии и открыл много неожиданных для современного обывателя фактов нашей русской истории. Среди них и система учета рабочего времени нанятого работника, которая применялась уже в IX веке, с помощью специальных надразов на предназначенном для этого куске дерева (палке). У учетчика или хозяина рабочего были специальной формы напильники, кото-

³⁵ Валентин Лаврентьевич Янин – советский и российский историк, археолог, действительный член АН СССР, доктор исторических наук, профессор. Начальник Новгородской археологической экспедиции, заведующий кафедрой археологии МГУ.

рыми эти надрезы производились по окончании работы, каждый надрез был эквивалентом определенной суммы или объема зерна, полотна и т. д.

Янин очень много лет исследовал Новгород и собрал уникальную коллекцию берестяных грамот, писем, которые и стали основой его реконструкций. Новгородцы были скуповатым народом и наемным работникам платить не любили; русские при этом стоили дорого, или они так считали, поэтому была организована сезонная иммиграция рабочей силы из соседних районов Карелии, а затем и практически всей современной Финляндии. Так в финский язык вошла смысловая конструкция, связанная с учетом рабочего времени, от русской «палки» – «palkka» – «зарплата», сохранившаяся до сегодняшнего дня.

Вернемся к циклу ценностного управления. Очевидна малая устойчивость такой системы управления из-за требований гибкости (вспомним *agility*) самой системы и доступности ресурсов на ее переконфигурирование. Требуется «перманентно-революционное» обновление производственной базы в соответствии с изменяющимися предпочтениями рынка. Те области производства, в которых мы не можем обеспечить нужные потребителю качества, должны выводиться из бизнес-системы; остаются лишь те «ключевые компетенции», которые позволяют нам производить требуемую рынком ценность.

Для обеспечения всего этого необходимо переконфигурировать всю систему информационного взаимодействия внутри предприятия таким образом, чтобы рыночные, потребительские реакции (красная зона) не просто доходили до конкретных исполнителей, а были сами управляющими воздействиями для соответствующих процессов управления. Ошибки, задержки, нелогичные петли согласований – все это будет приводить к сбоям функционирования и операционным рискам и, как следствие, к неустойчивости системы.

Система сильно зависит от рынка и предъявляет повышенные требования к управлению: работа управленцев должна сосредотачиваться на прогнозировании рыночной ситуации, стремлении получить преимущество в глазах потребителя, развитии и модернизации системы производства ценности. Естественно, что «крепкому управленцу» такие требования – как нож к горлу: он же исполнитель, он же привык к приоритету физических объемов подконтрольных ресурсов. Потому-то они постоянно требуют преференций и поддержки со стороны государства – они просто не умеют управлять в рыночной ситуации, потому что всегда опаздывают. И никогда не научатся – менталитет нужен другой и людей уважать так, как они хотят, чтобы уважали их.

И именно такие системы, построенные на понимании (осознанном или неосознанном) концепции ценности, являются реальными двигателями прогресса и развития рыночного сообщества в демократических, народовластных государствах. Это «человеческое лицо» капитализма, при котором в погоне за деньгами потребителя предприятия ищут и находят новые и более эффективные способы производства, а не просто декларируют этот поиск. Кто-то не выдерживает гонки и отмирает, кто-то переходит в ниши, в которых обладает уникальными знаниями и умениями, и работает там, кто-то остается в традиционной отрасли, постоянно борясь за выживание. Что важно, истинные профессионалы своего дела не остаются без работы. Зарплату начинают получать те, кто работает на создание ценности потребителя; рост зарплаты появляется у тех, кто по своим профессиональным качествам нужнее и важнее для производства ценности, рынок наполняется продуктами и услугами, нужными, востребованными, качественными, надежными, современными.

Управление ценностью

«Ну, хорошо, – скажет заинтересованный читатель, – это я понял. А что дальше? Как научиться управлять этой самой ценностью? Делать-то что?» Ответ прост и сложен одновременно. Управление ценностью возможно в четырех направлениях:

I. Понять ценность и выстраивать ассоциацию с ней торговой марки. Для этого нужны мозги, и для объяснения того, как это делается, напомним хрестоматийную историю бренда Harley-Davidson.

«Харлей-Дэвидсон» – компания, которая в 1970 году была одним из приблизительно тысячи производителей тяжелых мотоциклов в США. Стиль управления ею и ее поведение на рынке мало чем отличались от того, что мы можем видеть как результат действий «крепких управленцев». Они производили и продавали мотоциклы. В 1971 году, ощущая растущее конкурентное давление со стороны японских производителей, компания приступила к исследованиям, основной вопрос которых стоял так: «Кто и зачем покупает тяжелые мотоциклы?»

Каково же было удивление топ-менеджеров компании, когда выяснилось, что основным покупателем является средний американец, имеющий семью, дом и два автомобиля на семью! «Зачем ему двигатель с двумя колесами?» – таков был вопрос для следующего исследования. Ответ был так же необычен: тарахтя со скоростью под 100 км/ч по американским хайвеям, средний американец ощущал себя ковбоем, свободным человеком в свободной стране. На него обращали внимание владельцы автомобилей (стекла, крыша, семья в салоне) и завидовали его свободе, маневренности, духу романтизма, ветру в лицо, в конце концов. Топ-менеджеры поняли это и кардинально поменяли стратегию. Они стали продавать не мотоциклы, но «свободу и независимость».

Появились фильмы («Харлей Дэвидсон и Ковбой Мальборо», Easy Rider...), мужской парфюм, линия и стиль одежды современного ковбоя, кардинально поменялись реклама и стиль презентации мотоцикла. Они связали бренд и ценность в единый инструмент, перекроивший отрасль. Правда, руководство компании обратилось в правительство США с просьбой ввести пятилетние квоты на поставку тяжелых мотоциклов из Японии (на период перестройки их деятельности). Интересно, что это были квоты, а не заградительные пошлины. Компания получила пятилетнюю передышку. Характерный факт: через четыре года (на год раньше срока) менеджмент «Харлей-Дэвидсон» попросил импортные квоты снять. Можете ли себе представить «АвтоВАЗ», ГАЗ или УАЗ, просящих отменить пошлины на подержанные иномарки? Дело в том, что к тому времени компания «Харлей-Дэвидсон» осталась единственным производителем тяжелых мотоциклов в США и совершенно перестала бояться японцев. И не боится до сих пор, хотя технически ее базовый мотоцикл – результат НИОКР 1953 года. Просто когда во всем мире говорят о тяжелом мотоцикле, апофеозе стильной мощи для настоящего мачо, то всегда в первую очередь вспоминают «Харлеи», и автор этих строк тоже.

II. Создать ценность. Для этого нужны изобретательность и смелость, и вот еще две истории.

Хилтон – семья, владевшая в свое время большим банковским бизнесом. Однажды младший из Хилтонов, будучи в деловой поездке, остановился на ночь в гостинице. Надо сказать, что в то время гостиницы напоминали постоялый двор: разнокалиберные номера, сервис – от роскошного до нищенского и т. д. Совсем не бедному Хилтону достался плохонький номер – какой был свободен. «Почему бы не сделать типовые номера со стандартным набором услуг и одинаковой обстановкой?» – думал Хилтон, обижаясь на судьбу. Так случайно родилась концепция отеля, так была заложена основа бизнеса, ради которого семья Хилтон бросила в конце концов банковский бизнес. Сегодня надпись «Хилтон» – знак качества отеля и гарантия стандарта обслуживания в любой стране мира. Казалось бы, это имеет непосредственное отношение к тому, что мы привыкли называть маркетингом? Наверное, нет. Это сформированная ценность, не требующая дополнительного маркетинга, а если появится что-то, напоминающее перелицовывающий маркетинг, то это вызовет моментально испуг и отторжение от «Хилтона».

Известный на весь сегодняшний мир плеер Walkman компании Sony был создан при поддержке ее легендарного президента Акино Мориты вопреки мнениям экспертов компании. Эксперты не могли найти аналог этого прибора, с тем чтобы определить его востребованность рынком и конкурентные преимущества. Это не афишируется, создание плеера преподносится как гениальность Мориты, но подтолкнуло разработчиков к созданию Walkman то, что уже к тому времени среди молодежи было распространено увлечение переносными магнитофонами с колонками (прообраз теперешних «бумбоксов»), которые при прогулках и на тусовках врубались на полную громкость, чтобы заглушить городской шум. Именно это увлечение и повлекло за собой создание плеера: он легок и надежен, чтобы работать при ходьбе и беге, он маленький и оставляет свободными руки, он никому не мешает, в конце концов. Индивидуальная музыка, которая всегда с вами...

Интересный факт пошива коммивояжерам специальных рубашек, в карманы которых помещался первый Walkman, лишь подчеркивает концепцию ценности, которой постоянно придерживался Морита. Все сливки с этого рынка еще не собраны, практически все производители повторяют концепцию Walkman, но пока их не было, монопольную премию и прибыли собрали подчиненные Акино Мориты. И Sony пошла еще дальше: уже появились сотовые телефоны Walkman, она сделала своим фирменным знаком создание ценности, генерирование идей и продуктов, о которых раньше просто никто не задумывался. Сегодня Sony не боится конкурентов и копиистов: пусть они приходят на рынки вторыми или третьими – создает эти рынки Sony.

