

Успех в 2020-х

25 ЛЕТ
В РОССИИ
И СНГ

BCG

**BCG
HENDERSON
INSTITUTE**

BCG — международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из более чем 90 офисов в 50 странах.

В России BCG работает с 1990 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. Компания BCG в России сотрудничает с крупнейшими организациями во всех отраслях экономики страны. Дополнительную информацию можно найти на нашем сайте bcg.com.

Успех в 2020-х: от идей к результатам

ЭЛЛИСОН БЕЙЛИ

ВЕНДИ ВУДС

КРИСТИАН ГРАЙЗЕР

РЁДЗИ КИМУРА

МАТТ КРЕНЦ

РИЧ ЛЕССЕР

МАРТИН РИВЗ

КЕВИН УИТАКЕР

ЛАРС ФЭСТЕ

РИЧ ХАТЧИНСОН

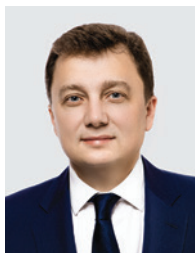
МИКИ ЦУСАКА

ДЭВИД ЯНГ

СОДЕРЖАНИЕ

08	Успех в 2020-х
16	Новая логика конкуренции
26	Компания будущего
38	Научный подход к организационной трансформации
50	Многообразие как императив для бизнеса
58	Ценность для бизнеса и польза для общества: в поисках равновесия

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ



Уважаемые друзья!

Сегодня все говорят о скорости изменений и цифровой трансформации, однако вопрос стоит намного шире. Изменения затрагивают практически все сферы жизни. С приходом новых технологий и таких мегатрендов, как глобализация, урбанизация, возникновение новых форматов бизнеса, открывается множество новых возможностей, но и вызовы становятся все более острыми и требующими быстрого решения.

На чем стоит сфокусировать внимание руководителям, чтобы привести свои организации к успеху и обеспечить устойчивый рост на годы вперед? Какие действия нужно предпринять сейчас, чтобы не упустить время? Каких усилий, инвестиций и ресурсов потребует неизбежная перестройка организации? Эти и многие другие вопросы поднимают в сборнике статей «Успех в 2020-х» партнеры BCG. Не все вопросы окажутся бесспорно актуальны для российской действительности, однако некоторые из них, на мой взгляд самые важные для успешного долгосрочного развития бизнеса и экономики страны в целом, всегда должны оставаться в топе ключевой повестки руководителя в любой стране:

- Как остановить утечку мозгов и обеспечить качественный человеческий капитал для экономики будущего?
- Какие условия нужно создать для талантов, чтобы, работая в российской компании, они могли строить глобальную карьеру и оставаться востребованными на глобальном рынке труда?
- Как обеспечить приток технологий?
- Как перестроить организационную культуру и культуру ведения бизнеса в сторону большей открытости и гибкости в подходах, гармонизации и решения вопросов экологии на системном уровне?

Все эти вопросы требуют незамедлительного разрешения для того, чтобы компании смогли эффективно работать в изменившемся мире в условиях глобализации и мобильности. А сотрудникам компаний и их руководителям, помимо технических навыков и компетенций, также понадобится искусное владение soft skills, и прежде всего навыки коммуникации и EQ.

Итак, чтобы использовать новые технологии, а не проиграть им, чтобы уверенно занимать достойное место за столом переговоров и быть центром притяжения для самых неординарных и квалифицированных сотрудников, компаниям и их лидерам нужно измениться. О том, как это сделать, читайте в специальном выпуске «Успех в 2020-х».

Желаю приятного чтения!

Андрей Тимофеев

*Управляющий директор и старший партнер,
глава BCG Россия и СНГ*



УСПЕХ В 2020-Х

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА СЛЕДУЮЩЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ

Рич Лессер, Мартин Ривз, Кевин Уитакер, Рич Хатчинсон

ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ В РЕЙТИНГЕ компаний-лидеров произошли кардинальные изменения. В начале 2010-х годов в первую десятку акционерных компаний, лидирующих по объему рыночной капитализации, входили организации из пяти стран, но лишь две из них относились к технологическому сектору, и даже в топ-10 не было компаний с капитализацией свыше \$400 млрд. Сегодня вся первая десятка базируется в США и Китае, большинство лидеров — технологические компании, а капитализация некоторых из них, как минимум на какое-то время, превышает \$1 трлн¹.

Неумолимость и неизбежность изменений во всех сферах позволяет предположить, что в ближайшее десятилетие кардинально поменяются и факторы успеха. Итак, что же нужно, чтобы одержать победу на рынке 2020-х?

¹ На основе данных о рыночной капитализации по состоянию на конец третьего квартала 2018 г.

Новые вызовы изменяют облик бизнеса

Будущую конкурентную среду с большой вероятностью будут формировать тенденции, заметные уже сегодня:

- Стремительный прогресс происходит в области искусственного интеллекта, и пионеры в этой сфере уже переходят от разрозненных приложений к масштабированию ИИ.
- Компании все активнее объединяются в «экосистемы», которые разрушают традиционные границы между отраслями и размывают различия между конкурентами и союзниками, производителями и потребителями.
- Технологии уже меняют саму суть работы бизнеса, а также преобразуют отношения между компаниями и отдельными людьми, между сотрудниками и клиентами.

- Рост Китая бросает вызов мировому экономическому порядку, а также тем организациям и институтам, которые определяют этот порядок.
- Долгосрочные прогнозы роста постоянно корректируются в сторону снижения, что частично обусловлено продолжающимся замедлением прироста трудоспособного населения в крупнейших экономиках.
- Общество все больше беспокоится по поводу социального эффекта технологий и усиления влияния бизнеса, сомневаясь в его способности к устойчивому развитию.
- Во многих регионах наблюдается подъем активизма инвесторов, усиливается роль частного капитала.
- В совокупности эти тенденции создают неопределенность по многим направлениям, делая традиционные подходы к планированию и прогнозированию малоприменимыми для тех, кто пытается взять будущее под контроль.

Чтобы опередить эти тенденции, лидеры должны критически оценить текущие позиции и преобразить облик своих компаний, подготовив их к следующему десятилетию. Это касается как традиционных игроков, так и молодых цифровых гигантов — последним в 2020-е предстоит столкнуться с совершенно иными, но столь же сложными вызовами. Все это указывает на то, что компаниям стоит учиться друг у друга и перенимать лучший опыт.

Многие из нынешних технологических лидеров преуспели в создании цифровых платформ высокой степени масштабируемости. Но исключительно «цифровых» возможностей (а в особенности шансов получить контроль над обширными цифровыми экосистемами, ориентированными на конечных пользователей) становится все меньше. Возможности будущего потребуют объединения цифровых технологий с существующими физическими активами. Для успеха цифровым игрокам придется разобраться в более сложном и хаотичном мире специализированных активов и промышленных компаний, которые могут стать их клиентами. Им также придется «повзрослеть», при этом обеспечив преемственность руководства и избежав бюрократизации и инертности, которые часто присущи компаниям большего размера и с более длинной историей. Им нужно будет разработать новые стратегии, не утратив доверия клиентов и общества в целом. В решении всех этих задач у традиционных игроков куда больше опыта.

В то же время новая эпоха конкуренции может послужить толчком к возрождению и росту некоторых традиционных игроков. Однако успеха в 2020-е добьются лишь те из них, чей облик будет серьезно отличаться от сегодняшнего. Чтобы использовать новые технологии, их бизнесу придется кардинальным образом измениться — во взаимоотношениях с внешними сторонами, организационной структуре и общих подходах к работе.

Так как же мобилизовать компанию для того, чтобы не остаться за бортом в ближайшее десятилетие и стать победителем в быстро меняющейся среде?

Как добиться успеха в 2020-х: ключевые приоритеты для лидеров

Хотя многие аспекты могут варьироваться в зависимости от отрасли и региона, мы выделили пять главных общих приоритетов.

Понять новую логику конкуренции.

Появление интернета и мобильных технологий стало началом информационной эпохи и уже радикально изменило технологические и напрямую взаимодействующие с конечными потребителями отрасли — производство электроники, коммуникации, сектор развлечений, розничную торговлю. Однако новая волна технологий, таких как датчики, интернет вещей и искусственный интеллект, превратит каждую компанию в информационный бизнес. Экспоненциальный рост объемов данных, совершенствование инструментов работы с ними, быстро меняющаяся бизнес-среда — все эти факторы означают, что компаниям придется соревноваться в способности к обучению.

В этой экономике обучения понятие масштаба приобретает новое значение. Сегодняшние лидеры росли в условиях эффекта масштаба, который строится на прогнозируемом снижении производственных затрат в условиях относительно единообразного предложения. Но лидерам завтрашнего дня предстоит добиться «эффекта обучения», который базируется на выявлении и удовлетворении всех меняющихся потребностей клиентов с помощью данных и технологий.

Сама арена конкуренции в 2020-е будет выглядеть иначе и потребует новых подходов и навыков. На смену привычному ландшафту рынка, когда

небольшое число компаний производит похожие друг на друга конечные продукты и конкурирует в четко установленных границах отрасли, придут конкуренция и сотрудничество в рамках экосистем и между ними. Поскольку экосистемы отличаются текучестью и динамичностью, контролировать которые не всегда под силу даже их создателям, компаниям придется больше ориентироваться на внешние условия, опосредованно оказывать влияние при помощи платформ и рыночных площадок, развиваясь вместе с партнерами по экосистеме.

Компании, контролирующие экосистемы, могут задействовать активы других участников для наращивания своего влияния, а природа конкуренции между экосистемами такова, что в ней победитель часто получает всё. Эти факторы уже приводят к быстрому росту рыночной стоимости ведущих компаний относительно стоимости их материальных активов, а также к увеличению разрыва в прибыли между лидерами и отстающими. Однако готовой инструкции, как получить эту премию, пока еще нет: практика здесь опережает теорию, и те, кому первым удастся «взломать код» экосистем, приобретут колоссальное преимущество.

Кроме того, компании все чаще будут соревноваться в степени устойчивости. Ускорение технологических изменений, тупиковое политическое противостояние, меняющийся баланс геополитических сил, ужесточение контроля над бизнесом, поляризация общества — все это свидетельствует о том, что мы вступаем в продолжительную эру неопределенности, в которой жизненные циклы корпораций будут становиться все короче. Поэтому беспокоиться придется не только

о конкурентоспособности в данный момент времени, но и о жизнеспособности в более долгосрочной перспективе и способности выдержать непредвиденные шоковые удары.

Структура большинства действующих сегодня на рынке традиционных игроков разрабатывалась в расчете на относительно стабильную, традиционную бизнес-среду, из-за чего они мало приспособлены к работе на более динамичном рынке. Поэтому лидерам стоит кардинально переосмыслить организационные модели своих компаний, чтобы обеспечить их успех в будущем.

Проектировать компанию будущего. Большие данные и углубленное обучение уже сделали компании более «обучаемыми», а следующее поколение технологий, несомненно, откроет для них еще больше возможностей. Однако без изменения процессов и структур применение новых технологий приносит лишь ограниченные дополнительные выгоды. Чтобы реализовать весь потенциал новых технологий в сфере исследований данных, *необходимо создать обучающуюся организацию следующего поколения.*

Для этого недостаточно лишь применять ИИ на отдельных этапах процессов. Чтобы сделать организацию более «обучаемой», необходимо создать интегрированный полный цикл обучения: получать информацию из экосистем данных, постоянно извлекать выводы с помощью машинного обучения, автоматизировать реагирование на эти выводы — и все это со скоростью алгоритмов, а не со скоростью «человеческой» иерархической организации.

Но мало и одной лишь способности учиться на «алгоритмической»

скорости — чтобы занять правильную позицию, нужно обладать более глубоким пониманием медленно развивающихся тенденций, например социальных и политических сдвигов, которые все в большей степени преобразуют бизнес.

Чтобы учиться «на нескольких скоростях», лидерам предстоит создать организации, в которых люди и машины работают вместе, достигая синергетического эффекта. Необходимы надежные алгоритмы, которые смогут распознавать закономерности в данных и самостоятельно действовать на их основе. При этом люди должны сосредоточиться на более масштабных задачах, таких как проверка алгоритмов, выявление и создание новых возможностей, проектирование и обновление самой гибридной организации, работающей по принципу «человек + машина».

Для такого разделения труда придется переосмыслить взаимодействие человека и машины, чтобы люди могли доверять машинам и продуктивно с ними работать. Все эти вызовы требуют масштабного развития организационных навыков и создания новых «контрактов на обучение» между сотрудниками и компаниями.

Многие из этих принципов уже внедрены в отдельных областях, например в работе цифровых рыночных площадок. Но, чтобы добиться успеха в двадцатые, те же принципы необходимо применять повсеместно, чтобы создать «самонастраивающуюся организацию», которая постоянно учится и адаптируется к внешней среде. Такая организация должна обладать гибкой основной системой, эволюционирующей

бизнес-моделью и, прежде всего, иметь новую модель управления, базирующуюся на таких биологических принципах, как экспериментирование и коэволюция, а не на традиционном принятии решений наверху и медленных циклах планирования. Руководители должны переориентироваться с разработки жестких структур и процедур на управление гибкими и динамичными системами.

Применять теорию организационных изменений. Переизобрести организацию для успешной конкуренции в эпоху 2020-х — непростая задача. Нежелание ведущих компаний превентивно запускать фундаментальные преобразования вполне объяснимо. Одни видят в таких изменениях слишком большие риски и стремятся их избежать. Другие же кивают на растущую концентрацию в отрасли и успокаивают себя тем, что рентабельность у них и без того высокая. Это веские аргументы. Однако, как показывает наше исследование, самым значимым и общим для всех программ крупномасштабных изменений фактором успеха является как раз максимально раннее время запуска. Поэтому критически важно создать в организации чувство неотложности изменений, которым должны проникнуться все сотрудники.

Но даже для компаний, полностью осознающих необходимость трансформации, она может стать рискованным предприятием: наше исследование показывает, что и самые крупномасштабные попытки изменений терпят неудачу. Поэтому лидеры должны придерживаться принципов эмпирически обоснованной, «доказательной» трансформации — исследовать на практике, что хорошо работает и почему,

не полагаясь на правдоподобные допущения и общие правила. Сейчас, когда кардинально меняются самые базовые принципы функционирования организаций, как никогда важным становится развитие навыков непрерывной трансформации.

Лидеры также должны применять индивидуальный, дифференцированный подход к изменениям. Программы крупномасштабных преобразований могут включать разнообразные задачи — от исследования новых направлений и подходов, адаптации и настройки новых моделей до внедрения системных изменений для решения четко поставленных задач четко определенными средствами. Руководителям придется диверсифицировать свой подход к изменениям, выйдя за пределы типовых программ с их проектными офисами и диаграммами Ганта. Когда организация осознаёт необходимость постоянных изменений, они становятся фундаментальным принципом работы, а не осуществляются время от времени в рамках отдельных программ.

Осознать необходимость многообразия для бизнеса. Обеспечение многообразия — это не только нравственный императив. Многообразие также может сделать компании более эффективными в долгосрочной перспективе. Как показывает наше исследование более 1700 организаций по всему миру, многообразие повышает инновационный потенциал, расширяя спектр идей и вариантов, а в мире ускоряющихся изменений инновации и обновления все более необходимы для того, чтобы оставаться впереди.

Хотя самые очевидные источники многообразия, такие как гендер,

этническая принадлежность и сексуальная ориентация, действительно важны для инноваций, большое значение также имеет разнообразие опыта работы и образования. Важно отметить, что эти факторы обладают суммарным эффектом, поэтому у компаний, обеспечивших многообразие сразу по нескольким направлениям, инновационный потенциал еще выше. Однако одного лишь системного многообразия недостаточно. Организации также должны обеспечить восприимчивую к новым идеям среду, открытые коммуникации, активное участие руководства, искреннюю приверженность топ-менеджмента созданию многообразия, готовность проверять на практике разные идеи и другие условия, необходимые для реализации всего потенциала многообразия.

Многообразие также повышает устойчивость. Как и биологические системы, компании, отличающиеся более разнообразным составом сотрудников, лучше выдерживают непредвиденные изменения. Предприятия, обеспечившие многообразие персонала, идей и источников роста, лучше способны адаптироваться к внешним шоковым факторам, которые все чаще напрямую угрожают выживанию отдельных компаний.

Оптимизировать компанию таким образом, чтобы она одновременно приносила выгоду для бизнеса и пользу для общества. Недовольство людей корпорациями «подогревается» рядом тенденций. Все заметнее становятся климатический кризис и другие негативные внешние эффекты, автоматизация вызывает страх за будущее рабочих мест, доверие к технологиям падает, во многих странах усиливается неравенство, а самые успешные

компании становятся все крупнее, все могущественнее и все чаще оказываются на виду. В результате польза бизнеса для социума становится не столь однозначной, создавая риски для устойчивости сегодняшней модели корпоративного капитализма.

Вряд ли стоит уповать на способность политических структур решить эти проблемы в ближайшее время. Демографические тенденции, предвещающие замедление глобального роста, огромный государственный долг многих стран, ограничивающий инвестиции, напряженность в связи с международной миграцией, социальные сети, где самые радикальные голоса звучат громче всех прочих, — все это будет и дальше создавать благоприятную почву для раскалывающей общество популистской риторики. Рост Китая и все более жесткая реакция на него США угрожают стабильности международных организаций, на которые привык полагаться бизнес. В эту эпоху поляризации все аспекты бизнеса также становятся «политикой».

