

## Схема эволюции Компании

Блок 1. Выявление угрозы  
жизнеспособности Компании

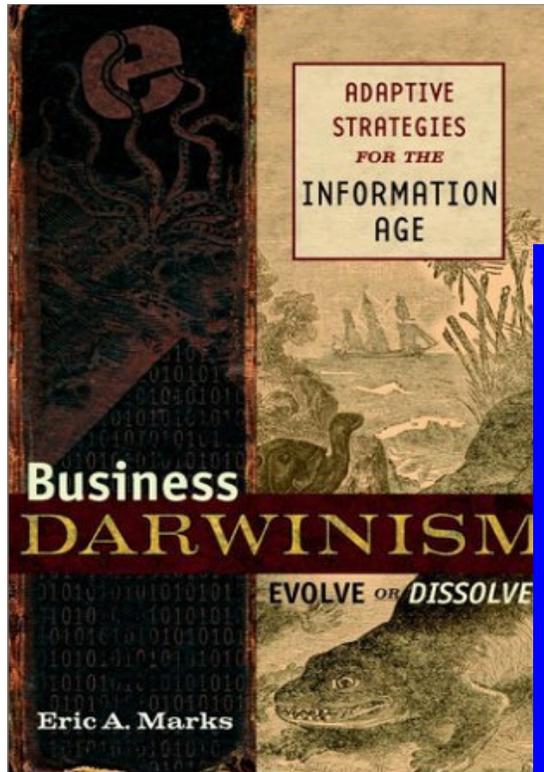
1. Пониженная  
жизнеспособность  
Компании

Закон повышения  
жизнеспособности  
Системы

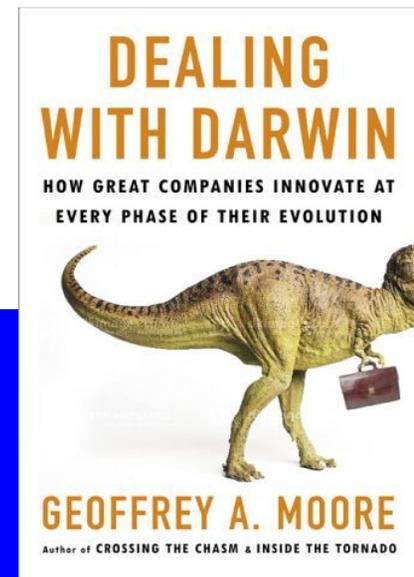
Как обеспечить переход?

13. Повышенная  
жизнеспособность  
Компании

Ключевые слова: Дарвин, природа, естественный отбор, бизнес



*Tom Peters' Re-imagine 2005:*  
**Innovate!**  
or  
**Die!**  
Harris Nesbitt/Chicago/07 November 2005



[Пояснение к стр. 1](#) (выживание , жизнеспособность...)

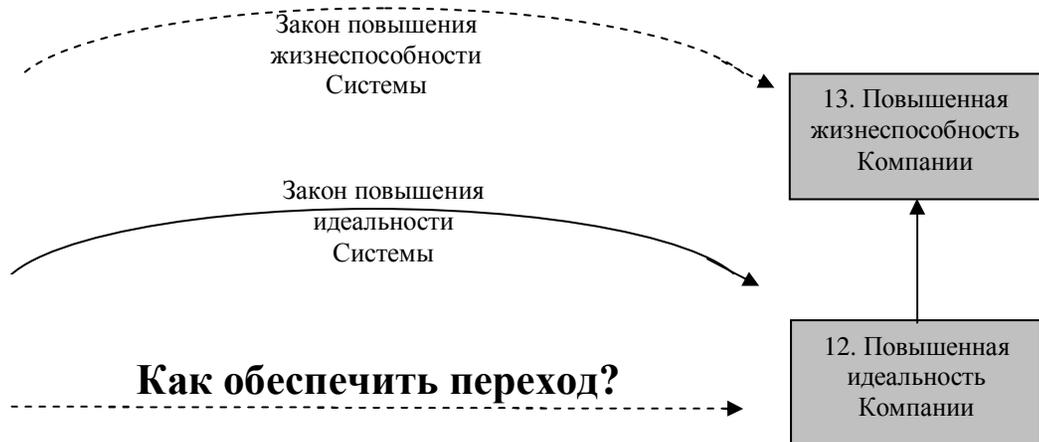
## Схема эволюции Компании

Блок 1. Выявление угрозы  
жизнеспособности Компании

1. Пониженная  
жизнеспособность  
Компании

Блок 2. Причина низкой  
жизнеспособности Компании –  
низкая величина идеальности  
(эффективности) = отношения  
«Польза / Затраты»

2. Пониженная  
идеальность  
Компании



Ключевые слова: бизнес, эффективность, оценка, прибыльность и затраты

$$\text{Идеальность (эффективность)} = \\ = \Sigma \text{Польза} / \Sigma \text{Затраты}$$

[Пояснение к стр. 2](#) (идеальность , эффективность)

## Схема эволюции Компании

Блок 1. Выявление угрозы  
жизнеспособности Компании

1. Пониженная  
жизнеспособность  
Компании

Блок 2. Причина низкой  
жизнеспособности Компании –  
низкая величина идеальности  
(эффективности) = отношения  
«Польза / Затраты»

2. Пониженная  
идеальность  
Компании

$$V_2 = \Sigma F / \Sigma C$$

3. Создание  
новой  
Компании

$$V_3 = \Sigma F / \Sigma C$$

Блок 3. Создание новой Компании, у  
которой нет проблем с идеальностью  
(эффективностью)

Переход

Закон повышения  
жизнеспособности  
Системы

Закон повышения  
идеальности  
Системы

13. Повышенная  
жизнеспособность  
Компании

12. Повышенная  
идеальность  
Компании

V - Идеальность (эффективность)

ΣF - Польза    ΣC - Затраты

[Пояснение к стр. 3](#) (создание новой Компании)

## Схема эволюции Компании

Блок 1. Выявление угрозы  
жизнеспособности Компании

1. Пониженная  
жизнеспособность  
Компании

Блок 2. Причина низкой  
жизнеспособности Компании –  
низкая величина идеальности  
(эффективности) = отношения  
«Польза / Затраты»

