

просто компетентности бизнесмена; позиция лидерства в бизнесе всегда конечна и кратковременна, она не гарантирована ни одной компанией.

Неопределенность в инновационной сфере – это неясная, точно не известная обстановка, а также неполнота или неточность информации по условиям инновационной деятельности, обуславливающие неопределенность конечных результатов этой деятельности и соответствующих затрат на нее. В наиболее общем подходе причины неопределенности относятся к трем группам факторов: незнание, случайность и противодействие.

Незнание – или неполнота, недостаточность знаний, информации, сведений о внешней среде, окружающей нововведение и связанное с ее нестабильностью, а также о будущем событии или ожидаемом результате события, что необходимо для принятия обоснованного решения. И даже когда все, казалось бы, учтено, в инновационные планы может вмешаться случайность.

Случайность – будущее событие, которое в сходных обстоятельствах происходит совершенно по-разному: выход из строя оборудования, изменения в спросе на нововведение и пр. – все эти причины – случайность. Случайности противостоит достоверность – событие, которое происходит всегда.

Противодействие – что может быть выражено, например, неоднородностью спроса на нововведения; трудностями ее сбыта, обусловленными действиями конкурентов; нарушениями договорных обязательств поставщиками; трудовыми конфликтами и др.

В сравнении с другими направлениями предпринимательской деятельности, инновационное предпринимательство в большей степени сопряжено с рисками, поскольку полной гарантии благополучия здесь нет. В крупных организациях этот риск ниже, поскольку он перекрывается обычными высокими масштабами деятельности. Практика предпринимательства в инновационной сфере в реальных условиях рынка требует принятия обоснованных решений, связанных с неопределенностью. До начала выработки такого решения следует установить, с какой группы, типа и вида неопределенностью приходится иметь дело. Критерием правильности решений, связанных с неопределенностью, становится конечный полученный результат действий. В качестве индикатора, или двойника неопределенности, выступает экономическая категория «риск». В количественном отношении неопределенность содержит возможность отклонения результата от ожидаемого значения как в меньшую, так и в большую сторону. В свою очередь, под риском в деятельности понимают измеримую вероятность (угрозу) потери части своих ресурсов, недополучения или потери запланированных доходов, появление

дополнительных расходов, реже – получение значительной прибыли по сравнению с плановой в результате осуществления предпринимательской деятельности в условиях неопределенности и риска [3, с. 31-32].

Таким образом, обычное восприятие риска только как угрозы потери в бизнесе (предпринимательстве) – не всегда верное. Каждая экономическая задача должна отвечать трем критериям [2]: текущий бизнес она должна сделать эффективным; способствовать выявлению и реализации потенциала бизнеса; решение задачи должно быть таким, чтобы привести текущий бизнес к созданию нового, способного работать во внешней среде будущего, отличающегося от настоящего.

Задачи бизнеса требуют специфического, особого подхода для их решения. Каждая из них задает конкретные вопросы и позволяет получать разные выводы. Однако все эти задачи следует выполнять одновременно и непременно – уже сегодня, в рамках той же организации и имеющимися ресурсами, в среде функционирующего бизнеса.

Исходя из этого, бизнесмен-руководитель искусно фокусирует свой бизнес на благоприятных возможностях, а не на проблемах; его действия всегда направлены на восстановление лидерской позиции и противостояние тенденции к посредственности; замену инерции активной энергией и новыми направлениями развития бизнеса; на обобщение усилий и связанных с ними затрат.

Список литературы

1. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер; пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление предприятием / Пер с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.
3. Симоненко, Н.Н. Управление инновационными и инвестиционными процессами в отраслях экономики: учеб. пособие / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во КнАГТУ, 2013. – 181 с.

ПЯТЬ НЕДОПУСТИМЫХ ОШИБОК В БИЗНЕСЕ

Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н.