Чтобы иметь возможность продолжать работу, бизнес должен стать частью решения. Общество все чаще ждет от компаний более активного участия в решении социальных проблем, особенно в условиях внедрения новых показателей и стандартов, которые делают усилия в этой сфере и эффект от них более прозрачными. Лидерам необходимо сфокусироваться на совокупном социальном эффекте, достигаемом их компаниями. Другими словами, им нужно сделать так, чтобы их компании создавали и экономическую, и социальную ценность. Это не только улучшит их финансовые результаты в долгосрочной перспективе, но и позволит укрепить общественный

договор, сделав отношения между бизнесом и обществом более прочными. Лидерам придется научиться управлять корпорацией как государством, проактивно реагировать на главные социальные проблемы, которые будут оказывать все большее влияние на бизнес.

Одержат победу сегодня — уже само по себе непростая задача, но для лидеров еще важнее завоевать будущее. Быстро меняющийся

мир будет проверять кажущиеся нам непреложными истины на прочность, и сейчас как никогда важно разработать программу действий на следующее десятилетие. Эту статью можно воспринимать как отправную точку на этом пути. Здесь мы затронули темы, которые будут более подробно рассмотрены в последующих публикациях. Мы приглашаем всех лидеров, стремящихся добиться успеха в 2020-е годы, присоединиться к этому обсуждению.



НОВАЯ ЛОГИКА КОНКУРЕНЦИИ

Рёдзи Кимура, Мартин Ривз, Кевин Уитакер

МНОГИЕ ИЗ НЫНЕШНИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ бизнеса развивались и набирались опыта в условиях классической модели конкуренции. В ту эпоху крупные компании работали в строго очерченных границах отраслей, продавали схожий ассортимент продуктов, приобретали преимущество в конкуренции благодаря эффекту масштаба, высокой эффективности и качеству продукции. Они следовали четко прописанному процессу анализа, планирования и реализации.

Однако стратегии в ее традиционном понимании уже недостаточно. Во всех сферах бизнеса конкуренция становится все более сложной и динамичной. Границы между отраслями размываются. Продолжительность жизненных циклов продуктов и компаний постоянно сокращается. Технологический прогресс и подрывные изменения быстро преобразуют бизнес. Высокий уровень неопределенности в экономике, политике, конкуренции очевиден и, по всей вероятности, сохранится и в обозримом будущем.

Поэтому компаниям теперь приходится конкурировать не только в области традиционных преимуществ, обеспечиваемых масштабом, но и по новым направлениям, таким как *формирование* контролируемых условий, адаптация к неопределенности и *выживание* в агрессивной среде, что, в свою очередь, требует новых подходов. При этом ставки высоки как никогда — последние 60 лет разрыв в показателях

компаний из верхнего и нижнего квартилей увеличивался с каждым десятилетием¹.

Сегодня лидерам бизнеса приходится справляться с краткосрочными вызовами в области конкуренции. Но на пороге следующего десятилетия им следует научиться видеть ситуацию в перспективе и глубже исследовать факторы, которые в 2020-е будут отделять победителей от проигравших. Мы выделили пять новых принципов конкуренции, которые выйдут для многих компаний на первый план (см. рис. 1):

- Ускорение обучения организации на основе данных.
- Работа в составе экосистем из нескольких компаний.
- Охват физического и цифрового мира.
- Способность генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь.
- Сопrotивляемость в условиях неопределенности.

Иными словами, логика конкуренции изменилась. Если раньше это была простая

¹ На основе средней разницы в EBIT-марже между компаниями из верхнего и нижнего квартилей по отраслям (71 отрасль, выборка включает базирующиеся в США акционерные компании с выручкой не менее \$500 млн).

Рис. 1 | Пять новых направлений конкуренции



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

и предсказуемая гонка с понятными условиями и стабильным составом участников, сегодня конкуренция превратилась в сложную и динамичную игру, которая ведется одновременно на нескольких уровнях. Лидеры, способные осознать это и соответствующим образом реорганизовать свои компании, смогут одержать победу в этой игре в следующее десятилетие.

Конкурировать в скорости обучения

Способность компании учиться уже давно считается важным фактором успеха бизнеса. Как еще 50 лет назад отмечал Брюс Хендерсон, основатель BCG, обычно компания способна снижать предельную себестоимость предсказуемыми темпами по мере накопления опыта. Однако в традиционных моделях обучения организации полезные знания о том, как улучшить продукт или сделать процесс более эффективным, были статичными и не теряли своей актуальности

еще долгое время. В будущем же компаниям придется развивать навыки динамического обучения — постоянно учиться делать что-то новое и «учиться тому, как учиться», используя новые технологии.

Уже сегодня технологии искусственного интеллекта, датчики и цифровые платформы помогают повысить эффективность обучения, а в 2020-е компаниям неизбежно придется соперничать и в его скорости. В динамичной, отличающейся высоким уровнем неопределенности бизнес-среде нужно будет не только уделять внимание прогнозированию и планированию, но и развивать навыки выявления паттернов и адаптации.

Поэтому компании будут все более активно задействовать ИИ и расширять сферу его применения, что выведет соперничество в скорости обучения на новый уровень. Это создаст своего рода «эффект маховика» — организации, способные быстрее извлекать выводы из данных,

смогут лучше разрабатывать предложения, привлекать больше клиентов и получать больше данных, что позволит им еще больше развить свою способность учиться на основе данных.

Например, алгоритмы Netflix получают данные о поведении пользователей от платформы потокового видео и автоматически предоставляют каждому пользователю динамичные, персонализированные рекомендации. Это улучшает продукт, что позволяет платформе удерживать больше пользователей более продолжительное время, а это, в свою очередь, помогает получать еще больше данных для цикла обучения (см. рис. 2).

Однако если в прошлом достаточно было накопить знания о том, как улучшить статический процесс, то сегодня приходится постоянно узнавать новое. Поэтому для того, чтобы успешно соперничать

в способности к обучению, недостаточно лишь просто внедрить ИИ в уже существующие процессы и структуры. Вместо этого компания должна:

- Реализовать программу цифровизации, охватывающую все виды технологий, используемых для обучения на основе данных, в том числе датчики, платформы, алгоритмы, автоматизацию принятия решений.
- Объединить их в *единую архитектуру обучения*, способную учиться со скоростью получения данных, а не со скоростью принятия решений в традиционной иерархической организации.
- Разработать бизнес-модели, способные извлекать динамичные, персонализированные выводы из клиентских данных и принимать правильные меры на их основе.

Рис. 2 | Netflix использует «эффект маховика» в области обучения и управления данными



¹ На основе пресс-релизов и отчетов компании.

Источники: отчеты компаний; Wired; Business Insider; анализ Института стратегии Брюса Хендерсона BCG.

Конкуренция в развитии экосистем

В классических моделях конкуренции отдельные компании производят в целом похожие продукты и соперничают друг с другом в четко очерченных границах отраслей. Однако технологии радикально снизили затраты на коммуникационные и транзакционные издержки, во многом лишив убедительности аргументы в пользу создания крупных вертикально интегрированных компаний, как то диктовала логика теоремы Коуза². Неопределенность и подрывные изменения требуют развития навыков адаптации и в то же время все в большей степени позволяют формировать бизнес-среду. Компании теперь получают все больше возможностей влиять на развитие рынка, направляя его в свою пользу, однако для этого они должны координировать действия с другими участниками рынка.

Поэтому сейчас формируется новая архитектура отраслей, базирующаяся на *экосистемах* — сложных динамических сетях, меняющих традиционные представления о бизнесе. Экосистемы размывают границы компании: например, платформы Uber и Lyft строятся на так называемой гиг-экономике — краткосрочных контрактах с водителями, которые являются не постоянными штатными сотрудниками, а временно нанимаемыми фрилансерами. Экосистемы также размывают границы между отраслями: например, в автомобилестроении экосистемы включают не только традиционных поставщиков компонентов, но и разработчиков ПО, создателей телекоммуникационных решений и владельцев облачных хранилищ. Исчезает и четкое деление на союзников и конкурентов: например, Amazon строит симбиотические отношения

со сторонними торговыми компаниями, при этом одновременно и конкурирует с этими же компаниями, продавая товары под собственным брендом.

Как уже продемонстрировали некоторые цифровые гиганты, успешное «дирижирование» экосистемами приносит огромные выгоды. Многие крупнейшие и самые прибыльные компании мира, по сути, представляют собой экосистемы³. Примером может служить Alibaba, которая смогла стать лидером на гигантском китайском рынке электронной коммерции, благодаря не самостоятельному исполнению различных функций и задач, но за счет создания платформ, объединяющих производителей, логистических операторов, маркетологов, других поставщиков релевантных услуг и конечных пользователей. Децентрализация бизнеса позволяет экосистеме Alibaba быстро адаптироваться к потребностям клиентов и наращивать масштабируемость, благодаря чему в последние пять лет рост выручки компании в годовом исчислении составлял 44%.

Хотя пока нет единого свода правил, который помог бы другим участникам рынка повторить успех первопроходцев в области создания экосистем, некоторые необходимые условия успеха уже очевидны:

- Компания должна фундаментально переосмыслить свою стратегию, опираясь на такие принципы, как ориентация на внешнюю среду, создание общих платформ, коэволюция, эмерджентность и косвенная монетизация.

³ По состоянию на начало 2019 г. семь из топ-10 компаний мира по размеру рыночной капитализации (Apple, Amazon, Microsoft, Alphabet, Facebook, Alibaba и Tencent) задействовали экосистемы, состоящие из нескольких компаний.

² Рональд Коуз, «Природа фирмы», 1937.

- Необходимо понять, какой может быть роль вашей компании в собственной экосистеме или других экосистемах, — «дирижерами» удастся стать не всем.
- Компания должна создавать стоимость не только для себя, но и для экосистемы в целом.

Конкурировать в физическом и цифровом мире

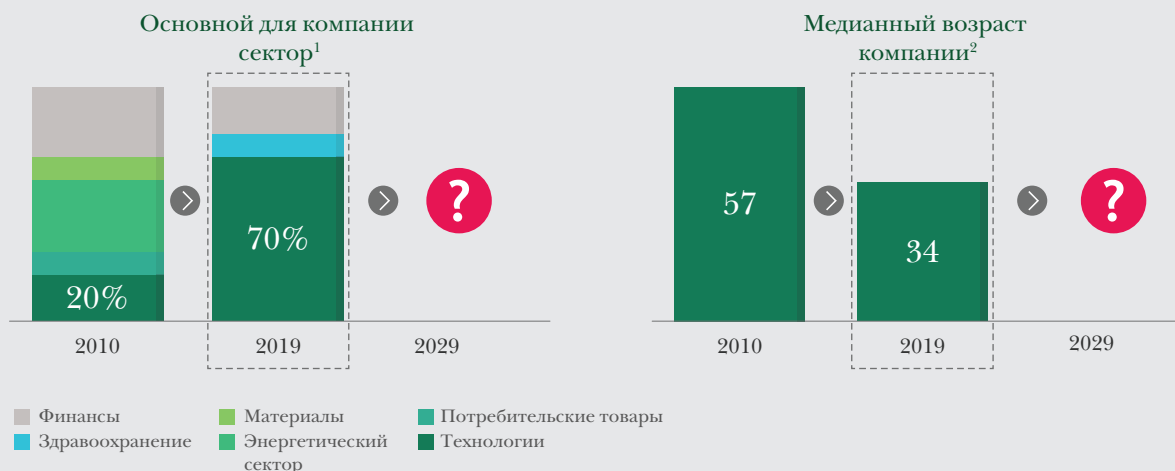
Среди компаний с самой большой рыночной капитализацией и самыми высокими темпами роста сегодня непропорционально велика доля молодых высокотехнологичных игроков, управляющих преимущественно цифровыми экосистемами (см. рис. 3). Однако все самые легкодоступные цифровые ниши в сфере потребительских услуг, включая розницу, информационные услуги и развлечения, похоже, уже

заняты. Новые возможности, вероятно, все в большей степени будут связаны с цифровизацией физического мира, которая станет возможной благодаря быстрому развитию и распространению технологий ИИ и интернета вещей (IoT). Это все чаще будет приводить высокотехнологичных игроков в сферы, где пока еще преобладают традиционные, давно работающие на рынке компании, — например, в сектор B2B или специализированных активов с долгими сроками эксплуатации.

Уже появляются первые признаки этой «гибридной» конкуренции на пересечении физического и цифрового мира. Цифровые гиганты выходят в «физические» отрасли: например, Amazon не только приобрела сеть Whole Foods, но и открыла новые розничные магазины, в то время как Waymo, дочерняя компания Google, вышла в сектор транспорта и автомобилестроения.

Рис. 3 | Молодые высокотехнологичные компании стали главными победителями в 2010-е гг.

ТОП-10 МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ПО УРОВНЮ РЫНОЧНОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ



¹ На основе классификации GICS. «Технологии» включают информационные технологии, коммуникационные и интернет-сервисы и розницу.

² Лет с даты основания компании.

Примечание: на основе рыночной капитализации в начале года.

Источник: S&P Capital IQ; анализ Института стратегии Брюса Хендерсона BCG.

Одновременно с этим традиционные игроки агрессивно цифровизируются. Например, John Deere много инвестирует в IoT, оснащая тракторы и другое оборудование подключенными к интернету датчиками. Компания собирает и анализирует данные по каждой единице оборудования, чтобы обновлять модельный ряд или разрабатывать предложения и рекомендации для пользователей. «Со временем технологии машинного обучения и ИИ будут применяться на каждой единице нашего оборудования — этого требует наш план развития», — отмечает Джон Стоун, старший вице-президент Intelligent Solutions Group, подразделения Deere по интеллектуальным решениям⁴.

Эти тенденции говорят о том, что грядет новая битва между более молодыми компаниями «цифровыми аборигенами» и традиционными производственными игроками. Но, в отличие от прошлого десятилетия, когда цифровые новички заставляли потесниться традиционных лидеров, в следующем раунде разница в силах игроков будет не столь значительной. Высокотехнологичные компании уже не пользуются безграничным доверием общества: в следующем десятилетии им придется решать сложные проблемы, связанные с недоверием пользователей, конфиденциальностью данных, регулированием, которые приобретут еще большее значение в условиях гибридной конкуренции. Хотя традиционным игрокам предстоит не только соперничать в ситуации происходящих подрывных изменений, но и бороться с институциональной инерцией, у них больше налаженных связей, знаний и опыта работы в «физическом» мире. Поэтому

можно ожидать, что следующий этап «естественного отбора» в бизнесе станет проверкой на прочность как для цифровых игроков, так и для традиционных — и в число победителей могут войти компании из обеих групп.

Что же будет определять судьбу компаний? Чтобы преуспеть в гибридной конкуренции, они должны:

- Строить прочные связи с обеими сторонами экосистемы — поставщиками и потребителями.
- Переосмысливать существующие бизнес-модели, чтобы победить в борьбе за новые гибридные рынки.
- Внедрять лучшие практики управления данными и алгоритмами, чтобы не лишиться доверия пользователей.

Конкурировать в силе воображения

Участникам рынка не стоит надеяться, что им удастся добиться успеха, полагаясь на существующие бизнес-модели. Во многих странах темпы долгосрочного экономического роста снижаются, а демография лишь усиливает эту тенденцию. Успех в конкуренции становится все менее постоянным и продолжительным. При этом у компаний появляется все больше возможностей самим формировать облик рынков, что увеличивает размер потенциальной «награды» за инновации. Именно поэтому способность создавать новые идеи сейчас важна как никогда.

Однако генерировать новые идеи непросто. Вместе с возрастом и ростом масштаба возрастает и инертность: как показывает наш глобальный анализ, более старые и крупные компании обладают меньшей витальностью, способностью

4 Scott Ferguson, "John Deere Bets the Farm on AI, IoT," Light Reading, March 2018.

к устойчивому росту и переизобретению себя (см. рис. 4). В теории управления также преобладал механистический подход с упором на легко измеримые показатели (такие, как уровень эффективности и финансовые результаты), а вот созданию новых идей уделялось мало внимания.

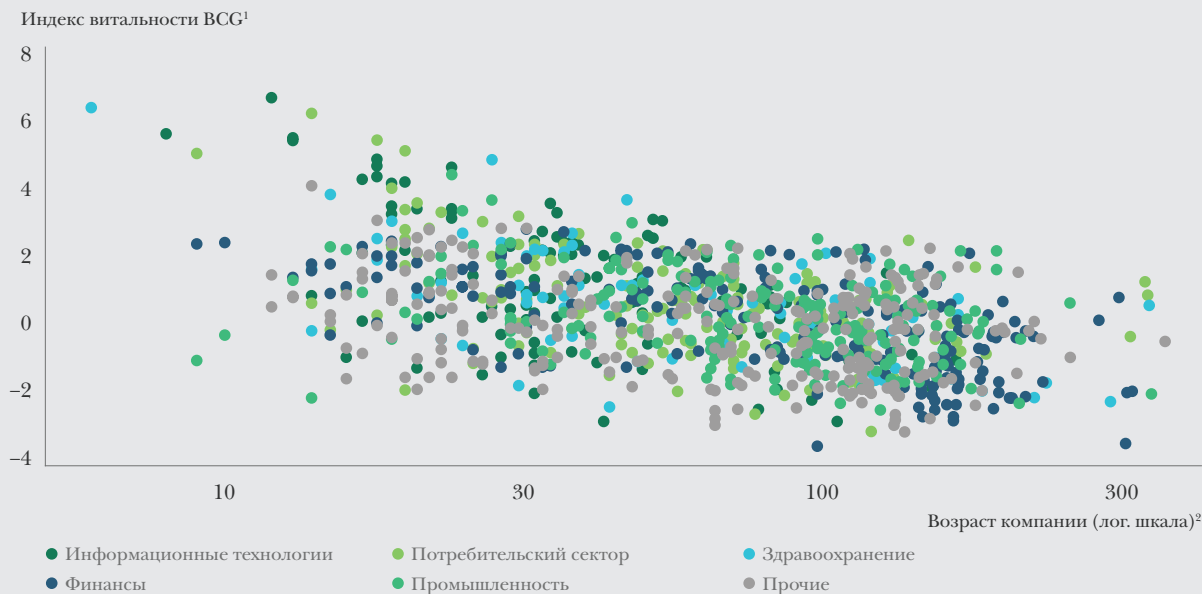
Чтобы справиться с этими вызовами, компаниям придется конкурировать в силе воображения. Воображение предшествует инновациям: чтобы реализовать новые возможности, нам сначала нужно вдохновение (причина по-новому взглянуть на вещи), а затем воображение (умение увидеть возможности, которые пока еще отсутствуют, но могут появиться). Воображение — это уникальная способность, присущая только человеку: искусственный интеллект сегодня способен лишь заметить

корреляционные паттерны в существующих данных. Сейчас, когда машины позволяют автоматизировать все больше рутинных задач, менеджерам стоит сфокусироваться на воображении, чтобы оставаться востребованными и добиваться реальных результатов.