III. Скопировать носитель ценности. Для этого нужны деньги.

Имитация и копирование продукта, несущего в себе ценность (являющегося физическим носителем ценности) – это путь, который прошли японские и южнокорейские компании, а сейчас активно осваивают китайцы. Суть такого подхода – производить то, что заведомо пользуется спросом, и экспериментировать с таким продуктом, пытаюсь нащупать свою уникальную ценность, определяющую уникальную рыночную нишу компании. При этом принципиально важным моментом является то, что продавать такую продукцию-копию имеет смысл только на тех рынках, на которых существует устойчивый неудовлетворенный спрос на продукцию-оригинал. Это также связано с ценностью – в разных странах, с разными культурами, с различными общественными отношениями, с различными традициями, в том числе техническими и технологическими, ценность, то есть воспринимаемая рынком совокупность качеств, разная. Очень важным моментом является то, что при копировании ценности следует учитывать высокую чувствительность потребителя к брендам. Всем известно, что копия хуже оригинала, как минимум вначале: американская водка, корейские автомобили, китайская электроника, российский консалтинг... И только в случае успешного копирования брендов и развития собственных компетенций в этой области мы можем добиться рыночного успеха: начинка твоего компьютера сделана в Китае, а телефон сделан в Таиланде.

IV. Навязать ценность. Для этого нужны или монополизм, или много денег и наглость.

Ценность – субъективное понятие: если мы не видели некоего продукта с некими качествами, он для нас ценности не представляет. Соответственно, для того, чтобы мы стали покупать нечто, чего покупать не предполагали, нас надо убедить, что ценность такого товара является жизненно важной для нас с точки зрения характеристик, формирующих наш статус в референтной (для нас) социальной группе. С этим мы сталкиваемся каждый день – много часовая реклама по радио и телевидению товаров, не зная о существовании которых мы никогда бы и не задумались об их необходимости. У нас формируют представление о ценности красочными роликами, в которых все довольны и счастливы (универсальные ценности в обложке предикативной логики). Все эти «орбиты», «дирылы», «тети Аси» и т. д. Такая реклама, кроме

того, формирует (за счет частого повторения) подсознательную потребность хотя бы попробовать – ведь не может быть, рассуждаем мы, чтобы на «туфте» были сделаны такие деньги, которые позволяют проводить такую массивную рекламу. А вообще-то, перхоть с карьером нас не очень-то и волнуют, скатерть можно и новую купить...

Понятие «ценность» имеет еще одну характерную особенность: цена также может стать ценностью. Например, золотые часы Chopard, усыпанные бриллиантами, являются украшением, атрибутом общественного статуса и продолжают им оставаться, даже если сломается часовый механизм – основной носитель ценности часов. Просто потому, что Chopard – это уже не часы, это украшение, и ценность у них другая (эмоциональная).

Ценностной подход позволяет понять, *что* именно покупает потребитель, и сформировать такую стратегию развития компании, ее продуктов и услуг, которые позволят использовать в производственном процессе именно те компетенции, которые нужны для обслуживания и эксплуатации именно *того* оборудования, которое позволит создавать именно *ту* ценность, которая востребуется рынком, и именно за *ту* цену, которая обеспечит справедливую прибыль компании.

Фактически в этом абзаце изложен алгоритм выживания и одновременно процветания в современном мире. Ценностный подход, а он же и системный, и целостный, является единственным подходом к оценке текущего состояния и стратегии существования как малюсеньких цеховиков, закусовых, ателье и фирмешек, так и интергигантов, магнатов, локомотивов экономики и... «интердевочек». «Ну ладно, – скажет читатель, – все это прописные истины. У меня нет ни монополизма, ни свободных денег, ни мозгов, ни креативности, ни технологических ресурсов для совершенствования продукции, есть только *желание*... Что делать?»

Ответ прост: изучи, какую последовательность *действий* производят твои потребители и посредники перед тем, как твоя услуга или твой товар попадут к месту потребления. *Не надо* исследовать рынок – *изучи*, кто и как оказывает услуги *до* и *после* покупки. Пусть твоей путеводной звездой станет Джек Уэлч – легендарный CEO General Electric. Он создал GE Capital – компанию, оказывающую *финансовые услуги* потребителям продукции GE. «Так в чем же ценность? – спросит читатель. – Финансовые услуги лучше оказывают банки и финансовые компании...» Зачем еще один игрок на высококонкурентном рынке?

А затем, что GE Capital не только предоставляла финансовую помощь клиентам GE (кредиты, лизинг и т.д.), но и оказывала в том числе услуги по кредитному финансированию инжиниринга. Другими словами, клиент, обратившись в GE Capital, получал инженерное решение, поставку, монтаж и настройку оборудования «под ключ», обучение персонала и сервисное сопровождение, тратя на это (единовременно) не так много денег.

В выигрыше оказывались обе стороны: GE – с точки зрения планирования и загрузки производственных и инжиниринговых подразделений, клиент – с точки зрения минимизации забот по проектированию и установке оборудования: ни тебе сертификаций, ни тебе согласований разных стандартов проектировщиков, изготовителей, строителей, монтажников и прочих очень полезных людей, возня с которыми отнимает огромное количество времени и сил.

Иначе: освободи клиента от забот, сделай/дай ему то, что ему *действительно* нужно, – и он заплатит тебе столько, что твои конкуренты будут кусать себе локти от зависти.

Главное – чтобы воспринимаемая выгода клиента от твоей деятельности была выше той цены, которую он тебе платит. Элементарно? Да. Если тебе удастся отличить в глазах твоего потребителя твой продукт от аналогичной продукции конкурентов, клиент придет к тебе сам, без напоминаний и дорогостоящих рекламных кампаний. Клиент не дурак, он видит разницу. Но *только со своей точки зрения*. Клиент может и не подозревать о том, какие ценности ты можешь предоставить. Поэтому уведомлять о них необходимо.

Сообщи о себе, *создай впечатление* в глазах клиента – и конкуренты сойдут с ума, пытаясь понять, почему твои высокие цены он считает «справедливыми». Пока они поймут это, места на рынке для них уже не останется.

Если не знаешь, как это сделать, так и спроси своих клиентов: «Какое *впечатление* производит мой продукт? А что вы ожидали?» Используй именно слово «впечатление», называй все своими именами. Они расскажут. Единственное, чего люди не умеют делать, так это сдерживать свой словесный понос. Особенно когда их спросили и стали заинтересованно слушать. Они тебе расскажут все сами, они сравнят тебя с твоими конкурентами, с реальными конкурентами, а не с теми, о ком думает твой босс; более того, они подскажут что именно тебе надо делать. Выяснив это и запихнув куда подальше собственную фанаберию типа «мы двадцать лет производим это и лучше разбираемся в том, что нашим клиентам надо!», займись предоставлением того, что от тебя ждут, – создавай *ценность* своего продукта.

Если у тебя нет денег – послушай совета людей, которые видели не один десяток российских предприятий: на любом российском предприятии можно сократить от 30 до 80% персонала без ущерба для управляемости и производительности. Кроме того, любое российское предприятие обладает плохо скрытыми запасами и фондами в размере минимум месячного запаса потребления. И еще: любое российское предприятие обладает резервами по повышению эффективности в 3—5 раз без принципиальных инвестиций. Любое!

Найди это. Вот тебе и деньги. Если *не можешь* решиться на это – отправляйся в цирк смотреть слонов. Они животные полезные. Если *можешь*, то вот тебе несколько советов по управлению ценностью твоей продукции, твоих услуг, самого себя:

1. Каждый товар стоит ровно столько, сколько за него готовы платить, но потребитель платит не за функциональные качества, он платит за свое *впечатление* о товаре. И если тебе удастся продаться дороже, чем конкуренту, или наоборот, задумайся: *почему?* За какую *ценность* твой потребитель готов заплатить и что именно он купил у тебя (у конкурента)?

2. Качественные продукты или услуги должны стоить дороже. Просто потому, что у них более высокое качество: натуральные ингредиенты, лучший внешний вид, более стойкие и долговечные материалы, лучший дизайн. Но имей в виду, что для того, чтобы потребитель купил *впечатление* о твоём товаре, тебе необходимо подтвердить это впечатление или создать его, если ты торгуешь полным дерьмом. Продавец, носящий дорогие ботинки, очки и часы (это то, на что смотрят твои клиенты), как правило, не торгует непотребными продуктами – у его компании достаточно серьёзная репутация, чтобы в качестве продавцов можно было позволить себе нанимать себе кого попало, – *так* думает твой потребитель! Часы Rolex или Chopard *должны* выглядеть дорого. Обязаны. Но сегодня можно найти много дорого выглядящих часов, которые не стоят и замка от браслета Rolex. И вот тут начинает работать следующее правило.

*Справедливая цена это – сумма плюсов в ценности и отличий продукта/услуги за вычетом «но» и не выше среднерыночной цены, если такая есть.*³⁶

3. Дорогие товары должны гарантировать престижность их покупателю. Эта престижность не имеет ничего общего с качеством, надёжностью, экологичностью, полезностью и прочими изысками. Курительные трубки Dunhill имеют на мундштуке два белых пятнышка – одно из бивня индийского, а другое из бивня африканского слона. На качестве курения, и да простят меня противники курения, это не отражается никоим образом. Чашка трубки изготовлена из того же бриара (корня вереска), что и у трубок других производителей... Их ценность состоит в указании на принадлежность к определенной социально-экономической группе,

³⁶ Классика советского юмора Р. Карцев «Раки» (1987), найди читатель в интернете и правило сразу станет понятно.

атрибут статуса. И только наличие этих пятнышек вызывает рост цены в десятки и сотни раз. Это *престижно*, это несет *ценность*.

4. Время технологического монополизма прошло. Если верно, что единственная цель любой компании – достижение монополизма и получение монопольной премии, то верно также и то, что гиперссылки уничтожают технологический монополизм, то есть любая технология морально устаревает в тот момент, когда она начинает внедряться в производство, а будучи внедренной, перестает иметь монопольное преимущество, так как либо моментально копируется, либо обгоняется более новой и совершенной. В распоряжении менеджеров остаются всего две возможности: монополизм ресурсный (если это природное ископаемое, которое добываешь только ты) и монополизм *ценности*. Монополизм ценности – это устойчивое уникальное впечатление о тебе, о твоём бренде, о твоей компании. Как часы «Омега», автомобили «Мерседес», отели «Хилтон», банк «Чейз-Манхеттен», ресторан «Максим», свитер «Бэрбери» и конфеты «Красный Октябрь»: стабильно, надёжно, гарантированно, сочувственно, комфортно, удобно, не слишком, но достойно, и вообще не стыдно.