*Комсомольский-на-Амуре государственный
технический университет, Комсомольск-на-Амуре,
e-mail: simonenko@knastu.ru*

Поскольку каждый бизнес (каждая отрасль) имеют свои особенности, и не существует в бизнесе одной формулы успеха, каждый бизнес должен определять подходящие для него политики и стратегии. Однако имеются пять грубых, недопустимых ошибок, каждая из которых будет иметь катастрофические последствия для бизнеса. Эти ошибки Питер Друкер называл пятью смертными грехами бизнеса [The Five Deadly Business Sins, 2001]:

Почитание высокой нормы прибыли и премиальных цен.

Установление на новые товары таких цен, которые рынок способен вынести.

3. Применение ценообразования, ориентированного на издержки, взамен калькуляции издержек, ориентированной на цену.

4. Принесение завтрашних возможностей на алтарь вчерашнего дня.

5. Вскармливание проблем и нежелание давать пищу благоприятным возможностям.

Первая недопустимая ошибка – почитание высокой нормы прибыли. Прибыль не равнозначна норме прибыли: прибыль – это норма прибыли, умноженная на оборот капитала. Это означает, что максимальная прибыльность и максимальный поток прибыли получаются за счет нормы прибыли, обеспечивающей оптимум положения на рынке при оптимуме оборота капитала [там же]. Одна из причин такой проблемы, по мнению Друкера, состоит в том, что высокая норма прибыли – это всего лишь бухгалтерская иллюзия. Такой подход характерен для рассмотрения издержек производства товара, но он не учитывает затраты на его продажу и на обслуживание, даже если такие издержки оказываются намного большими. Друкер показал, первая ошибка позволяет конкурентам захватить рынки.

Например, Kodak позволил Fuji завоевать мировой мирок киноплёнки только потому, что Kodak сконцентрировался на получение высокой нормы прибыли. К тому же, Kodak упустил из виду переход рынка от пленочной технологии получения изображений к цифровой. Его бренд позволил вновь завоевать значительную долю рынка, но только ценой снижения прибыли.

Второй пример. Немногие инновации в мире бизнеса были такими успешными, как первые копировальные устройства Xerox (модели 813 и 914). В начале 1960-х гг. Xerox овладел 80% рынка, и в настоящее время процесс изготовления копий на любом оборудовании называют ксерокопированием. В конце 1960-х гг. компания продолжала концентрировать усилия на дорогом сегменте рынка, который обеспечивал высокую норму прибыли, допускал установление премиальных цен и дополнял все новыми дорогостоящими характеристиками дорогие высокопроизводительные копировальные машины, которые некрупные покупатели приобретать не хотели. Обслуживание копировальной техники усложнялось и дорожало. В целом в том, что касалось зарабатывания денег, торговые представители выбирали пути наименьшего сопротивления, а Xerox добивался успеха, достигая ожидаемых результатов.

Однако компания Xerox игнорировала недорогой сегмент рынка (мелких покупателей, составляющих первоначально ее покупательскую базу), а истечение срока действия патентов на использование метода ксерокопирования позволили японской компании Canon быстро освоить производство менее качественных, но зато бо-

лее дешевых версий копировальных аппаратов Xerox, первоначально предназначенных для недорогого сегмента рынка, и завоевать за несколько лет рынок копировальной техники США.

Второй недопустимой ошибкой в бизнесе является попытка устанавливать цену на новый товар такой высокой, какую только сможет принять рынок. Эта ошибка тесно связана с первой. Согласно Друкеру, правильная политика установления цен на новый товар основывается на концепции, что затраты на производство нового товара снижаются по мере того, как фирма получает опыт его производства. Иногда эти затраты могут снизиться на 40%, что вызывается следующими основными факторами [Peter Rea and Harold Kerzner, Strategic Planning, 1997]: 1. Повышение производительности труда (самый важный). 2. Специализация рабочих операций и совершенствование методов работы, специализация заданий. 3. Новые производственные процессы. 4. Повышение эффективности промышленного оборудования за счет увеличения мощности и пр. 5. Изменения в ресурсном миксе (со временем начинают применяться менее дорогие материальные ресурсы; рабочие низкой квалификации вытесняют высококвалифицированных и др.). 6. Стандартизация товаров. 7. Перепроектирование товаров. 8. Стимулы и анти-стимулы (поощрения и взыскания).