Как конкурировать в силе воображения?

- В поисках вдохновения фокусируйтесь не на среднестатистическом, а на аномалиях, случайностях, аналогиях.
- Обеспечьте открытый обмен идеями и конкуренцию между ними — откажитесь от жесткой иерархии и предоставьте сотрудникам ресурсы и полномочия для того, чтобы экспериментировать и выступать со смелыми предложениями.

Рис. 4 | Более старые компании в целом отличаются меньшей жизнеспособностью



¹ На основе 18 показателей, взвешенных по возможности прогнозировать будущий долгосрочный рост. См. "The global landscape of corporate vitality", BCG, 2018 г.

² Лет с даты основания компании.

Примечание: включает 1803 компании (с выручкой более \$10 млрд и с рыночной капитализацией более \$20 млрд по состоянию на конец 2017 г.). Не включает компании из энергетического сектора, горнодобывающей и металлургической отрасли и сектора неспециализированных промышленных химикатов.

Источник: анализ Института стратегии Брюса Хендерсона BCG.

- Развивайте любопытство и любовь к игре, чтобы исследовать новые возможности, не прилагая особых усилий.

Конкурировать в степени сопротивляемости

В 2020-е стоит ожидать неопределенности во многих сферах. Развитие технологий приводит к подрывным изменениям в разных отраслях и выводит на первый план новые социальные, политические и экологические вопросы. Экономические институты находятся под угрозой из-за социального раскола и тупикового политического противостояния. Общество все чаще задается вопросами о том, кого глобальный рост может оставить за бортом и кто рискует лишиться работы из-за автоматизации. Риски планетарного масштаба, например климатические изменения, тоже как никогда очевидны.

Более того, глубокие системные тенденции указывают на то, что этот период повышенной неопределенности может оказаться продолжительным: технологический прогресс не сбавляет темпа, превращение Китая в мощную экономическую державу и дальше будет бросать вызов международным организациям, демографические тренды усиливают замедление экономического роста, что создаст еще большую социальную напряженность, а дальнейшая поляризация общества угрожает способности правительств эффективно реагировать на национальные и глобальные риски (см. рис. 5).

В этих условиях полагаться на прогнозы и планы будет все сложнее.

Чтобы компания могла выдержать непредвиденные шоковые удары, руководителям бизнеса придется учитывать более полную картину, включая

экономические, социальные, политические и экологические аспекты. Другими словами, придется соперничать в степени сопротивляемости.

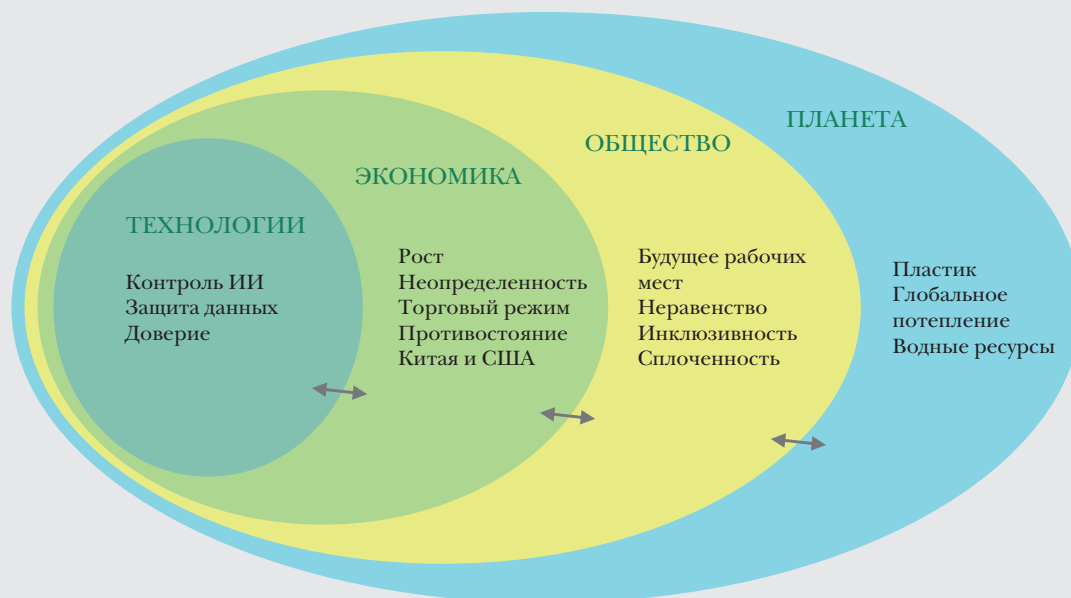
Для многих бизнесов выживание уже сегодня становится непростой задачей. А развитие сопротивляемости часто идет вразрез с задачами, которые традиционно ставились перед менеджерами, — достижением высокой эффективности и максимизацией прибыли в краткосрочной перспективе. Однако для компании, которая хочет устойчивого процветания в условиях неопределенности, развитие сопротивляемости должно стать первоочередным приоритетом. Для этого необходимо:

- Подготовиться к диапазону сценариев, выработать надежную стратегию, обеспечивающую выживание при наступлении рисков.
- Построить организацию, способную быстро адаптироваться к новым обстоятельствам — например, путем постоянного экспериментирования для поиска новых вариантов.
- Проактивно включаться в коллективные усилия по решению крупнейших глобальных экономических и социальных проблем, чтобы не лишиться кредита доверия со стороны общества.

Новая значимость масштаба

Новые формы конкуренции глубоко взаимосвязаны. Например, компания может стать координатором экосистемы, которая сможет успешно конкурировать в скорости обучения, поскольку экосистемы предоставляют обширные данные в режиме реального времени, а цифровые платформы помогают экспериментировать. Многие

Рис. 5 | Высокий уровень глобальных рисков во многих аспектах



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

компании смогут интегрировать физические и цифровые активы, выстраивая партнерства в гибридных экосистемах. Машинное обучение и автоматизация лишь усилят потребность в воображении. А все эти сдвиги в совокупности создадут еще большую непредсказуемость для бизнеса, вынуждая его развивать стратегии для повышения сопротивляемости.

Эти пять аспектов конкуренции требуют переосмысления концепции «масштаба». Теперь он не только обеспечивает такие традиционные выгоды, как обеспечение лидерства с точки зрения формирования цены продукта или услуги и оптимизации издержек производства. В новой экономике эффект масштаба компаниями будет достигаться на множестве направлений. Например, речь может идти о масштабе в области генерирования

данных или доступа к ним, получаемых из этих данных выводов; масштабе экспериментирования для диверсификации, размера и ценности экосистем, количества создаваемых компанией новых идей, сопротивляемости для амортизации неожиданных шоковых ударов.

Компетенции, необходимые для конкуренции в следующем десятилетии, не появятся сами собой. Лидерам бизнеса придется их развивать, создавая организацию будущего, — например, разрабатывать автономные алгоритмические циклы обучения, объединять людей и машины для достижения синергий, переосмысливать роль менеджеров и лидеров. В следующем выпуске нашей серии публикаций о том, как одержать победу в грядущем десятилетии, мы более подробно рассмотрим новую организационную модель, необходимую для успеха в будущем.



КОМПАНИЯ БУДУЩЕГО

Эллисон Бейли, Мартин Ривз, Кевин Уитакер, Рич Хатчинсон

Следующее десятилетие заставит компании все больше конкурировать в скорости обучения. Технологией отведена ключевая роль: искусственный интеллект способен с небывалой скоростью выявлять закономерности в больших объемах сложных наборов данных, открывая тем самым возможности для динамического обучения. Это позволит компаниям освоить два самых важных навыка в изменчивой среде, где царит высокая неопределенность. Они научатся непрерывно адаптироваться к изменениям окружающей реальности и открывать новые возможности.

Однако для успешной конкуренции в области обучения недостаточно просто начать использовать искусственный интеллект (ИИ), который сам по себе способен ускорять обучение только для отдельных задач. Как и с предыдущим поколением трансформационных технологий, чтобы полностью реализовать потенциал ИИ — и человека, — потребуются значительные организационные инновации¹.

Другими словами, чтобы добиться успеха в следующем десятилетии, руководителям придется переделывать свои компании, выстраивая их по принципу обучающихся *организаций* нового поколения.

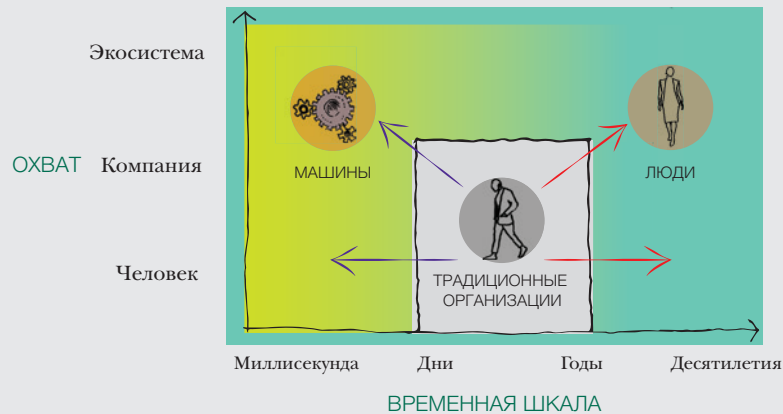
¹ Т. Bresnahan, E. Brynjolfsson, and L. Hitt, "Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence," *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, 2002.

Перестройка организации

Обучающаяся организация нового поколения должна быть выстроена таким образом, чтобы выполнять несколько ключевых функций (см. рис. 1):

- **Обучение в разрезе всех временных шкал.** Благодаря технологическим инновациям возможностей обучаться быстрее становится все больше. Более того, ускорение темпов обучения — это еще и насущная необходимость. Оно проявляется в таких широко распространенных решениях, как алгоритмизированный трейдинг, динамическое ценообразование и рекомендации продуктов в режиме реального времени. При этом гораздо меньше внимания уделяется факторам *замедленного* действия — трансформационным процессам, на которые уходит несколько лет, а то и десятилетий. Преобразование торговых организаций и политических структур, расслоение общества по уровню благосостояния, изменение принятых общественных устоев — все это медленно, но верно (и очень сильно) меняет бизнес-среду. Прошли те дни, когда руководители компаний могли сосредоточиться исключительно на своем бизнесе и принимать окружающий мир как константу или, по крайней мере, как совокупность стабильных трендов. Поэтому, чтобы добиться устойчивого процветания, бизнес должен обучаться параллельно на всех временных шкалах.

Рис. 1 | Обучающаяся организация нового поколения



Источник: Институт Брюса Хендерсона BCG.

- **Оптимальное соотношение человеческого и машинного труда.** Уже несколько столетий машины являются неотъемлемой частью бизнеса, но в век искусственного интеллекта их роль, вероятно всего, довольно быстро распространится на традиционные обязанности «белых воротничков». Вместо того чтобы просто выполнять процессы, выстроенные и управляемые человеком, машины смогут обучаться и приспосабливаться, что позволит существенно увеличить их значимость в организации будущего. Машины не заменят человека, но наши обязанности с приходом на помощь — а где-то и на замену — машин изменятся.
- **Интеграция экономической деятельности за пределами корпораций.** В бизнесе все чаще возникают экосистемы, объединяющие большое количество игроков. Сегодня семь

самых крупных компаний и многие наиболее прибыльные строят свой бизнес на базе платформ. Экосистемы заметно повысили возможности для обучения: они открывают доступ к неизмеримо большому объему данных, способствуют быстрому проведению экспериментов, помогают привлечь клиентов. Чтобы реализовать эти возможности, потребуется полностью пересмотреть существующие границы корпораций и вывести организацию экономической деятельности за пределы одной управляющей компании.

- **Непрерывная эволюция организации.** Потребность в динамическом обучении возникает не только у функций, находящихся в непосредственном контакте с клиентами. Те же принципы применимы и к бэк-офисам компаний. Чтобы задействовать в работе новые информацион-

ные потоки и успешно конкурировать в условиях динамической среды с высокой степенью неопределенности, должен меняться сам организационный контекст.

Современные организации структурированы для работы в стабильной бизнес-среде и не могут выполнять все эти функции. Структурные перестройки грядущего десятилетия потребуют от компаний выполнения пяти обязательных условий (см. рис. 2):

1. Обеспечить беспрепятственное обучение при помощи интеграции технологий.
2. Перенаправить человеческий интеллект на новые задачи более высокого уровня сложности.
3. Переосмыслить отношения между человеком и машиной.
4. Формировать новые экосистемы.

5. Пересмотреть принципы управления и лидерства.

Беспрепятственное обучение при помощи интеграции технологий

Несмотря на возможности современных технологий, если их использовать лишь для того, чтобы оптимизировать отдельные элементы процессов, эффект также будет весьма фрагментированным. Действительный уровень обучаемости организации измеряется ее способностью извлекать из знаний практическую пользу. Классические организации в этом смысле неповоротливы из-за своей иерархичности и зависимости от процессов принятия решений, завязанных на человеке.

Ускорение темпов обучения до алгоритмических скоростей потребует от организации не только автоматизации, но и «автономизации» существенных частей бизнеса. Традиционный подход

Рис. 2 | Пять условий успеха компании будущего



Источник: Институт Брюса Хендерсона BCG, BCG 2019 г.

к автоматизации предполагает, что машины выполняют только прописанные заранее процессы. В результате автономизации выполнение процессов, обучение и адаптация машин строятся на постоянном получении обратной связи без «бутылочного горлышка» со стороны людей.

Организациям придется не только автоматизировать, но и «автономизировать» существенные части бизнеса.

Автономные системы создаются путем объединения нескольких технологий в *интегрированные петли обучения*. Данные с цифровых платформ автоматически вплетаются в алгоритмы ИИ, которые в режиме реального времени занимаются поиском информации, формируют аналитические выводы и принимают решения. А эти алгоритмы, в свою очередь, напрямую подключаются к системам выполнения процессов. Такая структура позволяет непрерывно оптимизировать результат с учетом изменения условий. Выполняемые в ходе цикла процессы генерируют новые массивы данных, замыкая петлю и позволяя организации обучаться со скоростью алгоритмов.

Некоторые организации внедряют автономные системы обучения уже сегодня. К примеру, механизмы ценообразования и выработки рекомендаций по продуктам Amazon управляются системами ИИ, которые обучаются и адаптируются, как только к ним попадает новая информация. Системы взаимосвязаны таким образом, что

при поступлении данных и аналитики из одной части бизнеса эти данные каскадируются и на другие функции, которые соответственным образом реагируют на произошедшие изменения².

Традиционные же подходы — неизменяемость правил и иерархичность процесса принятия решений — могут помешать компании использовать имеющийся технологический потенциал.

Разработанная BCG концепция «умной простоты» демонстрирует, что сегодня обеспечение высокой скорости и гибкости взаимодействий заставляет компании отказываться от излишней бюрократии и сложности. С внедрением ИИ и других новых технологий лидерам приходится все больше упрощать свои организации, чтобы обеспечить автономность обучения и увеличить продуктивность взаимодействия между сотрудниками.

Вот меры, которые помогут компаниям внедрить у себя автономное обучение:

- Сбор данных в режиме реального времени по всем аспектам бизнеса при помощи платформ, интернета вещей и других новых технологий.
- Масштабирование ИИ, интегрированного с системами данных и принятия решений.
- Разрыв порочного круга иерархии во взаимодействии между людьми и внедрение системы принятия решений, основывающейся на данных.

2 V. Granville, “21 data science systems used by Amazon to operate its business,” Data Science Central, 2015.

Перенаправление человеческого интеллекта на решение более сложных задач

Масштабное внедрение автономных обучающихся машин естественным образом поднимает вопрос о роли человека в организации будущего. Уже сегодня многие обеспокоены скоростью, с которой новые технологии повлияют на будущее профессиональной деятельности. Для формирования этого будущего — и максимизации возможностей обучения — бизнесу необходимо уделить особое внимание уникальным свойствам человеческого интеллекта.

Бизнесу необходимо уделить особое внимание уникальным свойствам человеческого интеллекта.

При всей своей мощи и огромном потенциале когнитивные способности искусственного интеллекта ограничены. Механизмы ИИ способны анализировать взаимосвязи в массивах данных (отвечая на вопрос «что происходит?») и с невообразимой скоростью ориентироваться в обширных объемах сложнейшей информации. Но эти механизмы неспособны выводить умозаключения на более высоком уровне, например устанавливать причинно-следственную связь («почему это происходит?») или мыслить гипотетически («что не происходит, но могло бы происходить?»)³.