5. Высокие цены привлекают конкурентов. Высокие цены – это высокие прибыли, а конкуренты всегда возникают там, где запах денег наиболее силен. Деньги не пахнут только для того, у кого их много. Те, у кого их нет, будут всячески стремиться завоевать твой рынок, если осознают, что на нём высокие цены. Умные компании не «перегревают» рынок, не стремятся выдоить своего потребителя за короткий промежуток времени. Посмотри на Microsoft: Билл Гейтс, которого все ругают, готов бесплатно раздавать некоторые свои программы, распространяет бесплатные обновления, соглашается на изменение конфигурации своих программ и т. д. только для того, чтобы сохранить *монополию*, доминирование или вытеснить конкурента с рынка. Поэтому в оценке рынка всегда существует два показателя: это емкость рынка и процент рынка, который занимаешь ты и твои конкуренты. Емкость рынка – цифра весьма спекулятивная, так как является результатом измышлений экспертов и предлагаемых ими методик косвенных оценок.

6. Низкие цены – это плохо. Низкие цены разрушают твоё производство. Как говорит Портер: «Снижение цен, если конкуренты имеют возможность снизить их до такого же уровня, – безумие». Если ты вступил на тропу ценовой войны, знай: это дорога без возврата. Даже если у тебя структура издержек лучше, чем у конкурента, и ты сможешь победить его в ценовой войне. Просто потому, что *впечатление* о твоих продуктах в результате ценовой войны сложится такое, что они не будут иметь ценности в глазах потребителя, – кому нужна дрянь по бросовой цене?

В начале 90-х рынок компьютеров в России был абсолютно шальной. Существовали марки, которых нельзя было найти где-либо в мире, и в то же время реальные бренды не имели ценности. Можно было продать компьютер Cristal Inc. не известной никому и несуществующей фирмы, и трудно было продать Compaq – производителя, занимающего второе место в мировом рейтинге, – за примерно те же деньги. Главный менеджер крупной в то время корпорации, являющейся официальным партнером Compaq, устав от ценовой войны, решился на нетривиальный ход. После январских праздников большинство доступных компьютерных изданий опубликовали рекламу корпорации, в которой были указаны новые цены на Compaq – от 30 до 50% *выше*, чем у конкурентов. Реально заметно. Три дня после этого сотрудники корпорации с опаской поглядывали на своего шефа – не сошел ли с ума? На четвертый день все были заняты, отвечая на шквал звонков с одним и тем же вопросом: «Почему у вас цены выше, чем у всех остальных? Чем вы лучше?» Ответ был подготовлен: «Давайте встречаться, мы вам всё объясним».

Далеко не все, кто звонил, соглашались на встречу, но оказалось, что многие готовы к ней. А на встречах разговор шел не о компьютерах, а о проблемах, стоящих перед людьми, и способах их решения, подходах к решению и подходах к подходам. В общем, по цене компьютера клиенту предлагался квалифицированный консалтинг в неявной форме. Таким образом, ценность компьютера в глазах клиента изменилась, его взгляд на область использования и смысл компьютеризации своих задач также претерпел изменения и расширился. И рынок ответил признанием: тот неурожайный для всех год окончился для корпорации увеличением оборота в 2,5 раза, и доля Compaq в этом успехе составляла около 70%.

7. Лучший пример правильного создания ценности – компания Swatch, которая решила делать дешевые швейцарские часы, конкурирующие с такими же дешевыми тайваньскими и китайскими штамповками. Вначале они пытались сохранить впечатление швейцарских часов (надежность, качество, престижность). Но в этой ценовой категории – «рупь за ведро» – надежность и качество никого не интересуют (выбросил одни и купил другие), о престижности речи не идет по определению. И вот тут они совершили гениальный ход: они сделали свои часы *прикольными*. Идея, кажется, лежала на поверхности: использование всех возможностей пластика по цвету и форме. Они создали новую эстетику часов, они создали новую ценность. И цена на их часы к моменту написания этой книги выросла как минимум на 100%. Сегодня они находятся в одной ценовой нише с многими производителями, в частности с основательными Citizen, но если все остальные производители часов конкурируют друг с другом, то Swatch до 2008 года не конкурировала ни с кем. У Swatch были совсем другие потребители, у них совсем другие ценности. Однако следует отдать должное производителям престижных марок: они через пять лет спохватились и стали вводить эстетику Swatch в своих моделях. Правда, Swatch уже успела снять монопольную премию.

Ценность, миссия и стратегическое планирование

О стратегическом планировании написаны горы книг и статей, но все равно остаются «белые пятна», которые до сих пор не описаны, да и вряд ли кому-нибудь это удастся. Просто потому, что все эти миссии, видения (точнее уж, «видения»), стратегии и стратегические планы не работают.

«Миссия организации – не более чем лишняя путаница», – © Джек Траут. Он не только открыто высказал то, о чем подозревают сотни и тысячи менеджеров во всем мире, но и систематизировал все эти так называемые «миссии»³⁷.

Исследования Траута удручают поклонников «миссий». Миллионы, если не миллиарды долларов потрачены на формулирование благоглупостей типа: «*Наша миссия – привлечение и удержание клиентов за счет своевременного высококачественного удовлетворения их потребностей во всех аспектах нашей деятельности, своевременного и профессионального сопровождения нашей продукции, оказания услуг... бла-бла-бла...*» Все эти «миссии» или «корпоративные кредо» похожи друг на друга, как близнецы. Стоит исключить название компании из «миссии», и уже невозможно понять, о какой именно компании идет речь. Чего стоит миссия ВАЗа, сформулированная тоже уважаемой консалтинговой компанией не за пять копеек в начале 90-х и просуществовавшая до недавнего времени: «*Наша миссия – стать лидером мирового автомобилестроения*». Каково? Это какого же ужа с ежом надо скрестить, чтобы стать таким лидером? Как можно сравнивать абсолютно разные по концепции производства и рынки, сегменты и модельные ряды? И где это мировое автомобилестроение?

³⁷ Jack Trout with Steve Rivkin «The Power Of Simplicity. A Management Guide To Cutting Through The Nonsense And Doing Things Right».

Другая, не менее уважаемая западная консалтинговая компания недавно, тоже не даром, представила на суд общественности очередную программу спасения «АвтоВАЗа», предлагая концентрироваться в узком сегменте... И это несмотря на то, что в этот сегмент уже активно лезут китайские и даже иранские производители. Интересно, кто-нибудь из консультантов ездит на Lada?

У любой коммерческой организации есть только одна *реальная* миссия (то есть цель, направление развития, если выразаться по-русски) – получение, то есть зарабатывание денег (зачем – это другой вопрос). Бизнес делается для и ради денег, то есть для формирования капитала. Если капитал уже есть, то его нужно приумножать – для достижения власти и удовлетворения амбиций собственников, которым всегда мало. Но цель бизнеса – всегда деньги, как нас учили экспаты в 90-х. Правда, эта цель далеко не всегда открыто декларируется, а чаще всего вуалируется набором социально значимых семантических конструкций. В этом плане мы, как европейский социум, достигли невероятного искусства лицемерия, сопровождаемого самоубеждением в собственной бескорыстности и безгрешности.

Вопрос первоначального накопления капитала, который жарко дискуссировался на всех этажах Думы первого созыва и все последующие 90-е годы, не менее интересен, чем манипулирование с формулировками миссий. Не углубляясь в теорию (К. Маркса все равно не переплюнуть), следует понимать и, значит, утверждать, что первоначальный капитал, то есть капитал, который предшествует капиталистическому производству, которое формирует «прибавочную стоимость», которая запускает/развивает капиталистическое производство, которое требует существенных масс капитала и рабочей силы в руках товара, услуги производителя, должен *как-то образоваться*. Он (капитал) не может образоваться в цикле с прибавочной стоимостью, так как он первичен, он должен запускать все процессы производства, он должен обрести ресурсы для производства, образовать/нанять/обучить массу рабочей силы, продающей себя, так как больше у нее ничего нет. Кокетливый вопрос: откуда он (капитал) взялся?

Очень много псевдоэкономистов построили разные теории возникновения первоначального капитала типа «бабушкино наследство/завещание», но единственный реальный ответ: это порабощение, завоевание, разбой – одним словом, насилие. Другую историю вы не найдете, попробуйте объективно рассмотреть ту историю, ту ее часть, которую вы знаете, хотя бы из масмедиа. В 90-х мы строили капитализм каким образом? Где и как был сформирован основной начальный капитал и в чьи руки он попал? Сегодня получатели этого капитала – перелицованные «малиновые пиджаки» с благообразными манерами – формируют «элиту» государственного управления, лобби в структурах власти и закона, становясь сами и властью, и законом.

Европейский капитализм вырос из феодального строя, вполне эволюционно подменив некоторыми гуманистическими вывесками одну форму рабства другой, но основой перерождения феодализма в капитализм было насильственное перераспределение капитала. Как только феодалы, сидящие в своих замках на холмах, теряли часть челяди и крестьян в силу разных причин (болезни, голодные годы, завоевания соседа), а следовательно, теряли доход с последующей невозможностью поддержания/обеспечения жизни в замке на холме, они становились добычей соседей или «вольных стрелков», сбитых в стаи. Обратите внимание на историю пиратства: сколько пиратов в XV и XVI веках в Англии получили звания пэров, эсквайров и возглавили капиталистическое производство, так как XV и XVI века были для английского крестьянства страшным переделом уклада жизни из-за борьбы королевской власти с дружинами баронетов. Бесхозная рабочая сила формировалась из распущенных дружин, из крестьян, потерявших своих суверенов, и из суверенов, потерявших свое имущество. При этом из пиратских походов возвращался капитал – как реальный, так и человеческий, – который пополнял армию завтрашних рабов капиталистического производства.