Питер Друкер показал, что новые товары первоначально должны продаваться по такой цене, которая могла бы стать через три года, когда их себестоимость снизится, и в результате конкуренции или появлении заменителей этих товаров нужно снижать их цену. Такая стратегия способна не допускать на рынок конкурентов и товаров-заменителей.

Например, фармацевтическая отрасль – это именно та отрасль, которая на свои товары обычно устанавливает цены, применяя принцип – сколько выдержит рынок. Премиальные цены компаниям устанавливаются потому, что им необходимо компенсировать затраты на исследование. Однако по истечении срока действия патента лекарства – дженерики поступают на рынок по существенно сниженным ценам, и стратегия ценообразования по принципу, сколько выдержит рынок, перестает функционировать. Снижается прибыльность компаний, а на финансовых рынках снижается курсовая стоимость их акций.

Третьей недопустимой ошибкой в бизнесе является применение ценообразования, ориентированного на издержки, когда суммируются все затраты компании и затем к ним добавляется прибыль, для получения цены, устанавливаемой для покупателей. Вместо этого следует применять калькуляцию издержек, ориентированных на цену, что, напротив, способствует разработке товара (услуги). Рассмотрим два примера.

В начале 1960-х гг. компьютеры стали получать широкое распространение. Компания

Control Data обладала компьютером, считавшимся самым передовым в мире компьютеров. Цена, устанавливаемая компанией на этот компьютер, формировалась из суммы производственных издержек и суммы прибыли. Для большинства покупателей этот компьютер оказывался слишком дорогим, покупки делались редко, хотя покупатели и признавали, что этот компьютер – самый лучший из имеющихся. В отличие от компании C D, компания IBM выяснила, сколько фирма-покупатель готова платить за компьютер, и в результате она разработала компьютер, по техническим характеристикам уступающий компьютеру Control Data, но доступный покупателю по цене, за счет применения компанией метода калькуляции издержек, ориентированных на цену. Это был большой успех компании IBM.

Еще пример. Генри Форд одним из первых стал применять метод ценообразования с калькуляцией издержек, ориентированных на цену. Форд поставил вопрос: «Какую цену готов платить средний покупатель за несложный автомобиль, выпускаемый только в варианте окраски черным цветом?» Проведенные маркетинговые исследования позволили определить правильную цену в \$500, это была высокая цена для того времени. В результате инженерный персонал фирмы получил задачу, как можно наладить производство требуемого автомобиля, чтобы продавать его по цене \$500 и при этом иметь достаточную прибыль [Theodore Levitt, «Marketing Myopia: What Ford Put First», 1960].

Четвертая ошибка – принесение завтрашних возможностей на алтарь вчерашнего дня. Фирмы пытаются сохранять и поддерживать существующие товары, когда их сбыт падает, а предпочтения покупателей и рынка – меняются. П. Друкер утверждает, имея на это достаточные основания: «К 2020 г. выжить смогут те формы, которые не впадают в грех принесения на алтарь вчерашнего дня новых открывающихся возможностей – в частности, электронной коммерции, как для рынка «бизнес для бизнеса», так и для рынка «бизнес для покупателей» [The Five Deadly Business Sins, 2001].