Именно на этих задачах более высокого порядка стоит сосредоточиться

человеку. Например, чтобы быстро обучиться повторяющимся действиям, обычно бывает достаточно корреляционного анализа. Однако он бесполезен для изучения факторов более медленного воздействия: политических, социальных и экономических. Изменения в этих сферах уникальны и зависят от исторического контекста и траектории развития, подразумевающих отсутствие повторяющихся наборов данных для поиска закономерностей. Человеческие способности, например понимание причинно-следственных связей и обобщение имеющихся данных, необходимы для расшифровки влияния этих факторов и проведения соответствующей адаптации организации.

Гипотетическое мышление важно, потому что компаниям придется все больше конкурировать в изобретательности. Срок жизни существующих моделей бизнеса все больше сокращается, а долгосрочные темпы роста снижаются. Это означает, что компании должны постоянно генерировать новые идеи. Но сегодняшний бизнес в основном нацелен на то, чтобы как можно скорее извлекать максимальную финансовую выгоду, и не создает благоприятных условий для работы воображения. Организациям придется создавать оптимальную среду для индивидуального и командного творчества.

В этом смысле пример Apple можно считать пророческим. Когда Стив Джобс вернулся в компанию в 1997 году в качестве CEO, то вместо привычных направлений инженерной разработки и финансов во главу угла корпоративной культуры он поставил дизайн. Сделав акцент на дизайне, при разработке которого нужны творчество и воображение человека, Apple смогла

3 J. Pearl and D. Mackenzie, "The Book of Why: The New Science of Cause and Effect", Basic Books, 2018.

создать принципиально новые продукты, включая iPhone, которые в конечном счете помогли ей стать самой дорогой компанией в мире.

Вдобавок к воображению и способности осмысливать уникальные цепочки событий существует еще множество видов деятельности, где у человека сохраняется неоспоримое преимущество: это, например, структурирование организации и определение ее предназначения или «высшей цели», управление алгоритмами, решение этических вопросов. Чтобы повысить эффективность работы своих команд в этих сферах человеческой деятельности, компании должны будут и сами стать эффективнее в выстраивании динамического взаимодействия. При этом большая роль будет отведена способности членов команд к самоорганизации и экспериментам. Благотворной средой для развития этих качеств будет поощрение адаптивного принятия решений и обучения, которые придут на замену требованиям беспрекословного подчинения указаниям свыше.

И наконец, организациям стоит осознать, что новые виды деятельности требуют больших умственных затрат и плохо вписываются в мир переполненных электронных почтовых ящиков, бесконечных встреч и вездесущей информации. Организациям придется позволить своим сотрудникам заново учиться размышлять и оберегать их от умственных перегрузок.

Что может сделать компания, чтобы помочь человеку максимально использовать свои ценные качества?

- Знакомить сотрудников с незнакомой и необычной информацией — это поможет разбудить их воображение.

- Выделять время для свободных размышлений и не нарушать этот график.
- Активно внедрять новые методы работы, которые способствуют динамическому обучению и адаптации.

Переосмысление отношений между человеком и машиной

Два первых условия обеспечения автономного обучения подразумевают создание гибридной обучающейся организации, использующей преимущества как человеческого, так и машинного труда: способность машин быстро выстраивать сложные ряды закономерностей и способность человека улавливать сложные причинно-следственные связи и «выдумывать» новые возможности. Все вместе это позволит организации обучаться на расширенной временной шкале — ускоренной и медленной.

В гибридных организациях человеку и машине придется все чаще *взаимодействовать* друг с другом, находя для этого новые, более эффективные способы. Области взаимодействия будут включать в себя задачи, требующие осмысления на разных уровнях или временных шкалах одновременно, а также задачи, которые требуют социального взаимодействия — еще одной сферы, где человек сохраняет свое преимущество. Чтобы максимизировать синергетический эффект, от бизнеса потребуются переосмыслить цепочку «человек — машина».

Различные виды работ и задач потребуют выстраивания разных видов взаимоотношений между этими двумя элементами⁴:

4 Kai-Fu Lee, "AI Superpowers", Houghton Mifflin Harcourt, 2018.

- В профессиях, в основе которых лежит оптимизация или распознавание закономерностей при больших оборотах и в большом масштабе, человеческий труд будет заменен машинным. Например, многие задачи, которые сегодня выполняют андеррайтеры потребительских кредитов, могут выполняться ИИ; при этом человеку потребуется переориентироваться на задачи, создающие добавочную стоимость.
- На позициях, требующих также и социального взаимодействия, машины смогут взять на себя аспекты оптимизации, но человек будет играть важнейшую роль, чтобы доносить мысли через сопереживание и участие. Например, специалисты Массачусетского технологического института создали робота, который подбирает медицинских сестер для пациентов и распределяет дефицитные трудовые ресурсы родильных отделений на основании историй пациентов, ограничений в расписании и предыдущего опыта⁵. В результате у сестер и докторов появилось больше времени на общение с пациентами и проявление человеческого участия и «персонализированной» заботы.
- В профессиях, где требуется больше творчества, чем оптимизации, умные технологии *дополняют* человеческий труд, умножая творческий ресурс и силу воображения. Морис Конти, эксперт в области инноваций и технологий, описывает «инструменты генеративного проектирования», которые автоматически создают новые возможности на основании набора заранее указанных параметров

и могут служить источником новых идей для проектировщика-человека.

- В профессиях, которые требуют как творческого подхода, так и социального взаимодействия, основной функционал человека не изменится, при этом механизмы ИИ помогут ему максимально задействовать свой потенциал. Google совместно со стартапом, возглавляемым его же выпускниками, разработал Nudge Engine, который с использованием механизмов ИИ дает сотрудникам и руководителям персонализированные рекомендации по повышению их эффективности⁶.

Сегодня модели ИИ работают по принципу «черного ящика», их устройство не предполагает возможности расшифровки и вызывает недоверие.

Для успешного развития новых видов взаимодействия между человеком и машиной потребуются разработать эффективные механизмы, которые обеспечат «бесшовное» сотрудничество. Сегодня модели ИИ работают по принципу «черного ящика», их устройство не предполагает возможности расшифровки и вызывает недоверие. Организации должны будут преодолеть препятствия, разработав и внедрив прозрачные механизмы работы искусственным интеллектом тех

5 S. O'Brien, "MIT robot helps deliver babies," CNN, July 2016.

6 D. Wakabayashi, "Firm Led by Google Veterans Uses A.I. to 'Nudge' Workers Toward Happiness," New York Times, December 2018.

или иных рекомендаций. Это позволит человеку понять и оценить действия машин. Аналогичным образом сложность и «пропускная способность» мышления человека и алгоритмов редко совпадают. Поэтому выбрать необходимый уровень абстракции и сжатия для обеспечения взаимодействия на уровне «человек — машина» чрезвычайно важно: слишком большое сжатие приведет к тому, что будут упущены необходимые оттенки смыслов, а процессы, которые «двигают» человеческие инновации, станут невозможными. При этом слишком низкий уровень сжатия может оказаться слишком сложным и запутанным для человека, курирующего процесс.

DeepMind от Google разработала систему на базе ИИ, которая способна диагностировать глазные заболевания, требующие оперативного вмешательства. Диагностика происходит в два этапа. На первом этапе система определяет области снимка, которые характерны для глазного заболевания, а на втором ставит диагноз на основании полученных свойств изображения. При этом структура системы позволяет врачам отследить, что на снимке привело к постановке того или иного диагноза, повышая доверие к системе⁷.

Будущее взаимоотношений между человеком и машиной все еще до конца не определено, но уже сейчас проявляются важнейшие правила такого взаимодействия:

- Необходимо обеспечить сегментирование задач и работ по уровню сложности и подобрать оптимальную структуру взаимодействия между человеком и машиной по каждому из них.

7 J. Kahn, "Artificial Intelligence Has Some Explaining to Do," Bloomberg Businessweek, December 2018.

- Необходимо наладить более активное взаимодействие людей и машин.
- Необходимо разработать поддающиеся объяснению и понятные человеку алгоритмы, которым он мог бы доверять.

Формирование новых экосистем

В традиционных моделях производства компании для выпуска ограниченного числа продукции применяли линейную цепочку создания стоимости. Однако экономическая деятельность все чаще ведется внутри *экосистем* — сложных, выходящих за рамки отраслевых границ объединениях компаний с определенным уровнем гибкости.

Экосистемы совмещают в себе накопленную информацию и навыки большого числа игроков. Участники экосистем имеют доступ к данным о рынке и могут изучать новые пути развития. На базе экосистем можно быстрее разрабатывать новые предложения и реагировать на новые возможности, появление которых невозможно было спрогнозировать. Эти преимущества будут важны в бизнес-средах будущего, которые, вероятнее всего, будут еще более сложными и менее предсказуемыми, чем сейчас.

Реализация преимуществ экосистем требует новой логики организации.

Однако реализация преимуществ требует новой логики организации. Тщательное планирование и контроль будут лишь мешать успешному управлению.

Напротив, необходимо уметь приспосабливаться и своевременно реагировать на внутренние сигналы, поступающие из экосистем, например путем внедрения гибких адаптивных процессов. Также важно развивать трансформирующие навыки — это позволит косвенно задавать экосистеме более выгодные направления развития, например разрабатывать платформы, которые побуждают другие заинтересованные стороны действовать определенным образом.

Экосистемы — не просто новый способ разработки и выпуска продукции, они открывают новые возможности и для бэк-офиса организаций. Экономика свободного заработка получает все большее распространение и позволяет компаниям привлекать все больше специалистов-фрилансеров. Это повышает их гибкость и открывает доступ к широкому выбору навыков. Однако использование платформ для поиска заказов и исполнителей также требует непрямого управления, а не традиционных методов, основанных на отдаче приказов и контроле их исполнения.

Например, Philips координирует экосистемы, выстроенные во многих областях бизнеса организации. На стороне продукта медицинское подразделение компании участвует в экосистемах сразу на нескольких этапах цепочки создания стоимости. Это экосистема инноваций, куда входят исследовательские лаборатории, компании по производству роботов и стартапы. Также медицинское подразделение — часть экосистемы продаж и оказания услуг, организованной, в свою очередь, на базе приложения телемедицины — оно объединяет в себе множество медицинских учреждений, оказывающих услуги «цифрового здравоохранения». Компания

создала платформу для поиска работы и исполнителей под названием Philips Talent Pool, где зарегистрирован пул талантливых специалистов, сотрудничающих с Philips, и через который компания может мониторить качество их работы.

Переосмысление внешних и внутренних рабочих связей и организация гибких и эволюционирующих экосистем поможет бизнесу ориентироваться в условиях растущей динамики и сложности. Это требует подчинения всех аспектов организации рыночным силам, позволяя ей обучаться и адаптироваться к новым возможностям. Для этого будут нужны новые системы, которые автоматически при поступлении новых данных приспосабливаются к ситуации, позволяя компаниям обучаться и распределять ресурсы на скорости алгоритмов. При комплексном использовании все вышеописанные навыки формируют «самонастраиваемую организацию», постоянно обучающуюся и развивающуюся в соответствии с окружающей ее средой (см. рис. 3).

Чтобы полностью реализовать потенциал экосистем как внутри организации, так и вне ее, от бизнес-лидеров требуется:

- Привлекать внешних партнеров для определения общего видения будущего.
- Разрабатывать навыки масштабного взаимодействия и обмена информацией, например платформы и API.
- Обеспечить адаптивность внутренних процессов и их работу с опорой на данные, позволяя организации стать самонастраиваемой.

Рис. 3 | Самонастраиваемая организация управляет динамичностью и сложностью



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

Переосмысление управления и роли лидера

При одновременной реализации описанные меры формируют совершенно новый способ структурирования и организации деятельности компаний, что, в свою очередь, сильно поменяет роль ее лидеров. В частности, лидерам и управленцам придется сосредоточиться на таких новых вызовах, как:

Разработка принципов управления для ИИ и автономных машин. По мере того как машины начинают играть более заметную роль в обучении и работе, задачи по выстраиванию ориентиров и расстановке приоритетов приобретают все большую значимость. За последнее десятилетие технологическим компаниям удавалось избегать проработки этих направлений, так как блага и потенциал, которые сулили новые технологии, позволяли двигаться дальше. Но общественное внимание все

чаще оказывается приковано к технологиям, и на первый план выходят вопросы управления, доверия и этики. Искусственный интеллект применяется все шире, и бизнесу придется искать ответы на эти непростые вопросы. Некоторые организации уже включились в процесс. Microsoft, например, создала новую руководящую должность для помощи компаниям в применении этических принципов — справедливости, ответственности и прозрачности — при внедрении систем ИИ⁸.

Возможности непрерывного обучения человека. Вместе с переориентацией человека на задачи стратегического порядка рождается потребность в изучении и практическом применении новых навыков. Обучение при этом будет проходить не одновременно, а носить

8 S. Castellanos, "Microsoft AI Ethicist Guides Businesses on Responsible Algorithm Design," Wall Street Journal, October 2018.

непрерывный характер, так как заранее предсказать, где именно и какого рода навыки могут понадобиться, будет невозможно. Поэтому образование нужно будет включить в рабочий процесс, и оно должно быть адаптировано под изменяющиеся потребности. Организациям придется инвестировать ресурсы в образовательные контракты со своими работниками. Согласно этим контрактам стороны должны будут развивать новые навыки для выполнения новых ролей.

Лидеры экосистем. По мере того как деятельность организации расширяется, а сама она начинает входить в большее число экосистем, лидерам придется искать новый подход к управлению. Традиционные «механистические» подходы основаны на предположении, что шаги организации можно довольно точно спланировать и контролировать, — однако такие подходы больше не работают. Напротив, руководителям придется подойти к вопросам управления с биологической точки зрения, то есть признать тот факт, что бизнес вплетен в сложные системы, развивающиеся непредсказуемо. Если раньше руководители были уверены в достаточности уже имеющихся знаний для принятия тех или иных управленческих решений, то в новой парадигме они должны будут экспериментировать, изучать окружающую среду и адаптироваться к ней. Приоритетом станет развитие адаптивности к новым непрогнозируемым результатам.

Координирование адаптивной организации. Управление самонастраиваемой организацией требует пересмотра роли ее лидеров. Вместо контроля за отделами и прямого вмешательства в рабочие операции лидеры должны развивать

в себе новые компетенции, необходимые, чтобы управлять сложной и динамической системой людей и машин, направляя ее деятельность в продуктивное русло. Такое смещение мировоззрения похоже на изменение роли дирижера симфонического оркестра на роль лидера джазового ансамбля. Об этом еще в 1990 году писал в своей статье Джон Кларксон, бывший генеральный директор BCG.

Повседневные обязанности руководителей изменятся. Традиционное управление в виде прямого принятия решений будет упразднено. По-настоящему *управлять* можно будет все меньшим числом аспектов организации. Менеджерам придется сменить роль «лица, принимающего решения» на роль коуча, перейдя тем самым на более высокий уровень, — теперь их задачей станет формировать условия работы и организационный контекст.

Организации, которые станут лидерами 2020-х, будут сильно отличаться от сегодняшних: у них будет другой набор ресурсов; они будут работать на других скоростях и достигать другого масштаба влияния; иначе будут выглядеть их структуры и матрицы распределения ответственности, и — чтобы достичь всего описанного выше — они будут воплощать другие модели лидерства.

Переход от сегодняшнего состояния к состоянию будущего будет непростым. В следующих публикациях серии «Лидеры 2020-х» мы подробнее расскажем о том, как совершенствовать навыки проведения комплексных преобразований, которые помогут лидерам трансформировать свои организации.



НАУЧНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ларс Фэсте, Мартин Ривз, Кевин Уитакер

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В НАСТУПАЮЩЕМ десятилетии, большинству компаний предстоит пройти довольно долгий путь. Успешные организации 2020-х должны будут постоянно учиться и адаптироваться к меняющимся условиям, искусно сочетать возможности человеческого и искусственного интеллекта и извлекать пользу из расширенных бизнес-экосистем. Но для того, чтобы оказаться в этом будущем, им предстоит фундаментальным образом измениться.

Измениться «один раз и навсегда» не получится

Процесс этой трансформации будет непростым. Операционные системы, организованные по иерархическому принципу и основывающиеся на принятии решений человеком, слишком прочно встроены в структуру большинства современных предприятий. Поэтому им придется перестраивать внутренние процессы и нарабатывать новые навыки и бизнес-модели. Более того, просто измениться один раз не получится: динамическая природа бизнеса будет требовать от организаций навыков *непрерывной* крупномасштабной трансформации — только так они смогут угнаться за развитием технологий и конкурентов.

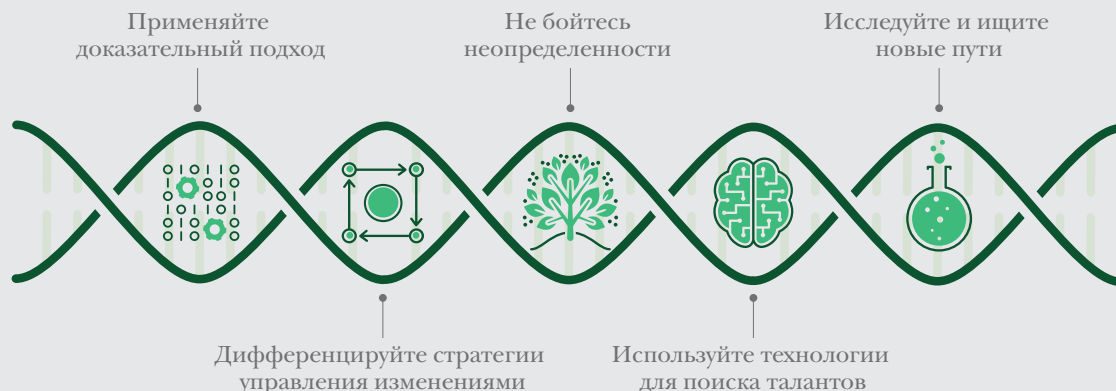
Традиционные подходы к организационным преобразованиям не слишком

эффективны. Обычно процесс управления изменениями представляется как стандартный набор универсальных правил. Однако, как показывают результаты наших исследований, в конечном итоге успешными оказываются не более четверти всех трансформационных проектов, и в будущем этот показатель, по всей видимости, будет снижаться. Ставки между тем крайне высоки. Суммарная разница между крупнейшими успешными и неудавшимися программами преобразований, предпринятыми компанией на горизонте 10 лет, может равняться ее рыночной стоимости.