2. Пониженная  
идеальность  
Компании

$$V_2 = \Sigma F / \Sigma C$$

4. Развитие  
существующей  
Компании

**Переход**

11. Развитая  
существующая  
Компания

$$V_3 = \Sigma F / \Sigma C$$

$$V_4 = \Sigma F / \Sigma C'$$

13. Повышенная  
жизнеспособность  
Компании

12. Повышенная  
идеальность  
Компании

Закон повышения  
жизнеспособности  
Системы

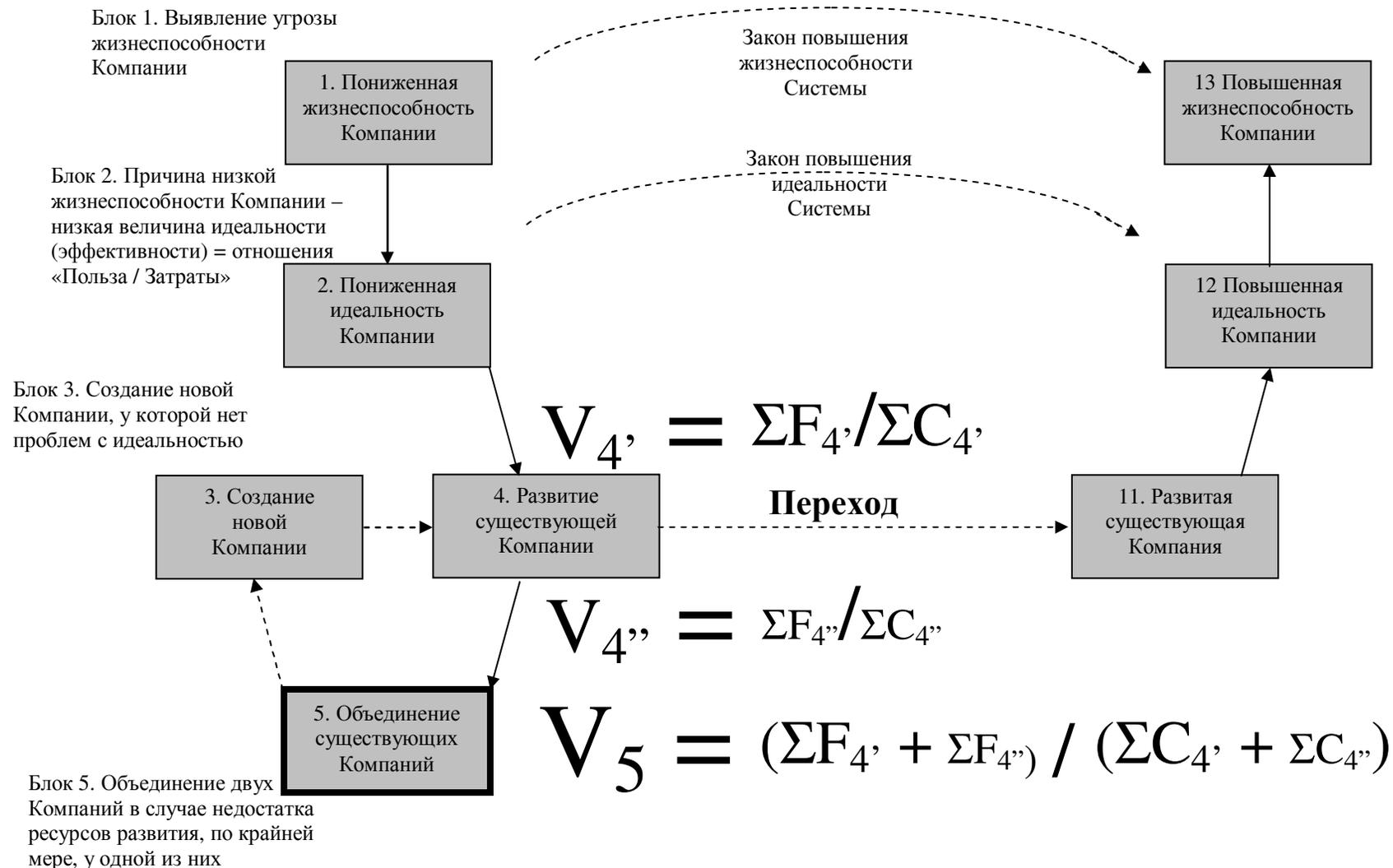
Закон повышения  
идеальности  
Системы

V - Идеальность (эффективность)

ΣF - Польза      ΣC - Затраты

[Пояснение к стр. 4](#) (развитие существующей Компании)