В 90-х мы вернулись в формируемый капитализм, пробыв в нем около 60 лет до 1917 года, когда относительно эволюционно формировалось производство с начальным

купеческим капиталом и разоренной крестьянской массой в качестве рабочей силы. После 1917 годы мы рывком оказались в государственном капитализме, сформировавшем ряд социальных мер по обеспечению эффективной эксплуатации рабочей силы, если отбросить все политические лозунги и плакаты. В 80-х госкапитализм перестал справляться с решением задачи уравнивания материального баланса, что является основой движения, развития, существования. Попытка подсмотреть якобы западные модели управления и демократические методы социального развития не могла дать результата, так как к этому времени демократия в западной цивилизации уже выродилась в манипулирование общественными институтами, а экономические модели управления копировались у Советского Союза, так как еще в 50—60-х годах Запад понял преимущества плановой экономики и централизованного управления капиталом; поэтому в 80-х шла только шлифовка вывесок и маркетинговая замена одних названий на перелицованные другие без изменения сути.

В начале 90-х мы умудрились откатиться лет на двести назад с точки зрения методологии управления и развития производств. Как обезьяны, натягивали на себя различные платья методик, которые вышли от нас двадцатью-тридцатью годами ранее, удивляясь мудрости их вещавших. Ах, реинжиниринг – это так прогрессивно! Только не работает... О, ERP – это то самое, что нам нужно! А про АСУ забыли... И так далее по кругу. Ни одной революционной методологии, методики или платформы за 90-е годы мы не получили, а потеряли многое, даже слишком.

Так что мы говорили про миссию?

Для англоязычного человека понятие «mission» есть некоторая многоходовая задача, которую нужно выполнить, это общая установка, за достижение которой деньги платят, люди уважают; для русского, с его загадочной душой, «миссия» – это что-то предопределенное свыше, это предназначение, избежать исполнения которого невозможно.

«И что положено кому – пусть каждый совершит».

Вот мы и сидим и ждем, когда станет ясно, что «нам положено». Как только пойдем – совершим! Грудью на амбразуру, в горящую избу, коня на скаку, с гранатой под танк... То есть любовой перевод «mission = миссия» в контексте «загадочной русской души» не работает! Смысл слова «миссия» не соответствует смыслу слова «задача».

Наш человек понимает это слово по-другому; может быть, цинично, но после опыта 90-х другого ждать не приходится. По опросу 120 руководителей разного калибра компаний обобщенно можно вывести: «Миссия компании должна быть сформулирована так, чтобы принести деньги, и так, чтобы клиенты сами хотели их отдать».

Эти деньги представляют собой *ценность* как инструмент удовлетворения неких амбиций собственников. Деньги – всего лишь инструмент, который позволяет занять положение в некоей статусной социальной группе, которая, в свою очередь, нужна для обретения денег следующего масштаба. Деньги – это средство для получения статуса и атрибутов статуса в такой социальной группе. Эти социальные группы образуют слоистую пирамиду, почти по Маслоу, и чем меньше слой, тем большими средствами и инструментами он обладает.

Питер Друкер³⁸, весьма уважаемый гуру управленческого консалтинга, высказался о миссии так: «Неверная семантическая формулировка миссии и целей приводит к потерям времени и сил в тщательно спланированных действиях, которые вообще не нужны». Попробуем разобраться.

Во-первых, роль семантики в русском языке намного выше, чем в английском, и в немецком она также выше, поэтому Питер не случайно акцентировал внимание на семантической формулировке. Именно семантика в русском языке управляет эмоциональной составляющей

³⁸ Питер Фердинанд Друкер – американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

любого высказывания, именно с ее помощью нам удастся передать то внутреннее состояние, которое становится ценностью и которое в конечном итоге приводит клиента в компанию. Фактически Друкер сказал о том, что в формулировке миссии и целей не должно быть ничего лишнего и при этом в этих формулировках должна быть отражена наиболее яркая социально ориентированная составляющая.

В 1998 году Белгородская энергетическая компания боролась за регулярные платежи потребителей электроэнергии. Были перепробованы разные формулировки декларируемой на офисе и городских афишах миссии, наконец остановились на самой простой: «Белгород-энерго – свет и тепло в каждый дом». Эта формулировка дала возможность выделить основные процессы управления и сформулировать стратегические цели, так как ее семантическая декомпозиция позволила отсечь ряд второстепенных, непрофильных производств, которые в общей массе деятельности терялись и было неочевидно, что от них можно отказаться.

Если компания, организация не может сформулировать вменяемо свою стратегическую миссию так, чтобы создать картину социальной ценности, на создание которой она претендует и из которой (миссии) логично следует все операционная деятельность, то это прежде всего свидетельство незрелости системы управления, ее руководства и стратегического менеджмента. Кроме того, подобная ситуация складывается в компаниях-однодневках и прачечных капитала, но это другая история, хоть и достойная упоминания и описания.

Так кто же прав: Траут, утверждающий, что миссия – чепуха, на которую не имеет смысла тратить время, или Друкер, ратующий за строго выверенную с семантической точки зрения формулировку миссии? Покажется парадоксом, но правы оба. Если вырвать из контекста высказывание Траута, то оно звучит так же, как у Бисмарка³⁹ «думанье – удел дураков»; если же не проанализировать Друкера, то и миссии нормально не получится, чему масса примеров и образцов в декларациях на сайтах крупных компаний. Траут говорит о необходимости анализа процессов деятельности с точки зрения их соответствия ландшафту стратегических целей, но о том же говорит и Друкер – другими словами, но смысл тот же.

Друкер, как методолог, считает, что процессы деятельности любой компании должны выстраиваться из декомпозиции миссии на стратегию, а стратегия – превращаться в несколько уровней целей, которые должны быть обеспечены процессами их достижения. Здесь все верно, и с этим трудно спорить, но Траут говорит о том же, только он считает, что миссия – это публичная вывеска компании, на которую не надо тратить деньги и время; когда ясны стратегические цели и задачи, которые обеспечены процессами их достижения, тогда и миссию можно вывесить для удовлетворения любопытства публики. Что же здесь неправильно? Все верно, так как все зависит от того, как относиться к публике, или к нам с вами. А с точки зрения самой компании и ее деятельности оба подхода справедливы, только надо не забывать, что в любом случае требуется глубокий анализ ландшафта целей и процессов их достижения, соответствия и баланса ресурсов, наполняющих эти процессы жизнью и волей к исполнению.

Друкер искал и декларировал ценность в миссии как для компании, если она сможет правильно артикулировать миссию, так и для социума, понимающего, что он получает от деятельности компании. Траут смотрел на компанию как на самооценку, практически как на закрытую систему, он видел ценность в процессах деятельности, как она формируется, контролируется и управляется. Он считал, что потребитель сам организуется вокруг ценности, которую ему предоставляет компания, и выберет то, что ему лучше подходит.

То же касается стратегий деятельности. Огромное количество стратегических планов, на которые убивается время тысяч высокооплачиваемых консультантов и топ-менеджеров, не стоят бумаги, на которой они пишутся. Эти люди, по едкому замечанию Траута, занима-

³⁹ Отто Эдуард Леопольд фон Бисмарк-Шёнхаузен, Герцог цу Лауэнбург – первый канцлер Германской империи, осуществивший план объединения Германии по «малогерманскому пути».

ются профессиональной футурологией. Настолько же дорогой, насколько и бессмысленной. В то же время популярность стратегий как направления менеджмента очень высока. После стратегического менеджмента появились стратегический маркетинг, стратегический финансовый менеджмент, стратегии в области персонала и т. д. Деньги льются рекой. Консультанты и годовые отчеты для акционеров толстеют на глазах. По признанию международных консалтинговых компаний, работающих в России, в 2008 году мы вышли на первое место среди стран в Европе по количеству выполненных проектов в области разработки стратегий и стратегической деятельности. Хорошо бы узнать, как эти планы свершаются и какова ROI (отдача на инвестиции) этих проектов.

В чем же дело? Почему вполне вменяемые люди начинают играть в детские игры вроде: «Давай вы будете гвардейцы, а мы мушкетеры! И давай не тогда, а сейчас. Мечи лазерные, как у джедаев...» Это серьезно.

В одной из крупнейших мировых корпораций топ-менеджмент приходит в восторг от собственной смелости, планируя масштабные инвестиции с целью достижения мирового лидерства через десять лет. Это при том, что биржевые цены на их продукцию за последние десять лет выросли на 300%. Когда спрашиваем, откуда у них уверенность в продолжении такого роста, получаем ответ: «Мы планируем лучшее!!!» – «Уверены?» – «Нет, но планируем». – «Почему же планируете так?» Ответ, если его очистить от словесной шелухи, гениален: «Иначе нам никто не утвердит наши инвестиционные программы. Если же конъюнктура изменится, то откорректируем, не проблема!» А между строк читается: «Иначе бонусы не получим», – и получают эти бонусы, и начинают верить в собственный бред.

На самом деле для того, чтобы понять, почему стратегия и футурология завоевали умы американских бизнесменов (а оно оттуда пошло), стоит немного вспомнить историю. Шестидесятые годы XX века, гонка вооружений, гонка технологий, гонка идеологий и гонка военной мысли – чья армия сильнее, НАТО или Варшавского договора... Конечно, Варшавского договора – такого количества людей под ружье не ставил даже Китай. Только в Германии СССР держал пять армий против трех бригад бундесвера. Однако наполеоновские времена давно прошли, и боеспособность армии стала все больше определяться не количеством людей, а качеством их вооружений.