Лидерам нужен принципиально новый подход к преобразованиям — подход, который будет строиться на доказательной базе, аналитике больших данных и передовых технологиях. Иными словами, они должны погрузиться в недавно появившуюся науку об организационных преобразованиях, основанную на пяти ключевых постулатах (см. рис. 1):

1. Стройте программу трансформации на доказательной базе.
2. Дифференцируйте стратегии управления изменениями в соответствии с вызовами.
3. Не бойтесь неопределенности и сложности в управлении изменениями.

Рис. 1 | Пять рычагов организационных преобразований



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

- Используйте технологии для поиска талантов, которые должны будут реализовывать изменения.
- Исследуйте новые способы повышения эффективности трансформационных программ.

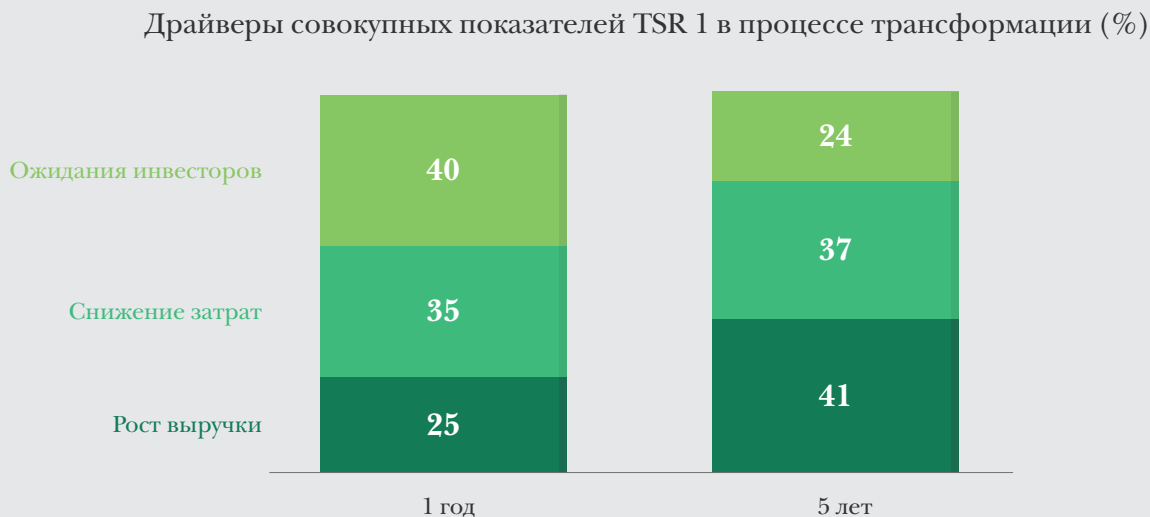
Стройте программу трансформации на доказательной базе

Принимая решение о том, как запустить трансформационные процессы, лидеры бизнеса зачастую полагаются на собственную интуицию и опыт. В большинстве случаев структура программы, ее тактика и рычаги создания ценности, а также текущее управление программой основываются лишь на таких субъективных источниках данных, как опросы потребителей и отчеты о ходе реализации. Однако доступность все больших объемов данных вкупе с новыми аналитическими подходами позволяют эмпирически вычислить, что на самом деле работает, а что — нет. Поэтому лидерам нужен доказательный подход к трансформации.

Доказательный подход можно применять к любым проектам преобразований, превращая трансформацию из инструмента вынужденного реагирования в конкурентную возможность.

Эмпирический анализ сотен крупных предприятий, в которых произошли масштабные изменения, позволил нам сделать ряд важных выводов. В первую очередь, наиболее успешные компании готовили убедительную историю, чтобы не только продемонстрировать повышение эффективности, но и скорректировать ожидания инвесторов (см. рис. 2). В более долгосрочной перспективе они предпринимали шаги, направленные на увеличение выручки, например больше тратили на НИОКР.

Рис. 2 | Драйверы эффективности со временем меняются



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

Намеченные изменения они оформляли в виде официальных программ трансформации, а не просто набора разрозненных инициатив по улучшениям, и вкладывали в эти программы достаточный объем средств. Но самое главное — они инициировали программы трансформации заблаговременно, пока дела у них еще шли хорошо, а не как ответные меры на снижение показателей.

Для того чтобы добиться успеха в новом десятилетии, подобный доказательный подход можно применять к любым проектам преобразований, превращая трансформацию из инструмента вынужденного реагирования в конкурентную возможность. Например, эмпирический анализ может помочь вашей компании успешно приобретать и трансформировать отстающие предприятия — как показывают наши исследования, хотя такие «антикризисные сделки» и связаны с большими рисками, существуют вполне

реальные и применимые на практике шаги, которые могут повысить ваши шансы на успех. Такие меры включают в себя оперативный запуск инициатив по оздоровлению приобретаемого актива, постановку достаточно амбициозных целей по реализации синергий, а также ряд «мягких» факторов. Например, компании с четко сформулированной большой целью — также известной как *корпоративное предназначение* — добивались при заключении подобных сделок значительно больших успехов, тем самым демонстрируя важность высокой мотивации сотрудников в ходе преобразований.

Аналогичный подход может оказаться полезным и в случае изменения внешних условий, например экономического спада. Хотя во время спада большинство компаний демонстрирует ухудшение показателей, некоторые, напротив, добиваются феноменальных успехов. Выяснить, как им это удастся,

можно при помощи ретроспективного анализа.

Как внедрить «доказательный подход» к трансформации?

- Делайте выводы на основе всего имеющегося массива исторических данных, не полагаясь лишь на свой личный опыт и расхожие истины.
- Развивайте аналитические ресурсы и навыки, чтобы синтезировать те выводы, которые будут полезны именно в вашей ситуации, и соответствующим образом корректируйте свою программу преобразований.
- Создайте внутри организации ощущение неотложности, которое позволит убедить сотрудников в необходимости упреждающих преобразований.

Дифференцируйте стратегии управления изменениями

Организационные преобразования часто воспринимаются как единый тип задач, для которых в любой ситуации применим единственно правильный универсальный подход. Соответственно, большинство трансформационных программ строится по одному и тому же рецепту: централизованные офисы управления, периодические «проверки пульса», отслеживание по заранее определенным контрольным точкам и однократный процесс с фиксированным сроком завершения.

Однако в действительности типов организационных преобразований гораздо больше, и каждый из них связан со своими вызовами и ставит перед организацией разные требования. Лидерам следует «разобрать» организационную трансформацию на отдельные

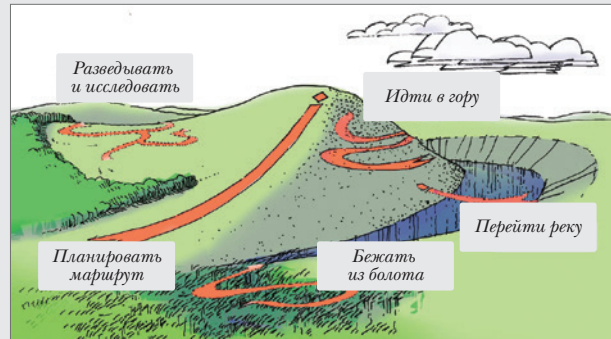
компоненты и подобрать правильный подход к каждому из них.

Трансформацию можно представить в виде движения по «ландшафту возможностей», где каждая точка представляет собой определенное состояние организации. Двигаясь по этому ландшафту, компании стараются забраться повыше, то есть добиться более высоких результатов. Сами преобразования можно рассматривать с двух ракурсов. Понятно ли нам, куда мы хотим попасть (цель)? И существует ли четкий путь туда из текущей точки (средства)? (См. рис. 3)

Разбив таким образом задачу на отдельные подзадачи, вы обнаружите пять разных стратегий трансформации, для каждой из которых нужен свой подход к управлению изменениями:

- Заранее *планировать маршрут* — значит следовать традиционному подходу к организационным преобразованиям. Этот подход работает, если у вас есть четкая цель и вы знаете, что нужно сделать, чтобы ее достичь. Например, банк HSBC увидел совершенно четкую возможность упростить и рационализировать свой бизнес с помощью таких очевидных шагов, как отказ от присутствия в неключевых регионах и устранение ненужных иерархических уровней. Программа трансформации строилась по типичной схеме, с постановкой понятных целей по затратам и прибылям, отслеживанием хода реализации по этим реперным точкам и четко определенными зонами ответственности.
- Стратегия, строящаяся по принципу *«перейти реку»*, больше подходит в тех случаях, когда у вас есть цель, но нет четко определенных способов ее

Рис. 3 | Для разных ситуаций нужны разные стратегии изменений



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

достижения¹. Например, сеть кофеен Starbucks в 2008 году понимала, что ей нужно повышать лояльность посетителей, однако плохо себе представляла, как именно это можно сделать. Тогда вместо того, чтобы детально распланировать программу преобразований, компания пошла по более экспериментальному пути. Она реализовала несколько пилотных проектов в таком новом на тот момент направлении, как социальные медиа, извлекла из этих проектов ряд полезных уроков и затем уже масштабировала те рычаги и инициативы, которые приближали ее к намеченной цели².

инвестициям в эту технологию она решила применить подход, не сковывавший ее жесткими ограничениями: вместо того чтобы сразу поставить себе четкую цель, она начала с нескольких минимально жизнеспособных продуктов (MVP), которые предположительно развивались в нужном направлении. После более глубокой оценки их перспективности компания намеревается использовать эти продукты как основу для создания более обширных сфер сервисов и в итоге прийти к тому целевому состоянию, которое невозможно было определить заранее³.

- *Идти в гору* следует тогда, когда вам известен способ достижения цели, но не известна сама цель. Например, компания John Deere понимала, что значимость интернета вещей будет постоянно расти. Однако к своим
- Меняться можно даже тогда, когда вам не известны ни цель, ни средства, но вы хотите обнаружить какую-нибудь большую и интересную возможность. В такой ситуации лучшая стратегия — *разведывать и исследовать*. Например, японская компания Recruit запустила экспериментальную программу под названием

1 По аналогии с принципом реформирования Китая, сформулированным Дэн Сяопином: «Переходить реку, нащупывая камень за камнем».

2 Nancy F. Koehn et al., “Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal,” Harvard Business School Case, June 2014.

3 Tim Greene, “John Deere is plowing IoT into its farm equipment,” Network World, May 2016.

Ring, которая позволяет любому сотруднику предложить руководству новое направление бизнеса в абсолютно любой сфере, даже той, которая никак не связана с ее основной деятельностью. Ежегодно в программе регистрируется более тысячи новых предложений, некоторые из которых превратились в важные направления бизнеса Recruit.

- Наконец, некоторые компании сталкиваются с ситуацией, когда им совершенно очевидно нужно срочно и кардинально меняться — *бежать из болота*. Например, столкнувшись в 2012 году с беспрецедентными угрозами, компания Best Buy установила для себя следующий принцип: «Если мы не изменимся, мы погибнем»⁴. Компания предприняла ряд смелых практических шагов без тщательной предварительной оценки или расчетов, поскольку они были для нее лучшим шансом быстро улучшить серьезно пошатнувшиеся позиции.

Крупномасштабные программы трансформации, через которые в ближайшее десятилетие предстоит пройти многим организациям, требуют сочетания перечисленных выше стратегий, когда разные подходы к преобразованиям можно применять или последовательно один за другим, или одновременно, но в разных частях бизнеса. Поэтому им необходимо наработать навыки, позволяющие эффективно реализовывать каждый тип преобразований.

Выбрать правильное сочетание стратегий можно при помощи следующих шагов:

4 Susan Berfield and Matthew Boyle, “Best Buy Should Be Dead, but It’s Thriving in the Age of Amazon,” Bloomberg Businessweek, July 2018.

- Поймите, какие вызовы перед вами стоят и какая тактика лучше всего подойдет для каждого из них.
- Разделите сложные задачи трансформации на составляющие их подзадачи и подберите соответствующие им стратегии изменений.
- Наращивайте организационные и лидерские навыки, чтобы осуществлять преобразования нескольких типов одновременно.

Не бойтесь неопределенности и сложности в управлении изменениями

Мы привыкли относиться к компаниям как к механизмам и управлять ими соответствующим образом. Такой подход подразумевает, что все, что необходимо знать, можно выяснить, все, что должно произойти, можно запланировать, а любые необходимые изменения можно реализовать с помощью прямого воздействия.

Биологический подход к изменениям подразумевает реалистичность ожиданий относительно того, насколько полную информацию можно получить и что можно контролировать.

Однако организации состоят из людей, которые взаимодействуют друг с другом и со сложной динамической средой. Поэтому компании, как и прочие

биологические системы, ведут себя как *сложные адаптивные гнездовые системы*. Системы низшего порядка (отдельные сотрудники) встраиваются в системы более высокого порядка (команды, бизнес-единицы, компании, отрасли, национальные экономики и общества), при этом изменения в любой системе могут вызывать непредвиденные и непредсказуемые последствия в других системах.

Сегодня взаимодействие людей с системами становится еще более сложным. Это связано с тем, что, во-первых, сотрудники, компании и экономические системы оказываются все теснее взаимосвязанными благодаря цифровизации и, во-вторых, производство все чаще организуется в динамические экосистемы, объединяющие несколько компаний, вместо традиционных статических цепочек поставок. Таким образом, механические подходы к управлению изменениями становятся все менее и менее актуальными. Вместо этого руководителям бизнеса необходимо использовать «биологический подход», в котором возможности прямого контроля и получения необходимой информации оцениваются более реалистично.

Биологический подход к управлению включает несколько принципов:

- Адаптируйтесь к меняющимся условиям эмпирическим путем, а не на базе теоретических выкладок и статичных моделей.
- Формируйте организационный контекст, а не контролируйте каждое действие.
- Разрабатывайте новые подходы, учитывая все возможные ракурсы, а не опирайтесь на жесткую стандартизацию.

- Наблюдайте за поведением организации в целом, а не пытайтесь оптимизировать отдельные ее части.
- В конкурентной борьбе опирайтесь на адаптивность и готовность к неизвестности, а не просто на статическую эффективность.

Эти принципы указывают на необходимость новых стратегий управления изменениями. В случае со сложными задачами прямое вмешательство вряд ли приведет к желаемому результату — например, руководству вряд ли удастся изменить корпоративную культуру, навязывая сотрудникам те или иные модели поведения в приказном порядке. Для этих целей гораздо более эффективными оказываются косвенные меры воздействия — те, которые направлены на изменение подходов, допущений и контекста, лежащих в основе поведения сотрудников. Как показывает наш опыт, подобные шаги обычно затрагивают более глубоко скрытые факторы и мотивацию.

Биологический подход также позволяет дирижировать внешними изменениями, например формировать целевые поведенческие модели других участников бизнес-экосистемы. Так, еще на раннем этапе развития своей платформы Taobao компания Alibaba хотела расширить ассортимент предложения, упростив процесс подключения для небольших и неопытных продавцов. Однако вместо того, чтобы пытаться привлечь этих игроков напрямую, компания организовала специальный онлайн-университет Taobao — площадку, на которой более опытные участники рынка могли создавать сертифицированные тренинги и публиковать материалы для новичков.

Благодаря такому решению Alibaba удалось собрать воедино все лучшие идеи

и практики, масштабировать, конкретизировать и передать их потенциальным продавцам и тем самым улучшить качество сервиса Taobao, в итоге ставшего крупнейшим онлайн-магазином в мире.

Итак, какие шаги можно предпринять, чтобы встроить биологический подход в систему управления изменениями?

- Реалистично оценивайте, что вы можете предвидеть, а что находится вне зоны вашего управленческого контроля.
- Поощряйте доверие и взаимные уступки, позволяющие разрешить возможный конфликт интересов.
- Много экспериментируйте и берите на вооружение те инициативы и подходы, которые окажутся наиболее успешными.

Используйте технологии для поиска талантов, которые будут реализовывать намеченные изменения

Крупномасштабные организационные изменения часто тянут за собой необходимость новых навыков, которые можно получить либо перераспределяя сотрудников внутри самого предприятия, либо привлекая таланты извне. Поэтому, чтобы изменения были эффективными, необходимо разрабатывать стратегии поиска уникальных навыков и увязывать их с соответствующими ролями.

До недавнего времени эта задача по соотнесению необходимых навыков с определенными ролями, как и многие другие аспекты крупномасштабных преобразований, решалась путем субъективной оценки предыдущих достижений

сотрудника на различных позициях. Однако научно-технические разработки открывают новые возможности. Нейробиологические исследования и новые технологии тестирования позволяют оценивать когнитивные и эмоциональные характеристики быстрее и объективнее, чем это можно сделать с помощью самостоятельно заполняемых опросов или личных интервью. А технологии на базе искусственного интеллекта (ИИ) научились устанавливать сложные взаимосвязи между этими характеристиками и требованиями, которые предъявляются к выполнению тех или иных задач.

До недавнего времени задача по соотнесению необходимых навыков с определенными ролями, как и многие другие аспекты крупномасштабных преобразований, решалась путем субъективной оценки.