## Схема эволюции Компании

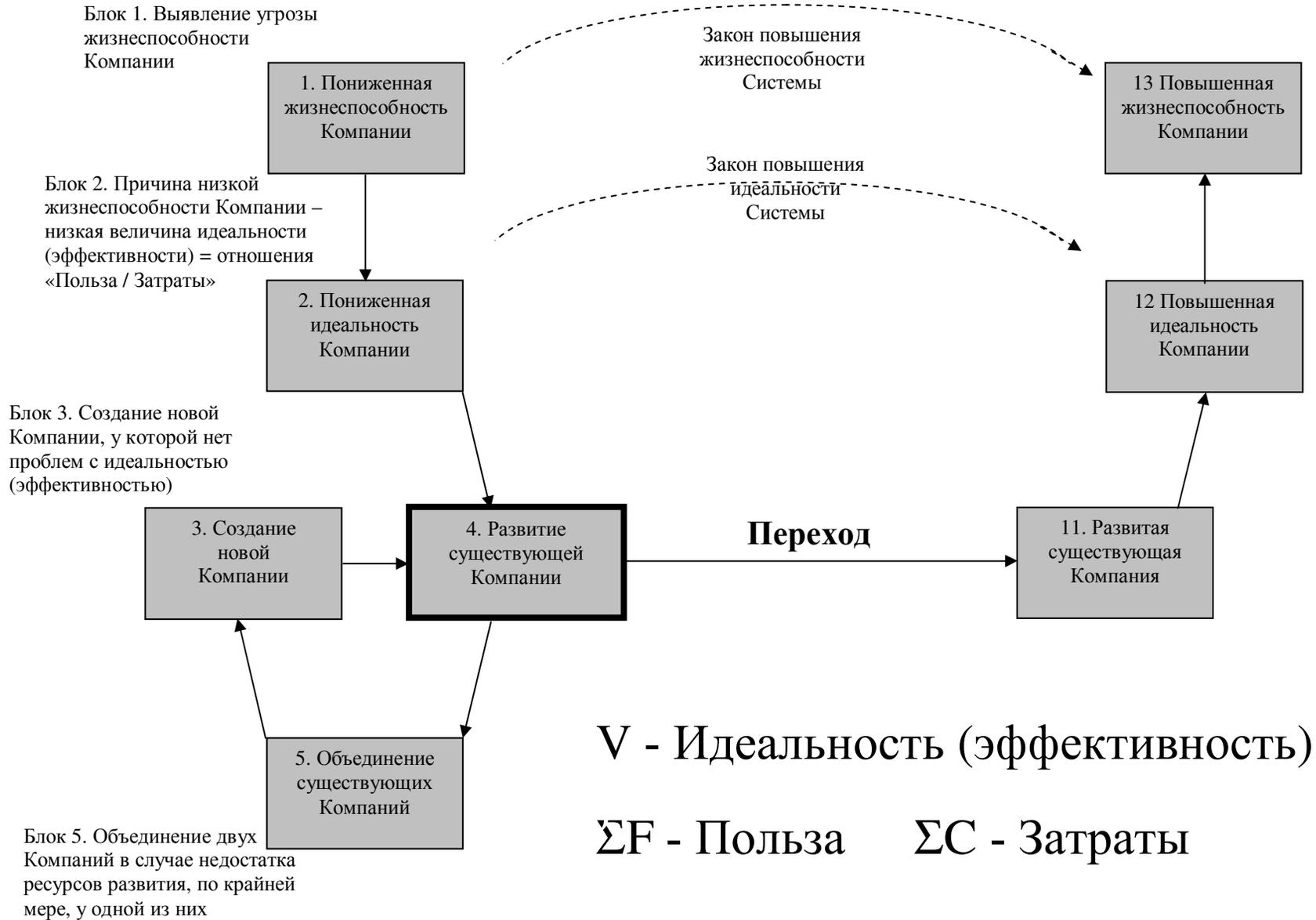


V - Идеальность (эффективность)

ΣF - Польза    ΣC - Затраты

[Пояснение к стр. 5 и 6](#) (объединение существующих Компаний)

# Схема эволюции Компании

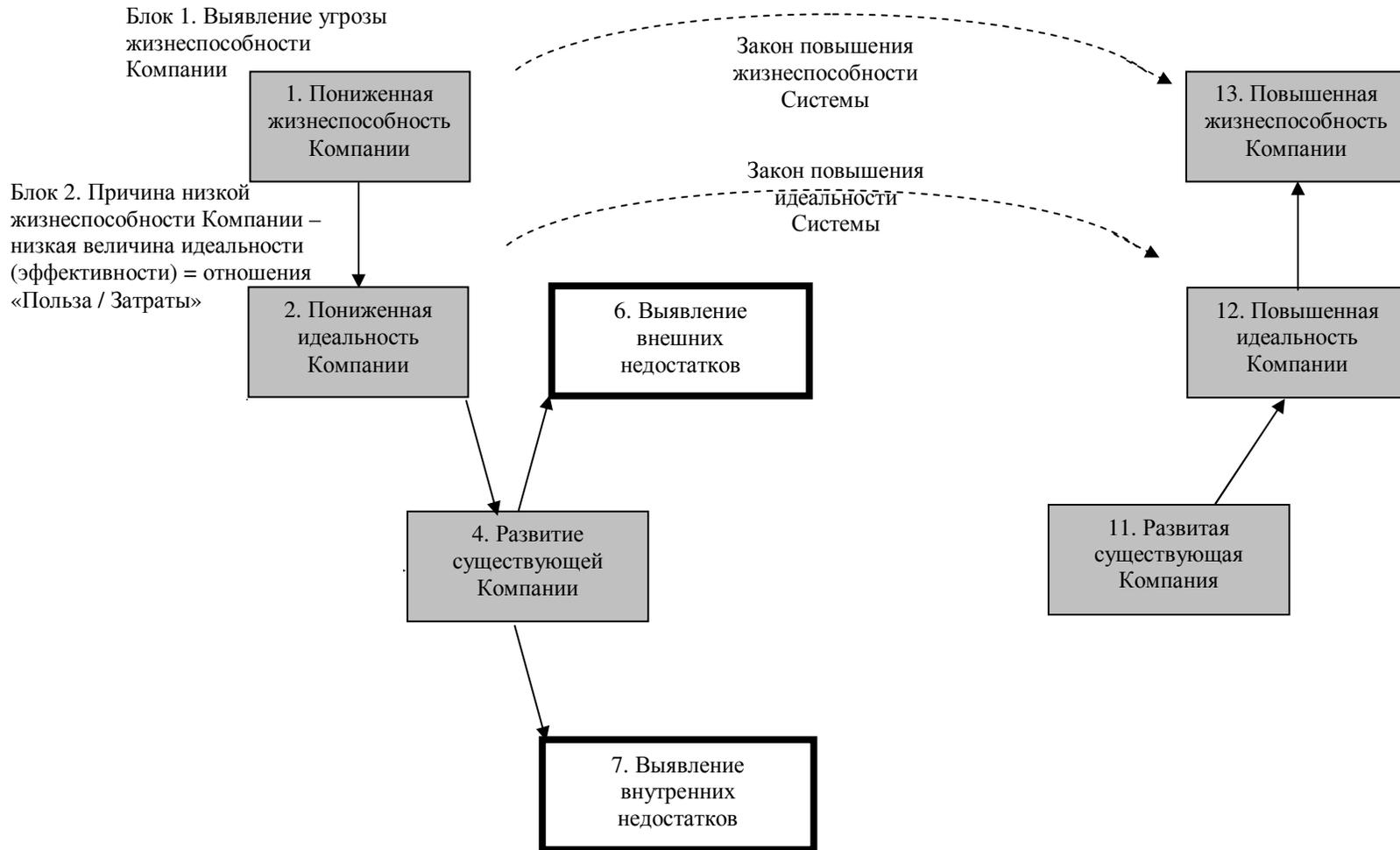


## Схема эволюции Компании



<sup>(\*)</sup> Для общности считаем, что созданную новую Компанию сразу можно начать развивать (улучшать, совершенствовать) (см. с. 4).  
[Пояснение к стр. 7](#) (совмещение путей эволюции на одной схеме)