Ключевым аспектом и символом превосходства становятся ракетные технологии, поскольку они в себе заключают всё: вычислительную технику, развитие науки и промышленности, инженерную инфраструктуру, системы связи и управления – все передовые направления. После первой публичной пощечины от СССР – запуска спутника – перед конструкторами США встает задача запуска человека в космос. Действительно, пулнуть на околоземную орбиту металлический шарик с четырьмя антеннами, который не может ничего, кроме испускания слабенького «бип-бип», не представлялось американцам технически сложной задачей уже в 50-е годы.

Эта задача теоретически могла быть решена Вернером фон Брауном еще в 1944 году с использованием последних модификаций ракет «Фау». Носители у американцев были, шарик с радиопередатчиком – простейший. Они, похоже, просто не доперли, не сообразили, что, помимо технологической задачи выведения ядерного заряда на баллистическую межконтинентальную траекторию, может быть идеологическая ценность технологии. Котлер был еще молоденький – около двадцати пяти и книжек про маркетинг «от А до Я» не писал.

Задача же запуска человека в космос оказалась существенно сложнее. Во-первых, это достаточно тяжелый груз. Во-вторых, нужно очень точно рассчитать баллистику. В-третьих, нужен носитель с такой системой управления, чтобы можно было корректировать его тягу – как по мощности, так и по направлению. В-четвертых, нужна система приземления, такая, чтоб человек выжил и не попал в руки «потенциального противника». В-пятых – система жизнеобеспечения человека: никто не знал, что ждет его в космосе. В-шестых – система телеметрии,

ведь никто не знал, что с человеком и техникой произойдет. В-седьмых, восьмых... в сто двадцать третьих...

Задача сложнейшая. И первым ее решил Советский Союз. Полет Гагарина в космос оказался свидетельством не только технологического уровня военной промышленности СССР, но и «преимуществ плановой социалистической экономики», по выражению Н. С. Хрущева. Урок был воспринят.

В социализм никто в США, кроме обкуренных волосатых студентов-хиппи, не верил, но вот *план*... Действительно, если посмотреть литературу по менеджменту того времени, то планирование как род мирной экономической деятельности применялся в основном только к производственному процессу (это была скорее смесь производственной логистики, технологических карт и плановых потоков материально-технических ценностей). А русские показали, что планировать можно деятельность не только одного предприятия, но и группы предприятий, отрасли, государственную экономику. Стоит заметить, много позже, после полета Гагарина уже в 90-х, были произведены сравнительные оценки объемов договорной и технической документации, которую произвели при подготовке полетов в космос американцы и мы. Оказалось, что американская система проектирования и планирования подобного сложного замысла потребовала на десять тон бумажного носителя больше, чем советская. Вывод простой и прямой, плановая экономика в реализации сложных объектов была (и есть) существенно более эффективной условно рыночной.

Кстати, в основе этого планирования лежало решение на основе уравнения материального баланса, выраженного в интегро-дифференциальных уравнениях с частными производными. Хочется спросить сегодняшних студентов экономических факультетов, что они хотя бы слышали об этом.

И дальше понеслось:

- Для того чтобы отделить привычное текущее, операционное планирование от этого нового, из военных кругов проникает слово *стратегия* как принцип принятия решений в многомерной и многофакторной среде. Ключевой принцип стратегии – концентрация сил и средств в направлении главного удара – стал применяться для решения сугубо мирных задач. Появилось понятие «концентрация», которое переросло в уже привычное «фокусирование».

- Для того чтобы использовать опыт генералов-стратегов и что-то спланировать, возникает потребность в формулировании *целей* – так появляются стратегические цели компании. Главная цель бизнеса – получение прибыли – должна сопровождаться ограничениями: исполнением требований законодателя и соблюдением неких моральных установок типа «не торгуем наркотиками»; использованием тех компетенций и производственных возможностей, которые у нас есть; соответствием продукции тому, что от нас требуют покупатели, то есть ограничение рыночной ниши, и т. д. В результате главная цель компании – прибыль – обрастает ограничениями, стратегический замысел – правилами принятия управленческих решений, политиками.

- Достижение целей, реализация стратегии для исполнения стратегического замысла начинает описываться футурологами от менеджмента в виде сценарных условий будущего и неких шагов в таких условиях – *стратегическими планами*.

- Знаменитая компания VCG публикует матрицу рост/доля рынка и повергает корпоративную Америку в шок. Вот и появились стратегические направления развития компании.

- Будущее продолжает оставаться непроницаемым для футурологов, и на смену жестким стратегическим планам приходит *стратегия* – как некое ощущение того, куда же двигаться компании дальше.

- ...

- Стратегии остаются непонятными простыми гражданами капиталистического общества, и на свет появляются матрицы McKinsey/General Electric, матрицы Ансоффа, классические работы М. Портера, возникает осознание того, что стратегию компании нужно «декомпо-

зирать» на функциональные стратегии – по направлениям деятельности. Работа профессора Росса из Массачусетского технологического института (MIT), исследующего направления развития технологий программирования и опубликовавшего в 1965 году первые статьи, посвященные структурному анализу (SADT)⁴⁰ и иерархической декомпозиции, находят свое применение в стратегическом планировании. Теперь любые цели можно разложить на мелкие задачи, а любые сложные работы – на отдельные простейшие операции...

• ...

• Функциональные стратегии должны основываться на чем-то общем, стратегия компании для этого великовата, и в массовое сознание внедряются миссии, как задачи, а не как предначертание свыше, и *целенаправленные организации*.

• Последний и, казалось, окончательный удар по протестантскому индивидуализму в экономике был нанесен Василием Леонтьевым и его знаменитой системой «национальных счетов». Нобелевская премия и восторги почитателей.

• ...

• Персонал все же не очень хотел становиться целенаправленным (оно и понятно – каждый думает о себе и своей семье), и тут возникли *самообучающиеся организации*.

• ...

• В конце концов к началу XXI века гуру менеджмента (под ними мы понимаем Друкера, Портера, Питерса, Прахалада, Хамела...) приходят к выводу о существовании «*корпорации Я*», ключевых компетенций и необходимости стратегий как некоего замысла – базовой бизнес-идеи (или нескольких таких идей), которую не очень-то можно спланировать, декомпозировать и откорректировать.

В сухом остатке – то же, что и было. Сконцентрированный в Форте-Ноксе⁴¹ капитал победил госкапитализм в холодной войне, и менеджмент опять возвратился к индивидуализму и роли личности. То есть:

• Есть некая бизнес-идея (или несколько таковых), задающая общие контуры бизнеса. Носителем этих бизнес-идей являются *личности*.

• Есть единственный неизменный измеритель успешности этой бизнес-идеи и ее осуществления – капитализация (прибыльность и устойчивость) компании. Оценивают эту успешность тоже личности, откуда и берется во всех научных теориях капитализации оговорка «на рациональных рынках», то есть на таких рынках, на которых нет личностей со своим, нетеоретическим взглядом.

• Есть понимание того, что общее направление развития компании должно выражаться через такие же общие требования к развитию основных областей деятельности. А это зависит от личностей, возглавляющих эти направления, и их профессионализма.

Но становится очевидным, что все эти миссии и стратегии совершенно не волнуют персонал, у которого *свои миссии и свои стратегии*, причем весьма отличные от декларируемых миссий и стратегий компании. Удивление массовым мошенничеством топ-менеджмента крупнейших западных корпораций постепенно сменяется пониманием того, что у компаний и у менеджеров есть единственно верные, одинаково циничные и одинаковые цели (желания): получение максимального количества денег, прибыли, выручки и т. д. при минимальных затратах усилий. Компании исповедуют этот принцип по отношению к рынку в рамках, определенных законодательством, а работники и менеджеры – по отношению к компании-работодателю, в рамках ограничений, устанавливаемых компанией. И те и другие подспудно понимают, что

⁴⁰ Марка Д. А., Мак Гоуэн К. Методология структурного системного анализа и проектирования SADT. – М.: МетаТехнология, 1993.

⁴¹ Форт-Нокс (англ. *Fort Knox*) – военная база в штате Кентукки, место хранения золотого запаса США.

находятся в припудренной системе рабовладения, и вопрос только в том, сколь долго будут они терпеть друг друга.

Все вернулось туда же, откуда и началось: любой человек хочет жить лучше, для лучшей жизни нужно больше денег, и он стремится к росту своего личного благосостояния. Акционер, политик, СЕО или обычный рабочий – не важно. Но это в принципе невозможно: наличие денег предполагает различие объемов владения ими у всех и каждого, иначе они перестают иметь смысл. Поэтому если каждый будет брать пример с каждого, потребляющего больше него самого, и будет к этому стремиться всеми возможными способами, то прольется много крови, ибо нет другого пути в ограниченном пространстве капитала.

Поэтому стратегии и стратегические замыслы в своей сути являются выражением идеи о том, как заработать денег, и побольше. Благоглупости о «максимальном удовлетворении потребностей клиентов» уходят в прошлое, стратегический менеджмент как высокооплачиваемая и слабоструктурированная область деятельности человечества – тоже.