Например, мы провели совместное исследование с rumetrics (стартапом, который использует нейробиологию и ИИ для повышения эффективности процесса найма) и профессором Индийской школы бизнеса Тедж-Паваном Гандхоком. Используя цифровые игры, мы смогли оценить когнитивные и эмоциональные черты кандидатов, а также их способности к решению различных задач в моделируемой среде. Мы выяснили, что наличие у соискателей определенных нейробиологических характеристик может служить надежным индикатором

их способности успешно решать соответствующие задачи, тем самым доказав полезность нейробиологии при поиске сотрудников на новые вакансии. Кроме того, результаты исследования показали, что очень немногие люди могут успешно работать в любой возможной системе, то есть подобное соотношение имеющихся навыков и целевых задач — насущная необходимость.

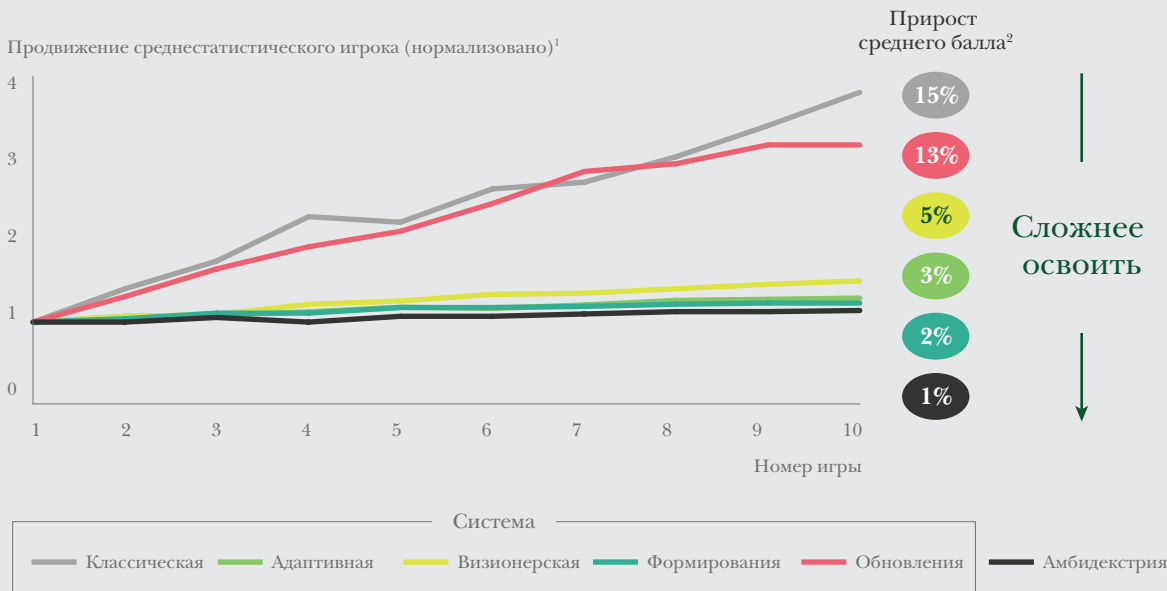
Более того, мы обнаружили существенные различия в том, насколько быстро и хорошо люди могут освоить те или иные навыки. Одни навыки могут быть освоены достаточно хорошо и быстро, что указывает на то, что компаниям имеет смысл развивать их внутри собственной организации. Однако на освоение других навыков уходит очень много времени и усилий, поэтому, если внутри компании нет

сотрудников с такими компетенциями, их лучше привлекать извне (см. рис. 4).

Как обеспечить необходимые навыки для успешной реализации программ преобразований?

- Объективно оценивайте навыки отдельных сотрудников и определяйте каждый раз индивидуально, какие конкретно таланты нужны в различных частях организации.
- Делая выбор между внешним наймом или развитием собственных сотрудников, учитывайте возможность освоения тех или иных навыков и текущее состояние рынка.
- Обеспечьте максимальное многообразие навыков в организации, чтобы подготовиться к новым вызовам.

Рис. 4 | Технологии помогут определить, какие навыки проще освоить



¹ Нормализованная оценка рассчитана на основе среднего повышения между двумя идущими подряд раундами.

² В среднем за 10 игр.

Источники: данные собраны pumetrics, профессором Тедж-Паваном Гандхоком и Институтом стратегии Брюса Хендерсона BCG; анализ pumetrics и Института стратегии Брюса Хендерсона BCG.

Исследуйте новые способы повышения эффективности трансформационных программ

По мере развития науки и технологий будет появляться все больше инструментов управления изменениями в сложной динамической среде. Преимущество в ближайшем десятилетии получат те, кто будет готов отказаться от привычных моделей и начать осваивать эти новые инструменты.

Благодаря науке и технологиям, появляются новые идеи, которые стоит взять на вооружение:

- **Следите за ранними сигналами.** Понять, когда и где потребуются изменения, — непростая задача. К тому моменту, когда привычные показатели позволяют выявить необходимость преобразований, предпринимать что-либо нередко бывает уже слишком поздно. Однако, как показывают последние исследования, в некоторых областях можно обнаружить так называемые сигналы раннего предупреждения: паттерны высокого порядка, прогнозирующие вероятность критических изменений в сложных системах. Например, появление определенных форм растительности в засушливом районе указывает на то, что вскоре там начнется полная засуха⁵.

Бизнесы также могут обнаружить подобные сигналы грядущих кардинальных изменений (например, того, что их текущие источники роста могут скоро иссякнуть) и решить, что им следует предпринять. Так, ведущая машиностроительная компания Thornon Tomasetti ввела новую систему показателей для оценки собственной жизнеспособности, чтобы выявлять

признаки спада до того, как он отразится на финансовых результатах.

- **Учитесь «подталкивать» сотрудников в сторону требуемых моделей поведения.** Поскольку компании отказываются от механических подходов в пользу косвенных стимулов — тех, которые учитывают неопределенность и сложность, — им придется искать новые, неочевидные рычаги управления в бизнесе. Исследования в области поведенческой психологии могут помочь найти конкретные меры, при помощи которых сотрудников можно «подталкивать» в сторону целевых моделей поведения. Например, в рамках одного эксперимента авиакомпания Virgin Atlantic обнаружила, что, если пилотам ставить цели по экономии топлива и периодически о них напоминать, можно сэкономить миллионы долларов⁶.
- **Используйте новые технологии управления проектами.** Поскольку компании расширяют диапазон стратегий трансформации, им будут нужны новые методы отчетности и управления программами преобразований. В этом им могут помочь новые технологии. Например, новые краудсорсинговые платформы предлагают шаблоны, которые позволят игрофицировать трансформационные инициативы и в режиме реального времени собирать информацию о том, что работает, а что нет. Более того, динамические программы управления проектами позволяют постоянно корректировать портфель запланированных инициатив, вместо того чтобы неукоснительно следовать жестким графикам.

5 Martin Scheffer et al., “Early-warning signals for critical transitions,” *Nature*, September 2009.

6 Greer Gosnell et al., “A New Approach to an Age-Old Problem: Solving Externalities by Incenting Workers Directly,” NBER working paper, June 2016.

- **Используйте ИИ для стимулирования изменений.** Многие организации начинают крупномасштабные трансформации, чтобы повысить эффективность использования технологий ИИ (нередко именно это является главной целью цифровизации). Однако очень немногие, напротив, используют возможности самого ИИ, чтобы повысить эффективность трансформационных программ. Вместо этого для разработки программ преобразований и управления ими по-прежнему применяются субъективные подходы.

Впрочем, в ближайшее десятилетие в самых передовых компаниях все растущие мощности ресурсов ИИ с большой вероятностью станут неотъемлемой частью трансформационных программ. Так, системы машинного обучения уже прекрасно прогнозируют динамику хаотичной среды, например предсказывают погоду⁷. Аналогичные технологии могут быть использованы для выявления подрывных изменений в бизнес-среде или диагностики состояния организации в реальном времени.

Передовые компании с большой вероятностью начнут задействовать мощные ресурсы ИИ в качестве неотъемлемой части трансформационных программ.

Например, по данным аналитического стартапа KeenCorp, глубокий семанти-

ческий анализ паттернов во внутренней электронной переписке компании Enron выявил ряд факторов, указывающих на скрытую напряженность внутри организации, которые потенциально могли послужить сигналом тревоги для внешних наблюдателей, даже если они и не до конца понимали реальный масштаб мошенничества⁸. Подобные технологии могут применяться для анализа не только юридических, но и стратегических рисков.

Как лучше всего использовать последние разработки в области природы изменений?

- Найдите новые системы показателей и аналитические подходы, которые смогут заранее предупредить вас об угрозе вашему бизнесу.
- Используйте ИИ, чтобы оптимизировать и повысить эффективность самого процесса преобразований.
- Следите за последними научными и техническими достижениями, чтобы выявлять новые возможности, в том числе в области генеративных алгоритмов ИИ, биометрии и теории регулирования.

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА в грядущем десятилетии, компаниям нужно будет много и постоянно меняться. Однако успешно трансформировать организацию не так просто. Поняв сложность преобразований и воспользовавшись последними научными и аналитическими исследованиями для их реализации, передовые компании смогут занять наиболее выгодные позиции, чтобы победить в 2020-х.

7 Natalie Wolchover, "Machine Learning's 'Amazing' Ability to Predict Chaos," Quanta Magazine, April 2018.

8 Frank Partnoy, "What Your Boss Could Learn by Reading the Whole Company's Emails," The Atlantic, September 2018.



МНОГООБРАЗИЕ КАК ИМПЕРАТИВ ДЛЯ БИЗНЕСА

Мики Цусака, Кристиан Грайзер, Матт Кренц, Мартин Ривз

НОВОЕ десятилетие стремительно приближается, но пока невозможно с уверенностью сказать, что именно нас ждет. Высока вероятность того, что ближайшие годы будут отмечены геополитической и экономической неопределенностью, а от цифровых игроков стоит ждать дальнейших подрывных изменений. Организации, способные учиться, быстро ориентироваться и выходить в новые смежные области, в 2020-е смогут не только остаться на плаву, но и добиться процветания.

Как руководителям повысить способность своих организаций к инновациям и переосмыслению самих себя, чтобы по максимуму подготовить их к неотвратимым изменениям, которые неизбежно принесет следующее десятилетие? Ответ на этот вопрос широко известен, однако о нем часто забывают: нужно обеспечить многообразие.

Многообразие — это уже не только нравственный императив, но и все более важное требование бизнеса. Организации, обеспечившие разнообразие голосов и точек зрения на всех уровнях, лучше способны внедрять инновации, брать на себя риски,

творчески подходить к решению проблем, восстанавливаться после неудач и превращать вызовы в возможности. Однако компании по всему миру пока не добились значимого прогресса в обеспечении многообразия, особенно на уровне высшего руководства (см. рис. 1).

Между тем именно сейчас как никогда важно не прекращать усилий в этом направлении и не опускать руки. Чтобы не только выстоять в условиях глобальной экономической неопределенности, но и обеспечить себе преимущество, лидерам стоит включить многообразие в число безотлагательных приоритетов.

Как многообразие связано с инновациями?

Интуитивно нам понятно, что многообразие должно способствовать инновациям. Когда команда состоит из людей, у которых есть очень много общего, возникает риск «стадного мышления» — единообразие точек зрения может привести к желанию остановиться на достигнутом, стагнации и даже краху. Однородный состав сотрудников также снижает сопротивляемость компании новым вызовам.

Рис. 1 | За последние десять лет прогресс в области гендерного равенства был незначительным



Примечание: включает зарегистрированные на бирже международные компании с объемом продаж не менее \$10 млрд или рыночной капитализацией не менее \$20 млрд, предоставляющие отчетные данные о гендерном многообразии.

Источники: Thomson Reuters; анализ Института стратегии Брюса Хендерсона BCG.

В пользу многообразия свидетельствуют и факты. Как показывает исследование BCG, в котором приняли участие более 1700 компаний, многообразие повышает способность к инновациям, расширяя диапазон рассматриваемых идей и вариантов и тем самым помогая улучшить финансовые результаты. Недавние исследования Института стратегии Брюса Хендерсона BCG также демонстрируют, что, к примеру, гендерное многообразие не только коррелирует с текущими показателями роста компании, но и дает основания ожидать ее роста в будущем.

Многообразные и инклюзивные команды рожают нестандартные решения и предлагают больше идей, что повышает вероятность

создания успешных продуктов и ускорения темпов долгосрочного роста. В долгосрочной перспективе именно рост служит главным фактором для опережения показателей рынка, а в контексте глобального снижения совокупного экономического роста инновации становятся необходимым «топливом» для роста отдельных компаний.

Когда говорят о многообразии, в первую очередь вспоминают гендерную, этническую и расовую принадлежность, сексуальную ориентацию, — и многообразие по всем этим параметрам действительно способствует успеху. Однако не менее важно многообразие и по другим направлениям, таким как опыт работы, возраст, образование, страна происхождения.

Ключевое значение также имеет когнитивное многообразие — присутствие в команде сотрудников, использующих разные методы решения задач. Совместное исследование BCG и PwC, стартапа в сфере ИИ и нейробиологии, свидетельствует о том, что крупным компаниям требуется многообразие когнитивных навыков для овладения всем спектром стратегий — от классической до адаптивной или визионерской, — необходимых для существования в сложной и динамичной среде.

Говоря коротко, чем больше многообразия, тем лучше. Компании, достигшие многообразия по многочисленным параметрам, становятся более успешными инноваторами. Кроме того, когда организация инвестирует в цифровые инновации, преимущества многообразия преумножаются, позволяя увеличить капитализацию от этих инвестиций.

Важнее всего обеспечить многообразие на уровне высшего руководства. Существует явная корреляция между многообразием топ-менеджмента и общей способностью организации к инновациям. Например, в компаниях с более многообразным составом высшего руководства почти половина выручки приходится на продукты и услуги, запущенные в последние три года. EBIT-маржа таких компаний также на 9 п. п. выше, чем у тех, чьи показатели многообразия топ-менеджмента находятся на уровне ниже среднего.

Состав правления — тема, в последнее время оказавшаяся в центре внимания, — также имеет большое значение, поскольку его многообразие позволяет получать более широкий спектр идей и публично демонстрирует приверженность

компаний принципам многообразия. В некоторых странах гендерное многообразие правления стало обязательным требованием, но стоит отметить, что лучшая практика формирования правления вообще-то всегда предполагала многообразие — начиная собственно с включения в его состав людей извне, не работающих в компании.

Многообразие также повышает сопротивляемость

Преимущество в ближайшие годы получат самые инновационные компании, но одних инноваций будет недостаточно. Быстрые технологические изменения, сложная динамика глобализации, общемировая политическая неопределенность создают непредсказуемую бизнес-среду, выживать в которой будет все сложнее. Например, сегодня для акционерной компании вероятность прекращения существования в ее нынешней форме в течение пяти лет составляет один к трем — причиной могут стать крах, поглощение или иные факторы. Это в шесть раз выше, чем было 40 лет назад.

Большее многообразие не только способствует инновациям, но и повышает сопротивляемость организации (то есть ее способность справляться с неожиданным), а в ближайшее десятилетие второе будет не менее важно, чем первое. Отличающиеся многообразием компании лучше реагируют на непредвиденные изменения и адаптируются к внешним угрозам, чем это удастся их «гомогенным» конкурентам.

Многообразие, по сути, является ключевой, жизненно важной характеристикой всех долговечных природных и социальных систем, и бизнес

не исключение. Компания, обладающая более широким спектром точек зрения и идей, находит больше способов защититься от неожиданных угроз. Многообразие не только снижает риск краха системы, но и служит основой для эволюционной адаптации. Оно обеспечивает постоянное видоизменение продуктов, стратегий и бизнес-моделей и экспериментирование с ними, что крайне необходимо для того, чтобы оставаться «в форме» в меняющейся среде.

Организации с такой устойчивой и адаптивной культурой успешно переживают мелкие кратковременные неудачи, извлекая из них уроки и добиваясь процветания. Для компании, способной смотреть на проблему с разных точек зрения, выбирать лучшие идеи и воплощать их в жизнь, кризис превращается в возможность адаптироваться.

Сейчас, когда бизнес-среда становится все более сложной и динамичной, недостаточно выработать единый и неизменный подход к стратегии и ее реализации. Вместо этого для достижения успеха необходимо применять разные подходы в зависимости от типа среды. Такая постоянная адаптация способствует долголетию, ведь в меняющейся среде стратегия должна не только помогать компании стать лучшим игроком, но и учитывать, сколько собственно продлится раунд.

Руководитель одной из компаний Fortune 500 посвящает половину времени на каждом собрании руководства обсуждению недавних неудач и того, какие уроки можно из них извлечь. CEO Amazon Джефф Безос также хорошо известен своей готовностью терпеть неудачи: как он написал

в обращении к акционерам, «провалы и прорывы — это сиамские близнецы». Компаниям следует избегать «ловушки успеха» — склонности чрезмерно полагаться на подходы, которые обеспечили успех вчера, причем зачастую за счет успеха завтра. Вместо этого они должны постоянно искать новые пути.

Реализовать потенциал многообразия

Достижение многообразия оказывается непростой задачей для компаний по всему миру (а в некоторых регионах это еще сложнее, чем в прочих), при этом медленнее всего прогресс идет на уровне топ-менеджмента. Но даже те, кому это удалось, не всегда способны конвертировать достигнутые системные результаты в бизнес результат.

Чтобы продвинуться в области многообразия и реализовать его потенциал, лидерам следует сфокусироваться на трех направлениях.

Создание инклюзивной среды

Многообразие становится актуальной задачей для руководителей бизнеса, однако пока проблема не только в том, что им не удастся достичь его целевого уровня, но и в том, что они неспособны в полной мере реализовать его потенциал даже на текущем уровне.