# Схема эволюции Компании



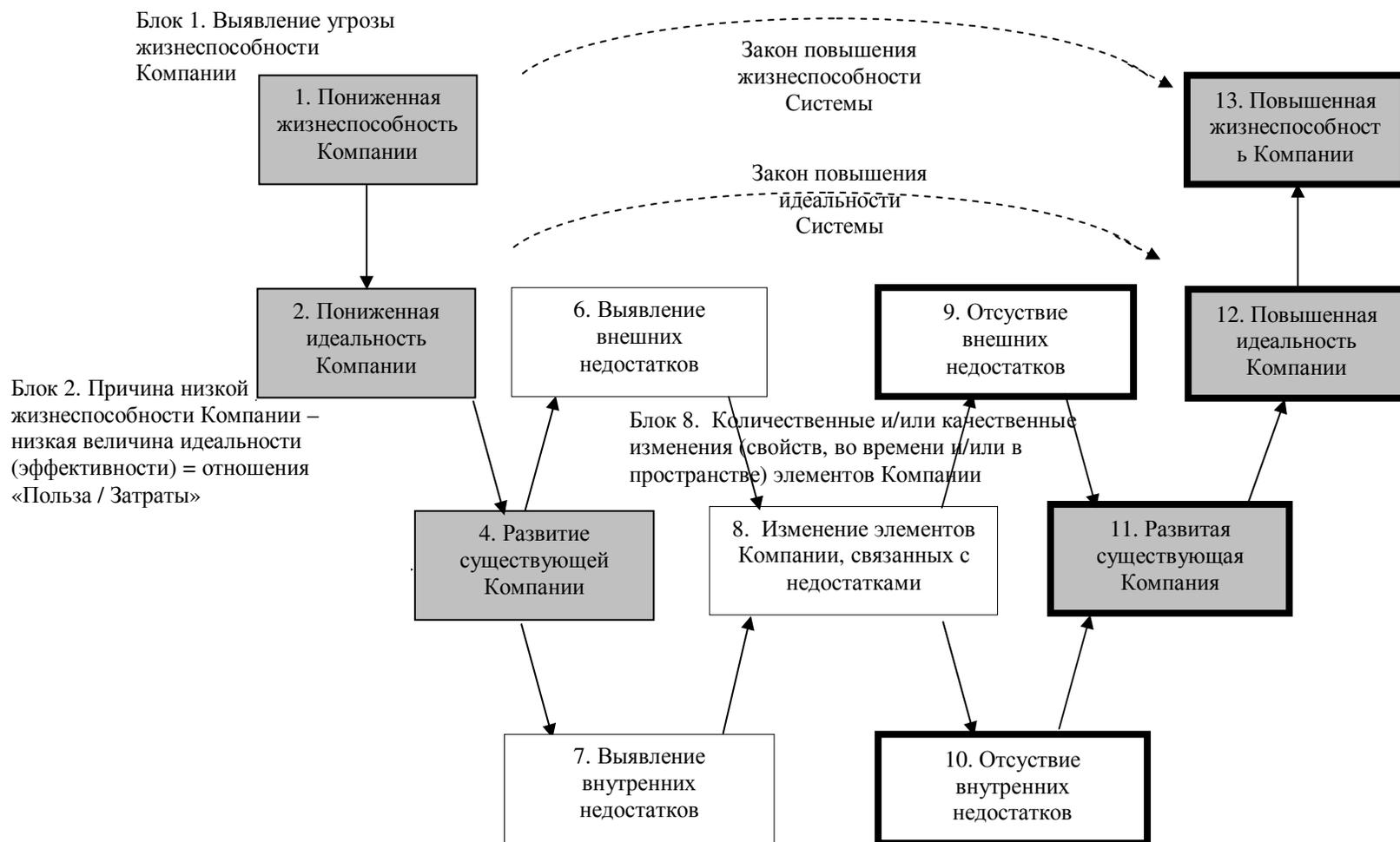
[Пояснение к стр. 8](#) (выявление внешних и внутренних недостатков Компании)

## Схема эволюции Компании



[Пояснение к стр. 9](#) (изменение элементов Компании – устранение недостатков или внедрение улучшений)

## Схема эволюции Компании



С формальной точки зрения: развитая существующая Компания – это Компания без внешних и внутренних недостатков

[Пояснение к стр. 10](#) (отсутствие внешних и внутренних недостатков)

## Схема эволюции Компании



[Пояснение к с. 11](#)  
(универсальность подхода)

В такой законченной форме схема становится универсальной (инвариантной) и называется Универсальная Схема Эволюции (УСЭ). С помощью УСЭ может быть описана эволюция систем в **технике**, в **производстве** (промышленность, транспорт и связь, сельское хозяйство; здравоохранение и образование, наука и культура; политика и государство и т.д.), в **обществе** и в **природе**.

**Пояснение к стр. 1: выживание, жизнеспособность...**

Выявление проблемы, угрожающей выживанию Компании. Вся история природы, животного и растительного мира, человеческой цивилизации, техники и науки – это история отказа (смерти, избавления и т.д.) от несовершенных организмов, обычаев и устоев, механизмов, идей и теорий. Если обратиться к устному народному творчеству, то сразу вспоминается: «Горе побежденным!», «Пусть неудачник плачет...» или что-то подобное.