Единственное, в чем сходятся два крупнейших гуру менеджмента – Питерс и Коллинз, постоянно спорящие друг с другом: «Если есть бизнес-идея, расскажи о ней профессионалам, дай им возможность для самовыражения и реализации твоей идеи, не мешай им работать, и они сами построят твой бизнес». Предприниматель и генератор бизнес-идеи не могут быть специалистами во всех областях деятельности. Времена антрепренерства, когда предпринимательство было основано на принципе «и швец, и жнец, и на дуде игрец», прошли, закончились. Сегодня выгоднее отдавать часть функций (есть такое слово – «activity», что по-русски – «деятельность», так будет точнее⁴²) на аутсорсинг⁴³ в тех областях, в которых есть достаточное количество предложений на рынке, а в ключевых, жизненно важных отраслях стоит нанимать профессионалов (точнее, команду профессионалов). Но:

- не университетских профессоров, которые погрязли в зияющих высотах теоретических изысков, – они в реальном управлении беспомощны, как дети;
- не друзей, родственников и знакомых по принципу личной преданности – эти как раз сокрут и своруют первыми;
- не молодых да ранних – у этих нет ни опыта, ни деловых связей;
- не старых переряж (би-и-и-и-ип) в коротких юбках и кроссовках – у них уже отсохли мозги и тестостерона нет.

Нанимай умных профессионалов, фанатиков своего дела, с опытом и связями, со знанием своего дела. Они все подскажут, они все сделают в рамках своей компетенции, только не мешай им, не обманывай их и ставь им правильно задачи; или не ставь вообще никаких задач, а послушай, что они сформулируют из того невнятного мычания, которым ты их озадачишь. Эти самые профессионалы потому и не предприниматели и не руководители компаний, что концентрируются на решении своих узкопрофессиональных вопросов. Им это интересно, они не знают, да и не должны, что делается за стеной, зато они четко знают (а если этого не могут – гони в шею), что из-за той стены им требуется. И не задавай им вопрос: «Если вы такие умные, то почему вы...» – они из другого теста, этот вопрос даже не поймут.

В общем, все известные гуру менеджмента, которые публикуют свои идеи не как результат ночных бдений, а как результат систематизации реального менеджмента или успешного консультирования, сходятся в одном: бизнес делает команда, а к власти рвутся бандами. Чтобы команда не превратилась в банду, в ней должен быть лидер; в банде лидера нет, есть сговор/уговор. Лидер, он же собственник, он же генеральный директор и т.д., – как правило, либо пред-

⁴² Вообще, когда слышишь о «функциях» или «процессах» или споры «функциональщиков» с «процессниками», всегда упоминай одно слово – *activity* – и всегда поймешь, о чем речь. Функциональное или процессное построение организации – управление – всего-навсего инструмент менеджмента.

⁴³ Об этом в другом месте.

приниматель (генератор бизнес-идеи), либо менеджер (организатор), но команда должна ему доверяться, то есть быть образованной на *доверии* в том, что ее труд, ее вклад в общее дело не только будет оценен лидером, но главное – *не пропадет даром* и что-то достанется людям.

Ценность, которую компания предполагает продвигать на рынок, есть основа, главная суть той бизнес-идеи, которая должна пронизывать организацию или хотя бы мозги топ-менеджеров. В свете этой не самой новой, но очень редко встречающейся на практике мысли роль CEO, то есть генерального директора, сводится к очень простой, но так трудно выполнимой задаче – *сохранять ценность, предлагаемую рынку*. Еще лучше, конечно, ее развивать, но об этом чуть ниже.

Ценность и «отраслевая зрелость»

«Отраслевая зрелость» – понятие, введенное Майклом Портером⁴⁴ в 80-х годах, определяется как стадия отраслевого развития, на которой темпы роста отрасли замедляются. Достижение отраслевой зрелости не означает, что отрасль начнет скоро стагнировать⁴⁵; наоборот, с появлением новых технологических прорывов, взрослением, возникновением качественно новых предложений на рынке отрасль возобновит свое развитие. Таким образом, отрасли могут иметь более одного перехода к зрелости.

Несмотря на внешнюю странность множественного «перехода к зрелости» с точки зрения обыденной логики, с точки зрения маркетологов это нормально. Так же нормально, как и задавать «целевой группе» вопрос типа: «Приобретете ли вы аппарат стоимостью \$1000 для получения по телефонной линии документов при стоимости \$25 за один лист, если аналогичная услуга почтового ведомства США стоит \$0,25?»⁴⁶ Это из серии: «Угадай ответ с трех раз... но первый правильный ответ не награждается... в силу тупости вопроса».

Не стоит спорить с уважаемым М. Портером, который, несомненно, останется одним из столпов западного менеджмента.

Более того, его завиральные⁴⁷ идеи и модели успешно используются и еще долго будут тиражироваться в пытливой деятельности всех менеджеров англо-саксонского мира. Невозможно удержаться от ехидных комментариев по приведенному выше вопросу о нужности телефаксов. Ценность телефакса состоит в том, что, приобретя дорогую по тем временам аппаратуру, с использованием общедоступных средств телекоммуникаций потребитель получал возможность обмениваться копиями документов в течение 5—10 минут вне зависимости от расстояния, в то время как почтовое ведомство США на аналогичную услугу тратило не менее суток. Для тех, чей бизнес существенно зависит от скорости передачи достоверной информации в копиях документов, цена копии не имеет значения!

О чем это? Да ровно о том, что если вы представляете на рынок некую ценность, то вопрос цены и конкурентов возникает только тогда, когда ваша ценность не имеет своей *уникальности*. Именно поэтому в 90-х в России возникло, как грибов после дождя, множество маленьких консалтинговых фирмешек, предлагающих «уникальный консалтинг» во всех сферах жизнедеятельности организаций и предприятий, с «уникальными» специалистами после бизнес-школы Окфорда, которой нет и в помине, «уникальными» методиками, которые плохо

⁴⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, © 1980.

⁴⁵ Стагнация – состояние экономики, характеризующееся застоем производства и торговли на протяжении длительного периода времени.

⁴⁶ Действительно звучавший вопрос при «анализе» рынка телефаксов американскими маркетологами... Они думали, что такими вопросами достигнут понимания, нужны на рынке факсы или нет. Это замечательное американское изобретение – после таких «исследований» – американскими компаниями не производилось и не производится.

⁴⁷ «Завиральные» не от баснописца Ивана Дмитриева (17xx года), а от виральности (virality) – стремительного распространения контента как вируса, хотя почти одно и то же.

переведены из методичек заштатной консультации Бирмингема или Дублина, которые адаптировали книжку Портера, который интерпретировал Друкера.

Вот еще одна консультантская байка.

Один сверхсекретный и потому неназываемый военный завод выпускал в качестве вспомогательной продукции электрические бытовые плиты. Самые дешевые и кондовые, которые можно было встретить на кухнях квартир, только что сданных строителями с 60-х годов. Производство этих плит было поставлено на поток еще в 70-х, и завод отгружал их тысячами, вагонами – строители ценили их на неприязнительность и дешевизну. Пользователи не проявляли восторга по поводу этих «изделий», заменяя их на более продвинутые модели при первом удобном случае.

Однажды главный инженер завода, посещавший выставку бытовой техники – ему надо было туда поехать, так как на выставки вооружений его никто не пускал из соображений секретности, – обратил внимание на итальянскую плиту, великолепно выглядевшую, имевшую всякие грили, подсветки, таймеры и прочие современные навороты. По сравнению с продукцией завода продукт итальянцев смотрелся как «Мерседес» рядом с «Запорожцем». На ближайшем производственном совещании главный инженер заявил, что негоже лидеру отрасли (в области массового производства электрических плит – действительно лидер) заниматься производством железа, от которого потребитель отказывается при первой возможности: ни тебе дизайна, ни удобства – прошлый век, одним словом. Посему завод должен разработать и освоить производство новой модели бытовой плиты, взяв за основу понравившийся главному инженеру итальянский образец, который по этому поводу был куплен прямо на выставке и доставлен в кабинет главного инженера.

Приказано – сделано. Итальянское чудо техники было разобрано до винтика, спроектированы детали и технологии, определены поставщики, обучен персонал, созданы опытные образцы, и вовсю шла подготовка производственной линии, когда довольный главный инженер представил собственникам новую модель продукции. Охи и ахи, восторги и гордость за свое предприятие. Выглядело славно: современный дизайн, все возможные и невозможные навороты (местные Кулибины добавили свой инженерный гений и опыт своих жен для существенного улучшения функциональности), современные расцветки и способы окраски, точность и надежность, определенная военной приемкой, электрическая духовка, конвектор и гриль, *газовые* горелки под управлением электроники, термостаты и таймеры, компьютерное интеллектуальное управление... В общем, утерли нос макаронникам, да и производственные мощности заложены немалые – и рынок наш будет, и вложения окупятся – такое чудо техники произвели! Хоть на экспорт отправляй, классно и недорого, супер-пупер, всех затопчем!

Эйфория длилась полгода – пока производились попытки продать это «изделие». Потом наступило отрезвление и похмелье. Плиты не покупали. То есть усилиями сбытовиков, мотавшихся по всей стране, было реализовано штук десять. Еще несколько десятков стояли на выставках и витринах магазинов. Штук десять выдали в виде премий отличившимся работникам. Склад готовой продукции ломился от плит, часть продукции хранилась под открытым небом, экстренное снижение цен и судорожная рекламная кампания не привлекли покупателей. Плиты не брали.

Действительно, кроме коттеджей и квартир «новых», где найдешь кухню с газовым и силовым электрическим вводом одновременно? Чуду техники требовались и газ, и электричество в промышленных масштабах. А где все это есть, там предпочитают импортные марки, которых на рынке представлено огромное количество и купить которые можно практически везде – от Москвы до самых до окраин.

Кстати, линию 70-х, на которой производились старые плиты, передали смежнику – поскольку те просили помочь Христа ради чем можно. Смежником к тому времени было нала-

жено производство слегка модифицированной старой доброй электрической плиты для комплектования новых квартир – в массовом количестве. Вагонами до сих пор отгружают.

Результат: потеряны деньги на разработку и освоение новой продукции, утеряны технологические мощности и компетенции, обеспечивавшие лидерство предприятия.