Обеспечить большее многообразие на этапе найма — это лишь первый шаг. Руководители должны не только сформировать более разнородный коллектив, но и создать рабочую среду, в которой это многообразие сможет расцвести. Другими словами, многообразие не поможет компании, если она не приложит усилий для создания условий, которые позволят реализовать

его потенциал и будут способствовать появлению и внедрению лучших идей и практик работы.

Рассказывая о вызовах, с которыми сопряжено создание инклюзивной рабочей среды, CEO Citigroup Майкл Корбат заметил: «Я думаю, нам удастся привлекать в компанию на работу женщин и представителей меньшинств, но я не уверен, что мы создали условия, в которых им хотелось бы остаться».

Чтобы пользоваться преимуществами многообразия, как это удастся биологической эволюции, организация тоже должна научиться выбирать и масштабировать лучшие подходы. Лишь когда эти адаптивные механизмы будут «вшиты» в рабочую среду и операционную деятельность организации, многообразие сможет принести ей максимальную пользу. Такая адаптивная, инклюзивная рабочая среда со временем сама упрощает сохранение многообразия коллектива, в том числе резерва лидеров, способствуя развитию инновационных навыков и сопротивляемости в долгосрочной перспективе.

Для создания адаптивной среды необходимо обеспечить пять условий: высшее руководство должно принимать активное участие в обеспечении многообразия и уметь слышать и принимать во внимание разные точки зрения; высшее руководство, включая генерального директора, должно считать многообразие стратегическим приоритетом; команды должны часто и открыто взаимодействовать друг с другом; в организации должна существовать культура открытости новым идеям; компания должна внедрить справедливые и прозрачные принципы в области трудоустройства, включая равную оплату труда. Когда корпоративная

экосистема будет обладать всеми этими компонентами, организация сможет извлечь из многообразия преимущества для бизнеса и подготовиться к следующему десятилетию.

НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ

Если компании удалось повысить уровень многообразия и создать среду, благоприятную для реализации предлагаемых им преимуществ, руководителям может показаться, что задача решена. Однако значимость многообразия для бизнеса со временем будет лишь возрастать, поэтому оно должно оставаться в числе приоритетов. Например, вместо того чтобы довольствоваться 30% многообразия в правлении, стоит повысить целевой показатель до 50% и стремиться к его достижению.

Чтобы ускорить реализацию инициатив в сфере многообразия и развить способность к инновациям и сопротивляемость, необходимо сделать три шага:

- **Прийти к честному консенсусу о том, чего реально удалось достичь компании в сфере многообразия и насколько долгий путь еще предстоит пройти.** Руководители должны создать у сотрудников ощущение неотложной необходимости реальных изменений, часто и убедительно выражая свою приверженность этим изменениям.
- **Поставить амбициозные, реалистичные и конкретные цели.** Руководители должны адаптировать цели к уникальным потребностям организации и периодически их пересматривать, поскольку сегодняшние стратегии развития многообразия могут оказаться бессильны-

ми перед вызовами завтрашнего дня. Например, организация может добиться впечатляющих результатов в области гендерного многообразия топ-менеджмента, однако приобретение новой компании может потребовать многообразия уже по другим параметрам, например по географическому происхождению или образованию.

- **Принимать конкретные меры для достижения этих целей, в том числе проверенные на практике, — например, антидискриминационную политику и тренинги для снижения субъективности.** Не стоит пренебрегать и «скрытыми жемчужинами» — мерами, которые работают на практике, но обычно недооцениваются топ-менеджментом. При этом следует учитывать потребности конкретной компании, например необходимость обеспечить когнитивное многообразие.

Обеспечить многообразие — и одержать победу в войне за таланты

В ближайшее десятилетие способность компании привлекать и удерживать таланты и назначать правильных людей на руководящие позиции станет решающим фактором ее успеха или неудачи. Крупнейшие экономики мира столкнутся с общей нехваткой талантов, а некоторые навыки окажутся в еще большем дефиците: 30% навыков, которые понадобятся уже к 2020 году, отсутствуют на сегодняшнем рынке труда или не считаются критически значимыми. Поэтому в ближайшие годы компаниям особенно важно заняться активной реализацией своей стратегии в сфере найма, удержания и переподготовки сотрудников.

Технологии будут играть важную и не всегда положительную роль в том, насколько многообразным будет состав рабочей силы в будущем. Так, например, ИИ может помешать прогрессу в области гендерного многообразия. По оценкам МВФ, ИИ больше угрожает существованию рабочих мест, в настоящее время занимаемых женщинами, чем позиций, занимаемых мужчинами.

Однако технологии могут и снизить эти риски. Например, оценка кандидатов с помощью ИИ и нейробиологических разработок, базирующаяся на эмпирически выявленных паттернах, позволяет существенно снизить субъективность решений при найме и таким образом расширить пул потенциальных талантов.

Компании, неспособные обеспечить многообразие, не смогут привлечь и удержать лучших сотрудников, а потому рискуют не выжить в эпоху технологических сдвигов. В то же время реализация амбициозной стратегии многообразия и плана создания рабочей среды, которая позволит воспользоваться его преимуществами, поможет организации стать инновационной и устойчивой и подготовиться к росту и успехам в долгосрочной перспективе.

Развитие инноваций и сопротивляемости на основе многообразия критически важно для достижения успеха в 2020-х. Призывы к многообразию звучат повсюду — от заголовков газет до заседаний, на которых обсуждается стратегия бизнеса. И хотя прогресс в значительной степени зависит от внутренних факторов, то есть его ход можно контролировать и прогнозировать, потенциал многообразия в области создания

конкурентного преимущества пока остается нереализованным.

О какой бы отрасли ни шла речь, достижение многообразия и инклюзивности должно стать для компаний обязательным требованием бизнеса и ключевой

составляющей корпоративного предназначения. Те, кому удастся обеспечить многообразие и создать условия для его дальнейшего развития, смогут успешно внедрять инновации, расти и выдерживать потрясения, которые принесет следующее десятилетие.



ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА И ПОЛЬЗА ДЛЯ ОБЩЕСТВА: В ПОИСКАХ РАВНОВЕСИЯ

КАК ПОСТРОИТЬ УСТОЙЧИВУЮ КОМПАНИЮ, ОТРАСЛЬ, ОБЩЕСТВО

Дэвид Янг, Венди Вудс, Мартин Ривз

НА пороге нового десятилетия бизнес приближается к поворотной точке — в ближайшие десять лет понимание того, что такое хорошая компания, хорошая инвестиция и хороший лидер, кардинально изменится. Определяющий тренд: хорошие компании и эффективные вложения должны не только приносить конкурентоспособную финансовую прибыль, но и одновременно с этим помогать обществу справляться с наиболее сложными вызовами, тем самым создавая устойчивую базу для дальнейшего развития бизнеса.

Дальновидные и смелые лидеры сумеют использовать эту динамику для того, чтобы открыть новые возможности роста, обеспечить устойчивую прибыль для акционеров и принести большую пользу обществу. Но для этого они должны научиться по-новому думать, создавать новые конкурентные преимущества, внедрять фундаментальные и масштабные изменения в бизнес-модели и стратегически взаимодействовать с экосистемами. Им придется объединить две очень разные концепции, связанные с устойчивостью: устойчивое развитие и устойчивое конкурентное преимущество.

Это будет иметь огромные последствия для компаний, капитала и всего капитализма. В этой статье мы расскажем, каким мы видим создание стоимости в наступающую эпоху и какими должны быть приоритеты руководителя в области создания стоимости и социального вклада.

Почему корпоративный капитализм находится в поворотной точке?

Сегодня на компании и инвесторов оказывается все большее давление. Они вынуждены думать не только о финансовой доходности инвестиций, но и о том, как их работа влияет на общество. И в этом нет ничего удивительного. За прошедшие 20 лет мы стали свидетелями колоссальных преобразований — стремительное развитие цифровых технологий, глобализация и огромные инвестиции изменили облик и значимость практически всех аспектов бизнеса и общества.

Как и раньше, успешные компании воспользовались этими преобразованиями, чтобы создать новые направления конкуренции и разработать

инновационные бизнес-модели, увеличившие доходность для акционеров. Однако многие другие участники рынка оказались лицом к лицу с рисками подрывных изменений, а проверенные формулы, которыми они привыкли пользоваться, перестали работать. В попытке неукоснительно следовать жестким требованиям Уолл-стрит эти компании непрерывно оптимизировали операционные модели и цепочки поставок, усиливали контроль над ними, создавали специализированные активы и команды, однако все это в результате лишь снизило их адаптивность и устойчивость к сдвигам на рынках и смене направления торговых потоков. В результате необходимость реструктуризации, консолидации и перемещения производства внесла раскол в их корпоративную культуру и серьезно подорвала доверие со стороны общества.

Масштабные изменения вылились за пределы отдельных корпораций и сформировали социоэкономическую динамику, которая оставила многих людей и сообщества в экономически бедственном положении и привела к их политической поляризации. Все это в сочетании с растущей обеспокоенностью темпами изменения климата, к которым планета явно не готова, создает всеобщее ощущение неуверенности и небезопасности. В преддверии 2020-х все больше рядовых граждан, инвесторов и лидеров приходят к выводу, что бизнес, капитал и государство должны начать работать по-новому и что делать это нужно уже сейчас.

Пришло время переосмыслить устойчивость всей системы к экстремальным внешним воздействиям, потому что иначе мы рискуем лишиться социального и политического кредита доверия, необходимого для дальнейшего прогресса.

Цели ООН в области устойчивого развития до 2030 г. (ЦУР) описывают моральные и экзистенциальные угрозы, требующие безотлагательных мер. И хотя некоторые ставят под сомнение реалистичность графика и масштаба данной инициативы ООН, достижение этих целей, несомненно, сделало бы наш мир более справедливым, инклюзивным и устойчивым. Цель №17 предполагает гораздо более активное участие компаний и капитала в коллективных усилиях государства, частного сектора и гражданского общества. Пять лет спустя мы видим уже достаточно много примеров того, как правительства, инвесторы и компании могут использовать свои ресурсы и возможности для проведения необходимых изменений.

Изменения происходят, но их недостаточно

Многие институциональные инвесторы уже стремятся «встроить» в процесс принятия решений оценку так называемых ESG-факторов (environmental, social, governance — экологические и социальные аспекты и стандарты корпоративного управления) и ожидают, что компании будут предоставлять отчетность по этим показателям. Прикладываются усилия для обеспечения полной прозрачности в этом отношении — например, при поддержке Майкла Блумберга и Марка Карни создана «Рабочая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с климатическими изменениями» (TCFD). Ее задача — обеспечить предоставление участниками отчетности о климатических рисках, связанных с их финансовыми активами. Создаваемые новые стандарты формируют схему для учета нефинансовых показателей в корпоративной отчетности, поэтому велика вероятность того, что «интегрированная отчетность» станет новой нормой

для многих корпораций. Компании инвестируют в воплощение в жизнь своего «корпоративного предназначения» («цели») и оценивают свой вклад в общественное благо на основе измеримых факторов ESG и ЦУР. Департаменты устойчивого корпоративного развития и корпоративной социальной ответственности (КСО), ранее традиционно находившиеся где-то на обочине бизнеса, сейчас становятся его неотъемлемой частью. Прогрессивные компании расширяют конкурентное поле, начав активно дифференцироваться в экологической и социальной сфере. Многие компании, действуя в составе отраслевых консорциумов, вместе работают над решением проблем, которые одновременно угрожают лишить их доверия со стороны общества и в то же время открывают новые возможности в соответствующих отраслях.

Такие примеры — важные первые сигналы изменений бизнес-среды. Однако, несмотря на все взятые на себя обязательства, заключенные соглашения, выработанные регламенты и оцениваемые показатели, реальные достижения корпораций в решении таких ключевых проблем, как сокращение выбросов CO₂, снижение объема пластиковых отходов или преодоление социального и экономического неравенства в отдельных странах, были весьма незначительными. А пока бизнесу не удастся наглядно продемонстрировать прогресс в этом отношении, социальное и политическое давление на него будет лишь возрастать, угрожая легитимности корпоративного капитализма.

Новый социальный контекст для бизнеса

Бизнесу стоит ожидать дальнейшего роста активности инвесторов, некоммерческих организаций, политиков

и других заинтересованных сторон в вопросах климатических рисков, экономического неравенства и общественного благополучия. Правительство и общество ужесточат требования к компаниям, а в современном мире информация о нарушениях на локальном уровне может очень быстро разрушить глобальную репутацию корпорации и влечет за собой социальные и правовые последствия. Появятся требования по обеспечению полной прозрачности данных об ESG-показателях. Это изменит подход инвесторов к оценке связанных с компанией рисков и возможностей: капитал будет уходить туда, где высокая финансовая доходность сочетается с положительным социальным эффектом. Корпорациям придется продемонстрировать «хорошие продукты, приносящие пользу людям», и сделать так, чтобы их бренды и идентичность ассоциировались с внушающим доверие корпоративным предназначением. Лучшие кадры также будут уходить в компании, способные дать сотрудникам ощущение, что именно их работа делает мир лучше, и при этом еще и обеспечить им достойную карьеру.

Чтобы одержать победу, потребуется расширить понимание конкуренции, добавив к нему новые направления, такие как экологическая устойчивость, благополучие общества, экономическая инклюзивность, этичность используемого сырья. Понадобятся радикально инновационные бизнес-модели, чтобы обеспечить экономику замкнутого цикла в использовании ресурсов, перейти к совместному использованию активов вместо владения ими, расширить доступ и инклюзивность и многократно приумножить позитивный социальный эффект.

По данным «рейтинга доверия» Edelman Trust Barometer, в этот критический для корпоративного капитализма момент бизнес пользуется большим доверием, чем государство. Дальновидные корпоративные лидеры увидят в этом возможность минимизировать экологические и социальные угрозы для своих отраслей, выступить катализатором коллективных усилий по поиску новых решений, построить обширные экосистемы и завоевать еще больше доверия. Такие меры будут абсолютно необходимы для того, чтобы не лишиться выдаваемого обществом «разрешения на работу» и предотвратить дальнейший рост недовольства корпоративным капитализмом.

Руководству придется задуматься о миссии и ценностях

Как и в предыдущие эпохи преобразований в бизнесе, менеджменту придется поменять образ мыслей, чтобы увидеть новые пути к успеху. Мы должны вырабатывать принципиально новый подход к созданию идей и принятию решений. Для этого, в свою очередь, потребуются пересмотреть концепцию корпоративной ценности и понять, что она не сводится лишь к достижению предсказуемого уровня прибылей и убытков и стабильному потоку дивидендов.

Исходной точкой для этого должна стать вдохновляющая цель, не ограничивающаяся лишь прибылью и придающая смысл каждой ежедневной работе сотрудников. При этом «цель» не должна быть убаюкивающим, самодовольным описанием того, что компания и так уже делает, — это будет лишь препятствовать прогрессу. Цель должна определять потенциальный вклад компании в благополучие общества

с учетом своих уникальных особенностей, заставляя задумываться о более широком контексте и вдохновлять на достижение социального эффекта и создание ценности для бизнеса.

Вооруженные такой целью лидеры смогут создать культуру, которая поощряет любознательность и смелость, необходимые для реформирования бизнес-моделей и их интеграции в более обширные экономические, социальные и экологические системы. Поскольку традиционные показатели лишь помогают понять, как оценивать достижения, зачастую они только препятствуют стремлению к преобразованиям. Поэтому дальновидные лидеры задумаются над тем, что именно оценивать. Они смогут освободиться от тирании квартальной финансовой отчетности, предоставив инвесторам и другим заинтересованным лицам более сбалансированную систему показателей, демонстрирующую, как трансформация бизнес-модели позволит с течением времени повысить доходность и увеличить социальный вклад. Проектируя операционные модели и организационные структуры, такие лидеры будут стараться не только обеспечить максимальную эффективность, но и «встроить» в них резервные ресурсы, многообразие и гибкость, чтобы повысить сопротивляемость и адаптивность компании. К процессу принятия решений они будут подключать сотрудников, обладающих нестандартными для бизнеса навыками и знаниями.

Успеха в ближайшее десятилетие смогут добиться руководители, глубоко знающие свои компании и способные оценить их потенциал конкуренции по новым направлениям на благо акционеров и общества.

Программа создания стоимости и социального вклада для СЕО

Предлагаемый нами путь к переосмыслению концепций бизнес-ценности и социального вклада предполагает шесть шагов. Вначале компания должна переосмыслить корпоративную стратегию, за этим следуют трансформация бизнес-модели, совершенствование системы показателей и отчетности, воплощение в жизнь корпоративного предназначения («цели»), осознание ответственности корпорации как политической силы и расширение роли совета директоров (см. рис. 1). Это будет не просто осуществить, но именно эти шаги, на наш взгляд, позволят создать великую компанию, обеспечить высокую стоимость акций и оставить великое наследие.

Переосмыслить корпоративную стратегию

На наш взгляд, у компаний пока нет работающих стратегий для новой эры бизнеса. Как показано на рис. 2, целью такой стратегии должно быть создание конкурентного преимущества одновременно в области акционерной доходности, корпоративной долговечности и социального эффекта. Поэтому качество стратегии следует оценивать по тому, в какой степени она дает возможность обеспечить как рост акционерной доходности, так и увеличение социального вклада компании.

В контексте подобной стратегии расширяется и периметр конкуренции — появляются новые возможности дифференциации и создания относительного преимущества по «социальным»

Рис. 1 | Программа создания бизнес-стоимости и социального вклада



Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

направлениям. При этом «социальная ценность» становится неотъемлемым элементом новых бизнес-моделей, совместных цепочек создания стоимости и перестраиваемых экосистем. Подобный подход также открывает, расширяет и углубляет рынки за счет повышения доступности и обеспечения инклюзивности. Охват бизнеса также становится шире — возникает возможность создания коалиций, чтобы коллективно работать над минимизацией фундаментальных рисков, угрожающих существованию экологических и социальных экосистем.