Говорят, что один древний царь решил узнать всю мудрость мира. Царь созвал мудрецов, учёных и прочих философов и потребовал представить ему всемирную мудрость в самом сжатом виде. Лучше всего – одним словом...

... философы напряглись и с задачей справились, заявив, что  **всю мудрость мира можно выразить одним словом: «Выживание».**

Смысл этой легенды в том, что если систему, находящуюся в какой-либо среде, **заставить выживать** (т.е. сохраняться, поддерживать свое существование), то все любые остальные действия, являющиеся инструментами (средствами) выживания, система делать научится.

Единственное, чем занята любая Компания – выживание. Это можно увидеть в формулировках миссии Компании, в инструкциях, регламентах и т.д. Цель «выживание» может быть и не сформулирована прямо, но она постоянно подразумевается.

В материалах теоретиков-исследователей и практиков бизнеса, как российских, так и зарубежных, темы «выживание», «бизнес как дарвиновский процесс» и подобные - звучат постоянно:

4475	<b>Выживание в условиях непрерывной борьбы за существование есть главное содержание деятельности любой компании (как надбиологического объекта), которое, если угодно, можно назвать главной целью.</b> К этому сводится вся наличествующая мудрость её руководства. Остальное – задачи по обеспечению выживания и снижению зависимости от среды, варьируемые в зависимости от параметров и характеристик текущих условий. В.Королев. <b>Выбор цели</b> 2006.02.15 <a href="http://triz.org.ua/works/ws42.html">http://triz.org.ua/works/ws42.html</a>
4476	<b>Давно известно, что нельзя решать частные задачи, не решив задачу общую.</b> Поэтому главным содержанием деятельности любого предприятия будет <b>выживание, так или иначе увязанное с удовлетворением потребностей «заинтересованных сторон» в качестве средства этого выживания.</b> ... в стандарте ISO 9001 говорится только об обеспечении качества продукции, хотя оно само по себе никого из персонала предприятия не интересует. <b>Это только одно из средств, обеспечивающих добывание денежного ресурса и, тем самым, жизнеспособность предприятия, его выживание.</b> Решающую роль в повышении жизнеспособности компании играет рационализация затрат. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ во-первых, исключение всех затрат, которые не создают ценности для потребителя, и,</li><li>▪ во-вторых, оптимизация затрат, которые эти ценности создают.</li></ul> А так как все затраты возникают вследствие действия и взаимодействия

	<p>персонала, то рационализация затрат сводится, во-первых, к организации взаимодействия персонала и, во-вторых, к совершенствованию технологий.</p> <p><b>В.Королев. Экономическая эффективность и стандарт ISO 9001:2000</b>  <a href="http://triz.org.ua/works/ws48.html">http://triz.org.ua/works/ws48.html</a></p>
5616	<p>Сейчас, когда “зеленое” движение становится все более популярным, компании .... оказываются перед лицом нового испытания: как не потеряться? Как предложить покупателям максимум за разумные деньги? Ведь многие предпочтут дизайнерскую одежду экологически чистой, если они будут стоить одинаково. Производители экологически чистой одежды теперь создают не только “зеленые”, но и модные вещи. Так они пытаются выжить на рынке</p> <p>Скотт Леонард уверен, что постоянно растущий интерес ко всему экологически чистому (продуктам питания, косметике, топливу и т. д.) скажется и на дальнейшем развитии его компании: за последние 18 месяцев количество магазинов, где продается Indigenous Designs, увеличилось на 75%.</p> <p><b>Никаких компромиссов</b>  <a href="http://friday.vedomosti.ru/article.shtml?2007/07/20/10118">http://friday.vedomosti.ru/article.shtml?2007/07/20/10118</a>  Экологичность продукции → выживание на уровнях «техника – производство – общество - природа»</p>
5066	<p>Джеймс С. Коллинз (Collins) и Джерри И. Поррас (Porras), исследователи бизнес-среды, задались вопросом, что на самом деле отличает успешные американские компании от остальных? «Они провели широкомасштабную научную работу, в которой сравнивались очень успешные компании, или «компании с видением», преуспевающие в течение уже длительного времени, с обыкновенными компаниями в той же отрасли.</p> <p>Успешные компании не являются «невольниками» стратегической схемы, скорее используют возможности и обладают духом предпринимательства. Они много экспериментируют и выбирают наиболее эффективные меры. Коллинз и Поррас провели параллель с Чарльзом Дарвином и принципом естественного отбора и выживания сильнейших.</p> <p><b>Факторы успеха компаний, согласно Коллинзу и Поррасу</b>  <a href="http://www.treko.ru/show_article_1176">http://www.treko.ru/show_article_1176</a></p>
3698	<p>... эффективность рыночной экономики достигается за счёт массового вымирания компаний, у которых характеристики элементов их жёстких командных структур оказались менее жизнеспособными в изменившихся условиях рыночной среды, и прихода им на смену новых компаний с такими же структурами, но собранным из элементов, более соответствующих новым условиям. Обыкновенный естественный отбор по Дарвину. Поэтому проблема постепенного формирования комплекса обратных связей является одной из ключевых для обеспечения высокой и длительной жизнеспособности компании.</p> <p>Королев В. <b>Обратная связь как система.</b>  <a href="http://triz.port5.com/works/ws25.html">http://triz.port5.com/works/ws25.html</a></p>
4090	<p>Американский публицист Том Питерс (Tom Peters) неплохо сформулировал подход ("Секрет фирмы" №36 (123) от 26.09.2005): "главным показателем эффективности станет не выручка, а наличие уникальной бизнес-модели". Он же назвал главное свойство современной компании "духом</p>