Что же произошло? *Предприятие сменило отрасль.* Несмотря на то что и до, и после реализации «гениальной идеи» главного инженера завод выпускал бытовые плиты, до начала этого идиотизма он работал на рынке *строительства жилья*. После реализации идеи – на рынке *бытовой техники*, весьма конкурентном и жестком – «зрелом», по терминологии Портера, подчиненном совсем другим ценностям.

Поскольку российская экономика в тех отраслях, которые не монополизированы, постоянно находится в стадии «отраслевой зрелости», стоит отдельно остановиться на этих вопросах. Отраслевая «зрелость» по-русски отличается от описанной и исследованной г-ном Портером ровно в силу того, что наши предприятия развивались одновременно, планомерно (были отраслевые приоритеты: оборонные, промышленные, сельскохозяйственные и т.д.). К возникновению рыночных отношений предприятия одной отрасли подошли с примерно одинаковыми структурами издержек, одинаковыми технологическими мощностями, одинаковыми поставщиками и потребителями, а самое главное, с одинаковыми продуктами – носителями одинаковой ценности и соответствующего отношения.

В результате при входе в рынок российские производители получили полный набор характеристик «отраслевой зрелости» рыночной среды, которые должны быть следующими:

ПО ПОРТЕРУ	ПО-НАШЕМУ (речь не только о российских компаниях)
Замедление темпов роста ведет к интенсификации рыночной конкуренции	Полная остановка централизованного развития, при отсутствии опыта и ресурсов для совершенствования продукции, ведет к конкуренции по однотипным продуктам и одинаковой ценности (ценовым войнам)
Фирмы отрасли все чаще имеют дело с опытными потребителями	Потребители, в отличие от государства, считают деньги и не планируют избыточных закупок
Конкуренция смещается в область снижения издержек и повышения уровня сервиса	Лучшие технологические мощности и логистические возможности становятся единственным конкурентным преимуществом

ПО ПОРТЕРУ	ПО-НАШЕМУ (речь не только о российских компаниях)
По мере приближения к стадии зрелости возникают проблемы с увеличением емкости отрасли и числа оперирующих в ней фирм	Количество производителей однотипной продукции, недостаточное при социалистическом строе, становится избыточным только за счет введения рыночных принципов хозяйствования потребителей однотипной ценности
Изменения затрагивают методы производства, маркетинга, распределения, торговли и организации исследований	Коммерциализация деятельности приводит к отказу от «непрофильных» и «вспомогательных» активов, возникают рыночные принципы ведения дел
Процессы создания новых товаров и поиска способов их использования все более усложняются	Возникают траты на НИОКР и перефилирование производств, новые товары не успевают создаваться
Возрастает международная конкуренция	Возникает международная конкуренция одновременно с возможностью международной кооперации
В переходный период уровень прибыльности снижается (в некоторых случаях временно, в некоторых — навсегда)	Прибыль выводится с предприятий «оболочковыми» фирмами, централизованно контролирующими снабжение, сбыт и финансовый менеджмент
Маржа прибыли дилеров снижается, но их власть возрастает	Независимые дилеры поглощаются «оболочковыми» компаниями, контролирующими экономику предприятия

Кажется, Портер не все учел в своей теории, как минимум феномен «постсоветского маркетинга» и бизнеса не вписывается в методичку гуру.

Ценность как стратегия

В 2003 году Нойс, Джойс и Робертсон провели исследование, названное «самым скрупулезным в области менеджмента» журналом Harvard Business Review. В рамках исследования были проанализированы новомодные системы управления и оценен их вклад в успешность компании. Оказалось, что все эти модные течения типа TQM, CRM, BSC, KPI... вплоть до BPR не приносят успеха. Это *инструменты* менеджмента, методы управления, а не панацея от всех бед и конкурентов.

Главный вывод исследования в изложении Джека Траута⁴⁸: «Четко представлять себе, в чем эта стратегия заключается, и постоянно доводить это знание до акционеров, работников и покупателей. Это простое, сфокусированное предложение ценности». То есть надо всем рассказать, за что нам будут платить денег больше, чем мы потратили. Иначе говоря, если ты знаешь, что именно покупает у тебя твой потребитель, выкинь в корзину для мусора все книжки по стратегии бизнеса. Единственная твоя стратегия – это производство *ценности* для твоего конкретного покупателя. Все остальное – от лукавого.

История	Ценность [версия]	Комментарии
<p>Polaroid — монополист в области моментальной фотографии — прозевал появление дешевых «мыльниц» и мини-автоматов по проявлению пленок и печати снимков. Реакция была поздней — ниши были заняты. Реакция на появление цифровой техники была более адекватной, но кратковременной. Выпуск в 2000 году молодежной цифровой камеры i-zone позволил рывком нарастить продажи, но отсутствие инвестиций R&D в высокотехнологичную продукцию привело к банкротству в 2001 году.</p>	<p><i>Снимок здесь и сейчас</i> — технологическое чудо в руках, но с появлением дешевых мыльниц и мини-лабораторий чудо стало доступнее, а цифровые технологии вообще свели его на нет.</p>	<p>Снимок на экране и портативный принтер (может быть в корпусе камеры) — вот продолжение традиции Polaroid!!!</p>

⁴⁸ Jack Trout: Trout on Strategy. Capturing mindshare, conquering markets. © 2004.

История	Ценность [версия]	Комментарии
<p>Swiss Air — гордость Швейцарии, символ страны банкиров, шоколада и часовщиков — во времена кризиса «9/11» авиаперевозчиков начала экспансию на зарубежные маршруты и ввязалась в конкурентную войну с дешевыми, экономичными авиакомпаниями. Отток средств на поддержание экспансии привел к банкротству знаменитой фирмы.</p>	<p>Швейцарская точность и надежность в самых рискованных (с точки зрения потребителя) путешествиях + знаменитый швейцарский сервис = <i>надежность и престиж</i></p>	<p>Престиж стоит дорого. надежность (уверенность в том, что не разобьешься и долетишь вовремя) стоит еще дороже. Престиж и надежность не могут стоить дешево — ошибка состояла в ввязывании в ценовые войны с дешевыми перевозчиками.</p>
<p>Subaru в 90-х решила подражать Toyota и Honda и переключилась на производство обычных (не полноприводных) автомобилей. Продажи упали более чем в два раза, и только с приходом Малера (1993 г.) компания вернулась к тому, что она умеет делать лучше всех — полноприводные, современные и удивительно крепкие автомобили.</p>	<p><i>Уверенность на любых дорогах</i> (то есть проходимость, прочность, скорость и комфорт).</p>	<p>«Мы станем выпускать только полноприводные автомобили и этим отличаться от Honda и Toyota», — заявил Джордж Малер. Лучший комментарий — рост продаж этой марки.</p>
<p>История № 1 — про производителей женских зимних пальто.</p>	<p>Французское, итальянское, английское пальто <i>по фигуре наших женщин.</i></p>	<p>Цели «главного дизайнера» не соответствуют той ценности, которая привела компанию к успеху. Проблемы фирмы будут продолжаться, пока все ее технологии — от производства до продаж — не будут выстроены под «дом моды» или пока у хозяев не наступит прозрение.</p>

История	Ценность [версия]	Комментарии
История № 2 — про тракторный завод.	<i>Простое</i> средство механизации для лесорубов.	Полагаем, что, несмотря на огромные деньги, крутящиеся в этой отрасли, <i>колесная техника</i> отечественного производства покупаться не будет — она будет восприниматься потребителем как копия западной техники. Зачем покупать копии, если достаточно средств на оригинал?
История № 3 — про завод автокранов.	<i>Мобильное</i> устройство дистанционного управления положением груза.	Внедрение этой тяжеловатой для восприятия формулы ценности привело к качественному скачку НИОКР и производства.
История № 4 — про конверсионные весы военного завода.	<i>Мобильное и автономное</i> свидетельство честности продавца.	Правда наши закавказские «братья», практически монополизировавшие рынки Москвы, торгуют без обвеса и обсчета? И платят налоги? Не нужна точность и честность — нужно <i>впечатление</i> честности и точности.

Российский бизнес еще достаточно молод, чтобы можно было найти типичные и общеизвестные истории формирования успешных стратегий на базе ценностного подхода. Предприниматели и олигархи только начинают понимать и осознавать важность понятия «ценность». Просто ситуация складывается таким образом, что в реальную конкуренцию мы только начинаем входить. Времена монополизма ресурсного и технологического заканчиваются. Гиперс-

сылки разрушают монополии. В интернете можно найти множество альтернативных производителей – за исключением сырьевых отраслей, все подвержено размыванию границ ведения бизнеса, глобализации.

Есть идея, что структура бизнеса и менеджмента претерпевает изменения: если в начале XX века базовым в экономике было производство «сырьевых» товаров, то к его концу на первый план вышло производство услуг. В ближайшем «виртуализированном» будущем бизнесмены и менеджеры будут концентрироваться на управлении впечатлениями о ценности своей продукции. Товаром станет «наслаждение», «умиление», «сочувствие», «любовь», «экстаз», «мечта», на визитках появятся «продавец мечтаний» – «dream seller», «дилер ожиданий» – «expectation dealer» или «мерчандайзер от любви до экстаза», то есть специалист широкого профиля.

Насколько это соответствует логичному развитию ценностного подхода и его реализации в будущем, покажет время, но кажется вполне реально. Этой идеей практически оправдываются все современные тенденции развития бизнес-среды и деградация образования. По высказыванию одного популярного политика, мы должны воспитывать профессионального потребителя в процессе образования. «Люди в основе своей потребители, – сказал министр А. Фурсенко, – и значит, их тоже надо учить быть квалифицированными потребителями... А не просто чтоб сидели и ждали, когда галушка в рот попадет». Бурное развитие сектора услуг, выравнивание потребительских качеств продукции одного ценового сегмента, ориентация потребителей на бренды и персональные услуги (последнее – не впечатление ли от того, что тебе грамотно «впарили» нарезку из стандартных услуг?) и т. д.