Часто фирмы пытаются сохранять и поддерживать устаревающие товары, понимая, что у них впереди остается всего несколько благоприятных лет, при этом сбыт товаров падает, изменяются предпочтения рынка и покупателей. Такая ситуация учтена Друкером в концепции плановой ликвидации, показывающей, когда следует отвергать существующие товары и выводить на рынок новые. Однако в результате стремления сохранять вчерашнее упускается время на обеспечение благоприятных завтрашних возможностей. Такая ситуация отражается и на менеджменте персонала, лучшие менеджеры предприятия вынуждены сосредотачивать свои усилия на решении проблем вчерашнего дня, а не активно работать над новыми возможностями, открывающимися перед фирмой.

Например, новый автомобиль Saturn спроектирован в Японии и выпускавшийся на заводе General Motors в США, который применял новаторскую схему материального стимулирования работников, не имел профсоюзной организации и быстро добился успеха на товарных рынках Америки. В это же время сбыт более старых моделей Buick и Oldsmobile компании General Motors снижался, поскольку изменялись предпочтения потребителей.

В этих условиях GM принимает решение сохранить устаревшие модели, снизив инвестирование в Saturn. В результате Saturn потерял конкурентоспособность на американском рынке. Сдал свои позиции и Buick, хотя и пользовался заметным успехом в Китае, где занял 2-е место по продажам в 2005 г., а модель Oldsmobile в конце концов была исключена из ассортимента GM. Компания несет огромные убытки и занимается своими внутренними проблемами, связанными с закрытием заводов и массовым увольнением персонала, не определившись с теми возможностями, к использованию которых следовало бы стремиться.

Еще пример. Корпорация IBM отвоевала рынок у Apple Computer, компании, создавшей рынок персональных компьютеров, сумев включить операционную систему DOS в свой компьютер, который по своим техническим характеристикам уступал компьютеру Apple. Имея успех, IBM опасалось, что концентрация усилий компаний на рынке ПК ослабит ее позиции на рынке больших ЭВМ, не приняв во внимание, что эта продукция – товар вчерашнего дня. В результате компания приняла ошибочное решение и направила усилия на сохранение позиций устаревшего товара, потеряв лидерские возможности в продажах ПК. Так компания IBM позволила фирме Dell Computer стать мировым лидером по доходам от продаж ПК и удерживать это лидерство в течение более двенадцати лет. В конце концов, компания IBM была вынуждена уйти из бизнеса персональных компьютеров и продала в 2004 г. свое соответствующее подразделение китайской компьютерной компании Lenovo.

Пятая недопустимая ошибка в бизнесе – вскармливание проблем и нежелание предоставить пищу благоприятным возможностям – тесным образом связана с предыдущей, четвертой ошибкой. По существу, пятая ошибка – это сохранение вчерашнего и пренебрежение завтрашним, хотя и в несколько ином виде. Рассматриваемая проблема усложняется особенности национальной системы отчетности США, которая уделяет основное внимание проблемам и тем позициям, в которых не удалось добиться поставленных целей. Часто об этом сообщается на первых страницах еженедельного или месячного отчета, предоставляемого организациями. В этих отчетах ничего не говорится о возможностях, которые организация должна стремиться

использовать. Иногда такая информация скрыта практически в недоступных для быстрого обнаружения местах отчетности.

Организации, которые работают успешно, своим лучшим специалистам поручают разрабатывать мероприятия по использованию возможностей роста. Друкер отмечал, что если организации не внедряют в практику новшества, то они не выживают. Постоянное выявление организацией благоприятных возможностей и выделение для этого соответствующих ресурсов (финансовых в виде бюджета инноваций и трудовых – лучших специалистов) для выживания организации имеет решающее значение.

В то же время Питер Друкер предложил десять правил эффективных исследований, которые следует применять инновационным предпринимательским фирмам для снижения риска и повышения эффективности [1, с. 274-276]. Первые пять правил раскрывают, что необходимо делать, а следующие пять – разъясняют, как это делать.