	<p>предпринимательства", подчеркнув, что большинство классических монстров-корпораций, если даже и не испытывают прямых финансовых трудностей, то беспокойство за свою судьбу испытывают точно. Те, кто предпочитает почитать на лаврах, не желая и не умея каждый день начинать будто с нуля, разорятся невзирая на лица - Polaroid хороший тому пример.</p> <p>Ю.Ревич. <b>Глобализация по Друкеру и вопреки ему</b>  <a href="http://www.computerra.ru/features/241083">http://www.computerra.ru/features/241083</a></p>
4136	<p>Рассматривая сегодняшнее внимание к инновациям, Мур отмечает, что «... рыночные экономики работают по тем же самым правилам, что и органические системы в природе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соревнование за недостаточные ресурсы (за покупки клиента) создает голод, который заставляет предлагать новшества.</li> <li>▪ Предпочтение Клиента какого-то одного новшества создает форму естественного выбора, который приводит к выживанию лучшего результата.</li> <li>▪ Каждое новое поколение каждый раз начинает соревнование с более высокого уровня конкуренции, чем предшествующее</li> <li>▪ Таким образом, в течение долгого времени успешные компании должны улучшить свою конкурентоспособность или сойти со сцены.</li> </ul> <p>Фундаментальный вопрос, который задает Мур: «Как мы можем вводить инновации постоянно? Поскольку это то, что естественный выбор вынуждает нас делать. Эволюция требует, чтобы мы непрерывно освежали наше конкурентоспособное преимущество, иногда в малом, иногда большом, но всегда для некоторой части нашего бизнес-портфолио и всегда в условиях риска и игры».</p> <p>Geoffrey A. Moore. <b>Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of their Evolution</b>  Geoffrey A. Moore. <b>Имея дело к Дарвином: Как знаменитые компании новаторствуют на каждом этапе своего развития</b>  <a href="http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/introduction.php">http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/introduction.php</a>;</p>
6707	<p>В 50-80-е гг. XX века<sup>2</sup> шла титаническая борьба за выживание, (советская экономическая) система все время была на грани срыва. Неоднократно общество должно было обрушиться, но каждый раз управленческий аппарат находил невероятный способ - новую организационную форму и обходился в итоге без экономических форм деятельности...</p> <p>С.Б.Чернышев. <b>Основы корпоративного принятия решений.</b> Лекция 8. Предпринимательство как метаисторическая форма деятельности  <a href="http://bigc.ru/theory/books/cscem/c_8.php">http://bigc.ru/theory/books/cscem/c_8.php</a></p>

В многочисленных примерах мы видим бизнес как живую систему:

4062	<p><b>Бизнес-сети как экосистемы</b>  Мы обнаружили, что, возможно, наиболее чем любой другой тип сети, биологическая экосистема дает сильную аналогию для понимания бизнес-сети. Подобно бизнес-сетям, биологические экосистемы характеризуются большим количеством свободно связанных участников, которые зависят от друг друга</p>
------	---

<sup>2</sup> Мои вставки в текст других авторов.

	<p>ради их взаимной эффективности и выживания.  M.Iansiti, R.Levien. <b>The Keystone Advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation and sustainability.</b>  M.Iansiti, R.Levien. <b>Главное преимущество: что новая динамика бизнес-среды (рассматриваемой как экосистема) значит для стратегии, новаторства и устойчивости.</b>  Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004, p. 8</p>
--	---

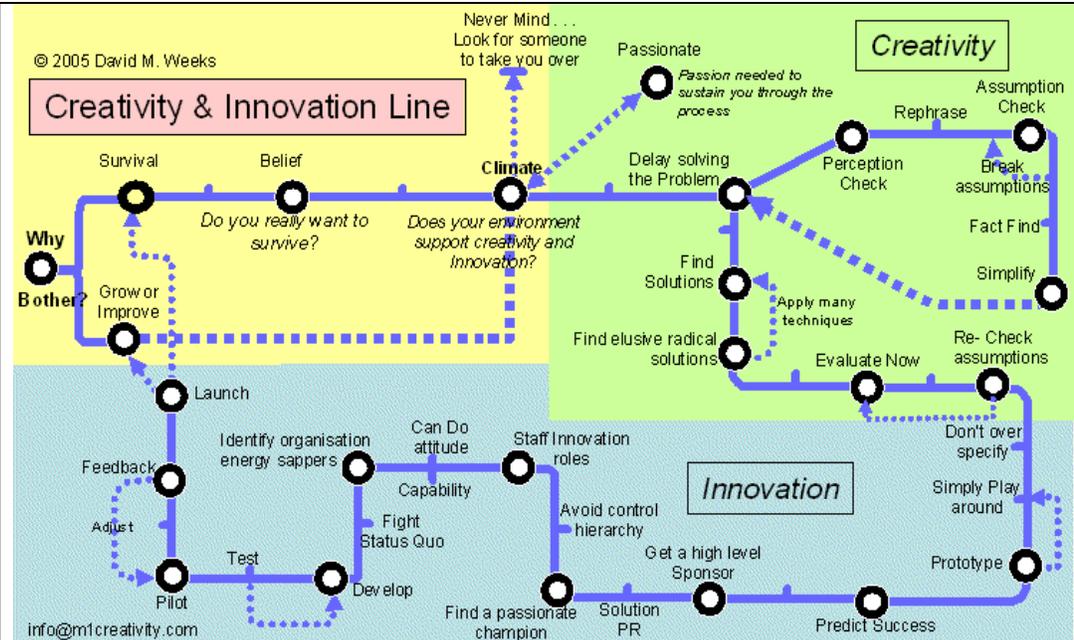
Иллюстрацией того, что бизнес – это живой организм, стал Интернет. Биологам известен экспоненциальный рост – так эти кривые описывают биологические системы. Это одна причина, по которой **Сетевая Экономика часто более точно описывается в терминах биологии** - впервые в истории мы являемся свидетелями биологического роста технической системы.<sup>3</sup>

Статистика «смертности» среди компаний:

4687	<p>... индекс Dow Jones, символ американской индустриализации, в начале XX века содержал фондовые котировки 12 компаний:  American Cotton Oil  American Sugar  American Tobacco  Chicago Gas  Distilling and Cattle Feeding  <b>General Electric</b>  Laclede Gas  National Lead  North American Electric  Tennessee Coal and Iron  U.S. Rubber  U.S. Leather  Сегодня список компаний, которые входят в <a href="#">Dow Jones Industrial Average</a> выглядит следующим образом:  Alcoa  American Express  AT&amp;T  Boeing  Caterpillar  Citigroup  Coca-Cola  DuPont  Eastman Kodak  Exxon Mobil  <b>General Electric</b>  General Motors  Hewlett-Packard  Home Depot</p>
------	---

<sup>3</sup> Kelly, Kevin. Новые правила для новой экономики. 10 радикальных стратегий для объединенного мира. Viking Penguin, 1998, p. 31.