Этот новый подход к стратегии не означает, что менеджерам следует забыть об интересах бизнеса. Скорее они должны помнить о потребностях общества и задаваться вопросом о том, как конкретная цель программы ЦУР может быть достигнута с помощью компетенций, ресурсов, активов, продуктов, услуг, экосистемы компании — и отрасли в целом. На рис. 3 перечислены десять вопросов, на которые следует ориентироваться при разработке стратегии, чтобы реализовать возможности как увеличения акционерной прибыли, так и наращивания социального эффекта.

Однако существующие бизнес-модели не подходят для реализации этих новых стратегий — их также придется трансформировать. Устойчивые инновационные бизнес-модели (S-BMI) базируются на намного более полной картине, чем «традиционные» инновационные модели. Они учитывают более обширный состав заинтересованных сторон, системную динамику изменения социально-экологической среды, более дальние временные горизонты для достижения устойчивого адаптивного преимущества, ограничения по масштабируемости, жизнеспособности и сопротивляемости, весь цикл

производства и потребления, а также доступные рычаги для прибыльной и устойчивой трансформации.

Трансформировать бизнес-модель

Мы уже можем выделить семь направлений устойчивых инноваций в создании бизнес-моделей. Иногда инновации осуществляются по нескольким направлениям одновременно, и все эти направления обладают потенциалом как повышения финансовой доходности, так и увеличения вклада в общественное благо.

- **Контролировать происхождение сырья.** Конкурировать и дифференцироваться на основе создания «социальной ценности» на этапе закупки сырья для производства товаров и услуг. Например, компания может использовать более экологически чистые энергоресурсы, внедрять практики устойчивого развития, бороться за сохранение биоразнообразия, обеспечивать вторичное использование, создавать инклюзивную рабочую среду, минимизировать отходы, отслеживать происхождение сырья с помощью цифровых технологий, придерживаться принципов справедливой торговли и т. д. Здесь потребуются адресные меры для развития поставщиков в наиболее значимых социальных аспектах. Также придется следить за тем, соблюдают ли они этические стандарты в работе с ресурсами, сообществами, торговыми потоками. Для этого может понадобиться обратная интеграция, способная обеспечить быструю и полную трансформацию. Затем компания может сохранить и задействовать эти новые ресурсы и возможности для достижения

Рис. 2 | В корпоративной стратегии социальный эффект неотделим от бизнеса



Источник: анализ BCG.

конкурентного преимущества и дифференциации.

- **Контролировать весь цикл.** Конкурировать в создании социального вклада на всем протяжении цикла использования продукта — от производства до завершения потребления. Конкуренция в этой области требует от компании способности включать «панорамный режим» и анализировать системы в целом, чтобы находить бизнес-модели, наиболее привлекательные с точки зрения финансовых показателей и конкурентоспособности. Например, речь может идти о дизайне продуктов, ориентированном на экономику замкнутого цикла, вторичное использование и полезную переработку отходов (waste-to-value). Также это предполагает создание предложений, направленных на совместное использование ресурсов, а не владение ими, что позволяет обеспечить максималь-

ную загрузку мощностей и высокую ценность на этапе завершения жизненного цикла (end-of-life value). Еще одно направление — строительство инфраструктуры на основе принципов экономики замкнутого цикла и перепрофилирования активов или интеграция в другие цепочки создания стоимости. Компании также придется просвещать потребителей и предлагать им товары и услуги, жизненный цикл которых приносит пользу планете и человечеству. Достижение этих целей может потребовать перемещения производственных активов, реорганизации цепочек поставок и сетей дистрибуции, интеграции новых этапов цепочки создания стоимости, приобретения компаний в смежных областях или непривычных стратегических партнерств.

- **Наращивать «социальную ценность».** Конкурировать, увеличивая

Рис. 3 | Десять вопросов для стратегов в новую эру бизнеса

- 1 Ведет ли наша цель к устойчивому созданию стоимости? Совпадают ли наши корпоративные интересы с интересами общества?
- 2 Не отклонились ли мы от цели? Если да, то принимаем ли мы соответствующие корректирующие меры?
- 3 Достаточно ли быстро мы реализуем эти меры и обладают ли они необходимым эффектом?
- 4 Правильно ли мы определили охват системы показателей?
- 5 Представлены ли / участвуют ли другие стороны в процессе создания стратегии?
- 6 Оцениваем ли мы долгосрочную конкурентоспособность компании? Обеспечили ли мы правильный баланс между текущими и долгосрочными задачами?
- 7 Каковы самые слабые места нашей бизнес-модели перед лицом ESG-рисков?
- 8 Как устранить эти слабые места с помощью инновационных бизнес-моделей?
- 9 Есть ли у нас необходимая платформа для того, чтобы коллективно создавать решения насущных проблем?
- 10 Действует ли наша компания как разумная политическая сила для реализации изменений во внешней среде?

Источник: Институт стратегии Брюса Хендерсона BCG.

ценность продуктов или услуг по шести параметрам: экономическая выгода, экологическая устойчивость, благополучие потребителя, контроль этичности используемого сырья, содействие развитию общества, доступность и инклюзивность. Бизнесам также стоит заняться активным продвижением новых стандартов, гарантировать прозрачность и возможность отслеживания происхождения сырья, соответствующим образом скорректировать маркетинг и сегментацию, вовлечь покупателей в увеличение социальной ценности продуктов и сделать их частью масштабных изменений, а также обеспечить получение соответствующей ценовой премии. В B2B-секторе компании должны помочь своим корпоративным клиентам реализовать экологические и социальные цели (ESG) и дифференцироваться в глазах конечных потребителей, обратив их внимание на социальную ценность закупаемых у поставщиков продуктов и услуг

и социально полезные аспекты их бизнес-модели.

- **Удлинять цепочку создания стоимости.** Конкурировать, удлиняя ЦСС компании и становясь частью ЦСС в других отраслях, чтобы углублять проникновение продуктов и услуг и увеличивать социальный вклад для всех участников. Для этого может потребоваться изменить экономическую модель и принять меры для снижения сопутствующих рисков. Например, одна корпорация использовала широкую сеть дистрибуции потребительских товаров, чтобы предложить платежные и финансовые услуги мелким торговым компаниям. Еще один провайдер интегрировал предлагаемые им медицинские услуги в физическую цепочку поставок другой компании. Это позволило одновременно улучшить состояние здоровья сотрудников и их семей и расширить рынок для услуг здравоохранения. Также побочные продукты производства одних компаний

зачастую могут быть использованы другими в качестве сырья.

- **Заряжать бренд энергией.** Конкурировать на основе цифровизации, продвижения и монетизации данных о совокупном социальном вкладе продуктов и услуг по всей цепочке создания стоимости — от производства сырья до потребления готового продукта покупателем. Бизнес может использовать эти данные, чтобы повысить дифференциацию, улучшить опыт взаимодействия с брендом, глубже вовлекать потребителей, строить ценовую политику на основе создания стоимости, отчитываться по ESG-факторам, взаимодействовать с инвесторами и даже создавать новые направления бизнеса. Например, компания может укрепить бренд с помощью промоакций, демонстрирующих ее открытость, экологичность, инклюзивность и стремление использовать возобновляемые источники энергии. Используя данные об экологических и социальных аспектах продукта, также можно повысить вовлеченность и лояльность потребителей, предоставив им возможность выбрать стиль жизни, не имеющий отрицательных последствий для планеты и общества.
- **Внедрять локализацию и регионализацию.** Конкурировать, заключая партнерства и перенаправляя глобальные цепочки создания стоимости таким образом, чтобы увеличить местный социальный вклад по наиболее важным направлениям. Например, бизнес может развивать локальные и региональные бренды, больше соответствующие местным вкусам и ценностям, закупать сырье у мелких производителей для минимизации вредных транспортных выбро-

сов и укрепления местной экономики, реорганизовывать производственные сети с учетом всех экологических и социальных последствий, контролировать местные потоки отходов и использовать их как сырье для производства других продуктов, нанимать местных перспективных сотрудников для отдельных проектов.

- **Развиваться во всех секторах.** Конкурировать, создавая модели, охватывающие государственный и социальный сектор, чтобы улучшить предложение для потребителей и его социальные аспекты, особенно на новых и быстроразвивающихся рынках. Например, бизнес может вместе с государственными агентствами по оказанию помощи и некоммерческими организациями помогать небольшим фермерским хозяйствам наращивать сельскохозяйственные ресурсы, чтобы сделать их надежными поставщиками сырья для агропромышленного комплекса. Также компании могут заключать партнерства с глобальными экологическими организациями и государственными структурами для вторичной переработки попадающего в океан пластика. Бизнес также может помочь укрепить систему государственной социальной поддержки и предотвратить коррупцию благодаря цифровизации и внедрению электронных платежей. Кроме того, партнерство в области реструктуризации систем вторичного использования помогает внедрять бизнес-модели для максимально эффективной переработки отходов (waste-to-value). Компании также могут предпринимать эти коллективные усилия в составе отраслевых коалиций, чтобы завоевать больше доверия общества и создать новые возможности.

Все семь направлений устойчивых инноваций бизнес-моделей (S-BMI) создают новые источники дифференциации, операционного преимущества, сетевой динамики и увеличения социального вклада. Они помогают компаниям развивать жизнеспособность и сопротивляемость, при этом принося выгоды акционерам и пользу обществу. Однако для того, чтобы оценивать эффективность этих бизнес-моделей, повышать ее и информировать общество о создаваемой ценности, бизнес должен будет усовершенствовать и системы показателей.

- **Совершенствовать системы оценки и повышать прозрачность.** Чтобы оценивать все аспекты создания стоимости, вознаграждать за результаты и принимать решения, менеджерам потребуются новые системы оценки. Хотя ESG-показатели могут стать для этого отправной точкой, они, как и большая часть нефинансовой отчетности, пока используются скорее для демонстрации соблюдения требований (комплаенс), чем для оценки выгод социального вклада для бизнеса. Это неудивительно, поскольку именно таков преобладающий на сегодня подход. Однако отчетность не должна сводиться лишь к «оцифровке» измеримых ESG-факторов — она должна предоставлять бизнесу и другим заинтересованным сторонам данные, напрямую увязывающие уникальное предназначение и бизнес-модель компании с тем, как она дифференцируется в области создания стоимости и социального вклада, то есть показывать ее *совокупную бизнес-ценность (FBV)*.

Эти показатели позволят оценить эффективность цепочки создания

стоимости от закупки сырья до контроля цикла вторичной переработки, а также совокупный социальный вклад компании. Бизнес должен интегрировать эти показатели в управленческое ПО наряду с финансовыми показателями для разработки операционных планов, постановки целей, принятия инвестиционных решений, расчета компенсации топ-менеджмента и признания заслуг сотрудников. Кроме того, необходимо подчеркивать значимость показателя совокупной бизнес-ценности (FBV) и использовать его в работе с инвесторами, социальными сетями, в PR и GR, в корпоративных коммуникациях, маркетинге, а также обсуждать на ежеквартальных встречах и ежегодных собраниях. Это поможет увидеть компанию в новом свете и подчеркнуть ее преимущества на фоне конкурентов.

Управлять организацией на основе цели

Для по-настоящему талантливых работников цель имеет огромное значение. Поэтому, чтобы привлечь лучших сотрудников и обеспечить их вовлеченность, необходимо сформулировать убедительное и мотивирующее корпоративное предназначение. Амбиции компании не должны ограничиваться лишь прибылью — сотрудники должны чувствовать, что их работа имеет более высокий смысл. Как показывают исследования, обладающие мотивирующей целью компании добиваются более высокого уровня вовлеченности персонала, что, в свою очередь, коррелирует с более высокими финансовыми показателями. Таким образом, цель критически важна для привлечения мотивированных сотрудников, мобилизации компании и улучшения ее показателей.

Чтобы укрепить организацию, необходимо пересмотреть и набор навыков и компетенций, которые позволяют компании по-настоящему дифференцироваться как по финансовой эффективности, так и по создаваемому социальному вкладу. Руководство уже не может просто поручить одному департаменту заниматься вопросами устойчивого развития и социальной ответственности. Эти параметры необходимо учитывать во всех аспектах операционной деятельности и принятия решений. Для этого бизнесу потребуются нетрадиционные компетенции — ему придется найти сотрудников, способных к системному мышлению и обладающих знаниями в сфере антропологии, социальной динамики, поведенческой экономики, экологической устойчивости и общественного развития.

Эти сотрудники станут частью Agile-команд, которые будут разрабатывать инновационные операционные модели, способные обеспечить одновременно операционную эффективность и социальный эффект на уровне цепочек создания стоимости, рынков и клиентских сегментов. Это потребует новых, более гибких подходов к работе и вознаграждения за следование им, внедрения быстрых циклов обучения и охвата более обширных социальных и бизнес-экосистем для позитивных изменений и повышения эффективности. Именно успехи в этом отношении позволяют организации реализовать корпоративное предназначение на практике и наполнить корпоративную культуру реальным смыслом.

Действовать как ответственная политическая сила

Решение наиболее острых проблем современности — например, сокращение

пластиковых и пищевых отходов — потребует таких мощностей и такого масштаба, какими обладают лишь целые отрасли. Поэтому дальновидные лидеры смогут превратить недоверие общества в возможность для реформирования и расширения своих отраслей. Вместо того чтобы игнорировать эти риски или использовать свои связи в госструктурах в попытках воспрепятствовать переменам, они будут поступать как стратегически мыслящие государственные деятели и создавать отраслевые или даже межотраслевые коалиции, чтобы совместными усилиями искать и масштабировать новые решения.

Как и на уровне отдельных компаний, они будут транслировать убедительную цель и видение того, как отрасли и экосистемы могут увеличить свой совокупный социальный вклад, при этом сохраняя долговечность, прибыльность и сопротивляемость. Такие лидеры будут развивать платформы для доконкурентных НИОКР, масштабировать решения, расширять доступность и инклюзивность, ускорять обучение отрасли и принятие отраслевых стандартов, наращивать мощности экосистем. Они будут искать новых партнеров в государственном и социальном секторе, чтобы многократно приумножить результаты, которых отрасли способны добиться самостоятельно, и выработать новые модели коллективных действий для достижения позитивных социальных изменений.

Расширять роль совета директоров

Чтобы помочь топ-менеджменту очертить периметр будущей роли корпорации в обществе, правлению придется приобрести новые компетенции. Как и топ-менеджеры, многие сегодняшние директора всю свою карьеру фокусировались на финансовых результатах,

считая усилия в области КСО и устойчивого развития чем-то второстепенным. Однако для того, чтобы управлять компанией в новую эру бизнеса и обеспечить реальную ответственность CEO за корпоративные финансовые, экологические и социальные результаты, правлению придется больше узнать о потребностях общества и ЦУР. В его состав должны будут войти директора с новыми навыками и опытом работы в социальных секторах. Им предстоит реорганизовать комитеты, пересмотреть уставы и принципы корпоративной политики, чтобы обеспечить контроль результатов в социальной сфере. Им придется поставить под сомнение традиционные представления о границах и временных горизонтах бизнеса, требованиях к CEO, рисках и доверии общества, оценке результатов. Им также предстоит понять, что управленческие компетенции не сводятся лишь к способности ежегодно достигать целевых значений бизнес-показателей.

Они должны будут оценивать, удастся ли генеральному директору успешно строить более адаптивную

и обладающую большей сопротивляемостью организацию, способную приносить пользу акционерам и обществу, иногда даже жертвуя для этого краткосрочной финансовой выгодой.

Эта амбициозная программа требует переосмысления роли бизнеса, приверженности корпоративному предназначению и внедрения устойчивых инновационных бизнес-моделей. В то же время она открывает перед бизнесом новые возможности для роста, создания акционерной стоимости и пользы для общества и планеты. Генеральные директора и члены правления стоят перед выбором. Они могут занять выжидательную позицию, и тогда рано или поздно конкуренты, клиенты и регуляторы вынудят их заняться этими вопросами. Или же они могут действовать проактивно и использовать эту повестку для того, чтобы переосмыслить роль компании, изменить облик отрасли, добиться взрывного роста цены акций, достичь выдающихся результатов и оставить после себя достойное наследие, обеспечив вклад компании в общественное благо.

ОБ АВТОРАХ

Эллисон Бейли, управляющий директор и старший партнер BCG, глава Международной экспертной практики по развитию персонала и кадровому управлению, Бостон

Венди Вудс, управляющий директор и старший партнер BCG, глава Международной экспертной практики по социальным проектам, Бостон

Кристиан Грайзер, управляющий директор и старший партнер BCG, глава Международной экспертной практики по операционной деятельности, Дюссельдорф

Рёдзи Кимура, управляющий директор и старший партнер BCG, глава Международной экспертной практики корпоративных финансов и стратегии, Токио

Матт Кренц, управляющий директор и старший партнер BCG, Чикаго

Рич Лессер, президент и генеральный директор BCG

Мартин Ривз, управляющий директор и старший партнер BCG, директор Института стратегии Брюса Хендерсона BCG, Нью-Йорк

Кевин Уитакер, экономист

Ларс Фэсте, управляющий директор и старший партнер BCG, глава BCG TURN, управляющий партнер BCG Китай

Рич Хатчинсон, управляющий директор и старший партнер BCG, глава Международной экспертной практики маркетинга, продаж и ценообразования, Атланта

Мики Цусака, управляющий директор и старший партнер BCG, Токио

Дэвид Янг, управляющий директор и старший партнер BCG, Бостон

© **BCG**, Inc. 2019. Все права защищены.

По вопросам перепечатки обращайтесь в BCG по электронной почте:
MOSMarketingTeam@bcg.com



BHI@BCG.COM

BCG

**BCG
HENDERSON
INSTITUTE**