Первое правило. Каждое новое изделие, услуга или процесс начинают устаревать в тот день, когда они впервые достигли самоокупаемости. Второе правило. Тот факт, что именно Вы признаете свое изделие, услугу или процесс устаревшими, – единственный способ помешать это сделать Вашему конкуренту. Третье правило. Лучше забыть различие между «фундаментальными» и «прикладными» исследованиями, которое еще может сохраниться в чистой науке, а в промышленности – это бессмысленно. Четвертое правило. В эффективном исследовании физика, химия, биология, математика, экономика и пр. – это не дисциплины, а орудия. Эффективное исследование требует, чтобы руководитель венчурного проекта знал, как, когда и какого специалиста следует привлечь для реализации проекта. Пятое правило. Исследование – это не одно, а три усилия: совершенствование, управляемая эволюция и нововведение. Они дополняют друг друга, при этом значительно отличаясь одно от другого. Усовершенствование направлено на то, чтобы сделать и без того успешное – еще лучше, это никогда не прекращающаяся деятельность; девиз управляемой эволюции: «каждое успешное новое изделие – это ступень к следующему».

Шестое правило. Ставьте высокие цели: мелкие исправления также трудно вносить, а они то же встречают упорное сопротивление, что и фундаментальные. Японские фирмы контролируют рынок как видеоманитов, так и факсимильных аппаратов (оба – американские изобретения) потому, что ставят более высокие исследовательские цели. Седьмое правило. Эффективность исследования требует как долгосрочных, так и краткосрочных результатов, а необходимое равновесие можно достичь путем ретроспективного анализа. Восьмое правило. Исследование – это отдельная работа, а не отдельная функция. Разработка – превращение

результатов исследования в изделия, услуги или процессы, которые можно производить, поставлять, продавать и обслуживать, – должны идти рядом с исследованием. Производство, маркетинг и обслуживание влияют на исследование с самого начала в такой же мере, в какой результаты исследования, в свою очередь, влияют на них. Девятое правило. Эффективное исследование требует организованного отказа не только от изделий, услуг или процессов, но и от исследовательских проектов. Каждое изделие (услуга, процесс и исследовательский проект) должны подвергаться проверке на жизнеспособность раз в несколько лет, чтобы ответить на вопрос, стали бы мы начинать производство этого изделия, использование услуг (процесса), зная то, что нам известно сейчас. Три хороших ключа к определению момента, когда следует отказаться от проекта, когда: 1) больше нет значительных усовершенствований; 2) управляемая эволюция больше не приводит к изделиям, процессам, рынкам или применению; 3) долгие годы исследований дают только «интересные» результаты. Десятое правило. Исследование следует измерять также, как и все остальное. Довольно просто установить конкретные цели для усовершенствований и измерить их. При управляемой эволюции тоже можно поставить цели, например, одно новое существенное изделие. Однако нововведение требует оценки. Примерно раз в три года компании требуется рассматривать результаты своих нововведений: что предприятие ввело нового; соответствовали эти нововведения по количеству, качеству и позиции предприятия на рынке и его положению лидера в данной отрасли; какими должны быть результаты нововведений предприятия в следующие несколько лет.

Таким образом, фирма, нацеленная на выживание и рост, не должна допускать пять недопустимых ошибок в бизнесе. В стратегии ценообразования необходимо сделать выбор, какая стратегия больше всего подходит в целях введения нового товара на рынок. Друкер показывает, что это – стратегия калькуляции издержек, ориентированная на цену. Вторым важным в стратегии является необходимость постоянного внедрения новшеств [2].

Предложенные 10 правил эффективных исследований следует применять инновационным предпринимательским фирмам, снижая риски и повышая эффективность фирмы.

Список литературы

1. Свэйм, Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Р. Свэйм; пер. с англ. под ред. А.Н. Цветкова. – СПб: Питер, 2011.

2. Симоненко, Н.Н. Управление инновационными и инвестиционными процессами в отраслях экономики: учеб. пособие / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во КнАГТУ, 2013. – 181 с.