	<p>Honeywell  IBM  Intel  International Paper  Johnson and Johnson  JP Morgan  McDonalds  Merck  Microsoft  3M  Philip Morris  Procter &amp; Gamble  SBC Communications  United Technologies  Walt Disney  Wal-Mart</p> <p>За относительно небольшой период (для компании) в 100 с лишним лет в списке осталась только одна компания. Всех остальных просто не стало. Одна из двенадцати. Процент выживания - 8-9%.</p> <p>Александр Москалюк. <b>Обзор книги The Innovator's Dilemma.</b>  <a href="http://www.moskalyuk.com">www.moskalyuk.com</a></p>
4358	<p>Согласно статистике SBA (Small Business Administration) примерно 80% новорожденных бизнесов не доживают до года. А из выживших 80% закроются в следующие пять лет. Обычно эта информация преподносится как подтверждение тому, что занятие бизнесом суть очень рискованное начинание. Однако я интерпретирую цифры немного по-своему.</p> <p>Основной эволюционный принцип биологической науки - это не «выживает сильнейший», как принято считать, а «survival of the fittest» - выживает тот, кто приспособился.</p> <p>Дарвин и Small Business Administration однозначно говорят – большинство субъектов жизни (будь то биологическая или деловая жизнь) вымрут...</p> <p><b>Закон Вымирания Бизнеса</b>  <a href="http://davydov.blogspot.com/2006/01/blog-post_24.html">http://davydov.blogspot.com/2006/01/blog-post_24.html</a>  Бизнес – это только одна из множества систем. Смертных...</p>



### Survival

Without the ability to change, your company will not survive the next decade. In the UK since 1984, 69% of companies in the FTSE 100 have been taken over, gone bust or slipped into the second rank. (Telegraph Nov 2006). According to data in 2004, innovative products represented 17.1 percent of best performing businesses portfolios but the worst performers were down to 8.5 percent of their development portfolios. To survive you must innovate...

### Выживание

Без способности к переменам ваша компания не выживет в следующем десятилетии. В Великобритании с 1984 года 69% компаний из списка FTSE<sup>4</sup> 100 были поглощены, разорились или скатились во второй эшелон. (Telegraph Nov 2006).

Согласно данным за 2004 год, инновационные продукты составляют 17,1% производства самых эффективных предприятий, а у ухудших они сократились до 8,5%. Чтобы выжить, вы должны обновляться...

### Creativity & Innovation Line

#### Креативность и ветка «Иновации»

<http://www.m1creativity.com/tube/tube.htm>

000.22432.322170

Хочешь выжить – обновляйся...

6014

Figure shows the number of effective U.S. automobile manufacturers from 1896 to 1970. In the early years many companies developed vehicles but sales were dominated by only a few. Between 1905 and 1910 the frenzied introduction of brands led the number of effective manufacturers on a national basis to exceed 38. During this period, while the number of effective manufacturers was in the

<sup>4</sup> The FTSE 100 Index is a share index of the 100 most highly capitalized companies listed on the London Stock Exchange. [http://en.wikipedia.org/wiki/FTSE\\_100\\_Index](http://en.wikipedia.org/wiki/FTSE_100_Index)

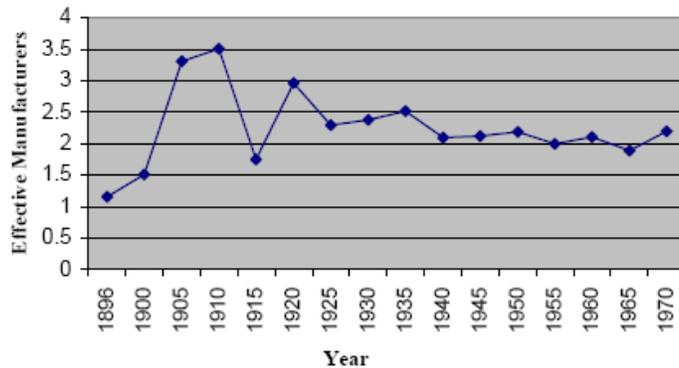
unstable range, consolidation began with Buick, Cadillac, Oakland and Oldsmobile merging to form General Motors. By 1915 Henry Ford's inexpensive Model T acquired enough market shares to bring the number of effective manufacturers back down to the stable range.

Рисунок показывает число действующих автомобильных производителей США с 1896 по 1970 год.

В первые годы многие компании создали автомобили, но в продажах доминировали лишь некоторые. Между 1905 и 1910 гг. появление большого числа марок (брендов) довело число реальных производителей национального масштаба почти до 40.

В этот период число реальных производителей было нестабильно; началось объединение - Buick, Кадиллак, Окленд и Oldsmobile, сформировавшее General Motors. К 1915 г. недорогая модель Т Генри Форда приобрела достаточно рыночные доли, что снизило число реальных производителей до стабильного диапазона.

**Effective Automobile Manufacturers**



But other manufacturers began to copy Ford's manufacturing, and production and increased competition reduced Ford's market share. The number of effective manufacturers rose to 3 but consolidation pulled the value back to the range of 2 to 2.5 where it stayed through the remainder of the period.

Но другие производители начали копировать производство «по Форду», производство и рост конкуренции сократили долю рынка Форда. Количество реальных производителей выросло до 3-х, но консолидация снизила цифру до 2 - 2,5, где она и оставалась весь оставшийся период.