Ценность как оперативное производство

В японском языке есть такое слово – «м'уда»⁴⁹, обозначающее бесполезную, ненужную деятельность. Когда узнаешь об этом слове, возникает желание заняться сравнительной филологией и изучением фонетической схожести некоторых понятий у японцев и «местных идиоматических выражений» в русском языке, не так ли? Что-то общее есть в звучании японского обозначения бесполезного труда и российского определения невменяемого человека, уперто делающего бессмысленные вещи...

Джеймс П. Вумек и Дэниел Т. Джонс в книге «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» пишут удивительные вещи, которые нельзя не процитировать в сокращенном варианте.

«М'уда» – это одно из японских слов, которое необходимо знать. Оно звучит несколько странно для русского уха, не так ли? Но так оно и должно звучать, ибо «м'уда» означает «потери, отходы», то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Это и ошибки, которые надо исправлять, и производство изделий, которые никому не нужны (в результате чего готовая продукция горами скапливается на складах), и выполнение действий, без которых вполне можно обойтись, перемещение людей и грузов из одного места в другое безо всякой цели⁵⁰.

Тайити Оно (1912—1990), исполнительный директор Toyota, будучи самым ярким борцом с потерями, которого только знал белый свет, установил семь типов м'уда. Можно добавить еще один, возможно, существуют и другие типы м'уда, но сколько бы их ни было, трудно не согласиться, что м'уда есть буквально повсюду – достаточно посмотреть на то, как протекает простой рабочий день в любой типичной организации. И когда вы научитесь лучше видеть

⁴⁹ Иероглиф # – пустой, напрасный, бесполезный, бесплодный в японском языке стал широко использоваться в методологии кайдзен.

⁵⁰ Сержант в армии командует: «Взвод, копаем отсюда до обеда». Рядовой робко: «А после обеда?» – «Закапываем». – «Зачем?» – «Отставить разговоры, начать копать».

м'уда, то обнаружите, что потерь вокруг столько, что вам и не снилось⁵¹. Базовое понятие в этой великолепной книге – ценность.

«Ценность товара/услуги может быть определена только конечным потребителем. Ценность создается производителем. С точки зрения потребителя, именно ради этого производитель и существует. Тем не менее по ряду причин производителю очень сложно точно определить, в чем состоит ценность товара или услуги... Больше всего людей беспокоит конкретный продукт, который, как полагает производитель, потребитель должен приобрести по определенной цене и тем самым продлить срок существования фирмы на рынке, а также способ, которым можно улучшить качество продукции и повысить эффективность производства при одновременном стабильном снижении основных составляющих затрат», – пишут авторы.

Второе ключевое понятие в этой книге – «поток создания ценности», что есть производное от «потока работ».



Рис. 4. Проблема реализации потока создания ценности – разнонаправленность, многовекторность интересов персонала

Поток создания ценности в советской экономике имел конкретную интерпретацию в виде потока работ, который, в свою очередь, был центром анализа и рассмотрения при решении задач автоматизации (читай: цифровой трансформации), и совершенствования процедур в этом потоке для повышения эффективности как конкретного процесса, так и предприятия в целом. Это и есть основной производственный процесс, поток работ, деятельный процесс, бизнес-процесс – называйте как угодно, но это та самая коммуникация, где в результате последовательного, строго логичного преобразования информации образуется «знание», которое и есть ценность.

Ценность может быть объективной, субъективной, ее «поклонники» как внешние, так и внутренние относительно потока ее создания. Основные процессы деятельности обеспечи-

⁵¹ Цитируется рецензия на сайте www.e-xecutive.ru.

вают поток создания ценности, как объективной, так и субъективной, для внешнего потребителя, остальные процессы – вспомогательные, развития, управления – создают ценности для внутренних потребителей, процессов, подразделений, работников – это ценности в основном объективные.

Все остальное, то есть то, что не создает и не поддерживает ценности для внешнего, конечного потребителя, должно быть исключено из бизнеса. В этом, кстати говоря, и есть тот самый смысл всех методов управления, которые в разное время получали статус «большой зеленой кнопки»: нажал – и контора заработала как часы, что и являло стержневую концепцию «научной организации труда» – НОТ, разработанной в начале XX века русскими, советскими учеными-практиками.

Основная идея всех методов и всех гуру менеджмента – в концентрации деятельности только и исключительно на том, что имеет ценность для потребителя. И безжалостном уничтожении всего того, что такую ценность не создает. От МВО (management by objectives) Питера Друкера до модной концепции BSC (balanced scorecard) Нортонa и Каплана лейтмотив исключения бесполезной с точки зрения создания ценности деятельности, то есть *м'уда*, повторяется с завидной регулярностью.

И каждый раз автор этой идеи преподносится очередным витком маркетинга как новый гуру менеджмента. И каждый раз человечество не в состоянии реализовать эти идеи, что и определяет повальный интерес к новым методам управления. Например, авторы «Бережливого производства» полагают, что менеджерам мешает противоречие, заложенное на ментальном уровне. Они пишут:

«...Совсем недавно один из нас решил провести небольшой эксперимент. Он попросил двух своих дочерей, шести и девяти лет, придумать оптимальный способ подготовки к отправке ежемесячной корреспонденции, которую рассылала их мама. После некоторых размышлений они радостно выдали: «Папа, первым делом надо согнуть все конверты. Затем – надписать все адреса. Потом – скрепить печатью верхнюю и нижнюю части конвертов. И только потом наклеить все марки».

Поразжала глубокая убежденность детей в том, что самый лучший способ выполнения работы состоит в том, чтобы разделить ее на партии (читай старика Тейлора с его булавками). Перемещать письмо от «цеха» к «цеху» вдоль письменного стола казалось более правильным, чем переосмыслить процесс и повысить его эффективность, создав непрерывный поток. Поражает и то, что весь мир мыслит так же, как эти маленькие дети!..»

Тайити Оно считал, что в распространенности подобного мышления «партиями и очередями» следует винить первых земледельцев, которые, забыв привычку охотников (одна добыча за один поход), выработали способ выполнять работу партиями и хранить запасы (например, собирать урожай раз в год и сваливать его в зернохранилища). Хотя вполне возможно, что привычка разделять работу на партии – это нечто врожденное, как и многие другие иллюзии из разряда «здорового смысла»: например, представление о постоянстве времени (хотя на самом деле время относительно) или о том, что пространство не искривлено (хотя на самом деле оно искривлено).

Действительно, мы растем в мире отделов и функций – объединения работников по виду деятельности. Юристы работают с юристами, маркетологи с маркетологами, финансисты с финансистами, и каждая профессия выстраивает свою башню из слоновой кости (в англоязычной литературе принят термин «silos tower») – так удобнее не управлять, так удобнее соблюдать цеховые интересы. «Партию» информации удобнее поставить в «очередь» функционального подразделения и спланировать его «работу», на 90% состоящую из *м'уда*. Зазоры между «башнями» добавляют потерь в эффективности, времени и увеличивают операционные риски, начиная с искажения информационного потока и кончая «обрывом» процесса и коррупцией.

Вся эта история плохо укладывается в голове, если учитывать то, что с начала 20-х годов XX века в нашем отечестве работали и публиковались как минимум два прогрессора – О. А. Ерманский и А. К. Гастев⁵². Их работы имели широкое практическое применение и были поддержаны на самом высоком уровне; например, В. В. Куйбышев был председателем совета по научной организации труда (НОТ), а Ф. Э. Дзержинский деятельно помогал и курировал внедрение НОТ в практику и экономику. Результаты этой работы весьма показательны. Тяжелая промышленность за период 1925—1935 годов увеличила выпуск продукции в 10 раз; в 1920 г. в стране было 10 (!) электростанций общей мощностью 253 МВт, а в 1935-м – 95 электростанций мощностью 4345 МВт⁵³. Мы почти 20 лет свободны от «разрушительной» коммунистической идеологии, как нас убеждают власти предрежащие, а цифры экономического роста лучше не сравнивать с «идеологическими».

НОТ была настолько серьезным инструментом мягкой коррекции системы управления, что с 1933 по 1938 год методические разработки по НОТ продавались и обменивались на технологические решения из Германии и США, что еще более сказывалось на темпах роста. Одна из заслуг НОТ – срыв планов «блицкрига» в 1941—1942 годах, когда удалось сначала свернуть производство предприятий ВПК на оккупируемых территориях, а затем развернуть на голых площадках, так что к февралю 1942 года был достигнут 50% объем выпускаемой оборонной продукции довоенного уровня.

Основная концепция НОТ полностью переключается с ценностным подходом к управлению, куда органически вписывается и японская м'уда, но центральным является рассмотрение процессов деятельности как целеопределенного единого целостного явления без лишних вкраплений. О.А.Ерманский выделил основные требования концепции, и самое существенное среди них: «Ничто не должно делаться по рутине. Всё, даже самая мелочь, должна быть предварительно исследована научно (с точки зрения логики и цели). Всё должно быть заранее предвидено, целесообразно построено и точно установлено. Работа рабочих и служащих должна быть точным выполнением этого заранее выработанного, подробно и научно обдуманного плана».

Возвращаясь к понятию «ценность», можно достаточно просто объяснить, что влияет на поведение образованных и вменяемых людей таким образом, что поставленные цели не достигаются, а если и достигаются, то с затратами, многократно превышающими планируемые. Они *преследуют личные*

⁵² Ерманский О. А. Теория и практика рационализации. М., 1925; Гастев А. К. Как надо работать. М., 1921; Нормирование и организация труда, 1929; Научная организация труда. М., 1935.

⁵³ Народное хозяйство в СССР в 1960 г.: статистический ежегодник. М.: Госстатиздат, 1961.

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.