### **Evolution and Behavior of System Structure**

#### **Эволюция и поведение структуры системы**

<http://jayforrest.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/systemevol.pdf>

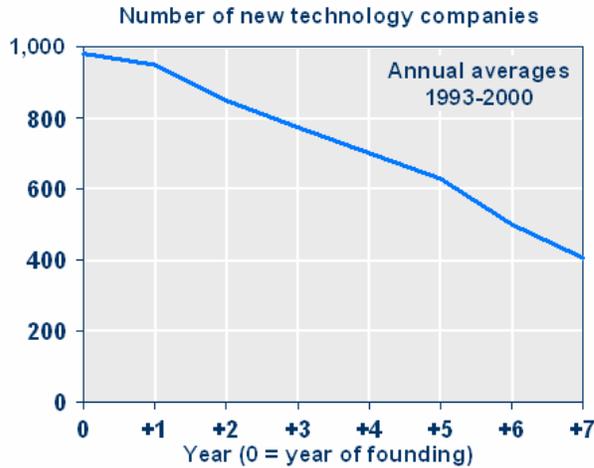
000.23130.322160

Число успешных (т.е. выживших) автостроительных компаний.

6135

### Survival of new companies

Number and survival of new companies during next seven years after founding.



Annually 10 percent of starting companies die. 7-8 percent of the companies develop into growth companies. Growth companies answer for the most part of the employing effect.

#### Finnish innovation environment

[Иновационная среда Финляндии](http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation_material.html)

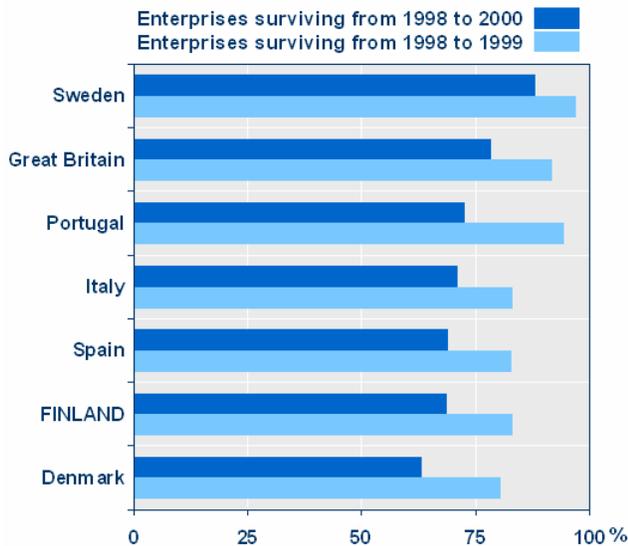
[http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation\\_material.html](http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation_material.html)

000.23800.322170

В Финляндии 10% стартующих компаний умирают ежегодно; 7-8% становятся растущими...

6136

### Enterprise survival rates



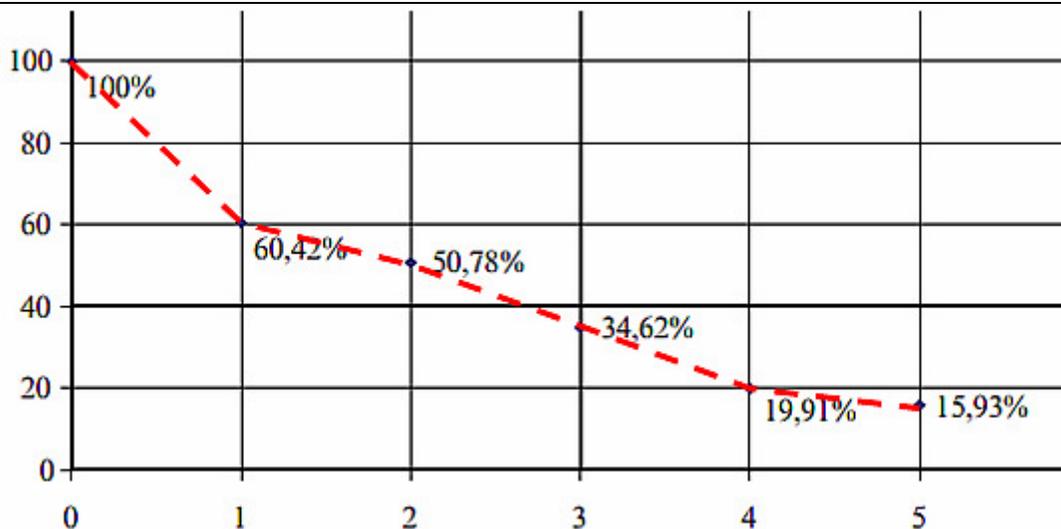
#### Finnish innovation environment

[Иновационная среда Финляндии](http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation_material.html)

[http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation\\_material.html](http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation_material.html)

000.23800.322170

	Статистика выживания за 1 и 2 года по странам Европы. В Дании за 3 года умерла треть (!) вновь созданных компаний.																																														
6137	<p><b>What is an innovation?</b></p> <p><b>Distinctive characteristics of an innovation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● a new or improved product, production method or service</li> <li>● substantially different or unique technological properties</li> <li>● products realised launched on the market (product innovations), production methods introduced (process innovations) or new services available</li> </ul> <p><b>Regional vitality</b>  <b>Региональная жизнеспособность</b>  <a href="http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation_material.html">http://www.tekes.fi/eng/publications/presentation_material.html</a>  000.23800.322400  Инновация (по-фински) - продукт (доступный на рынке), процесс (внедренный в производство) или услуга с существенно отличными или уникальными свойствами.</p>																																														
8159	<p>Формирование будущего инвестиционного климата невозможно предугадать без предварительного <b>расчета экономической выживаемости региона, который позволит сделать вывод о состоянии региона и о перспективах его социально-экономического развития.</b></p> <p>Для построения кривой выживаемости берем за основу количество предприятий и организаций среднего и малого бизнеса, так как именно это направление формирует устойчивый уровень развития региональной экономики.</p> <p style="text-align: center;"><b>Расчет выбранного опытного интервала</b></p> <table border="1" data-bbox="367 1299 1378 1667"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Возрастной интервал (с – по)</th> <th colspan="2">Количество предприятий</th> <th colspan="2">Коэффициент</th> <th rowspan="2">Кривая выживаемости</th> </tr> <tr> <th>которые потенциально могут закрыться</th> <th>фактически закрытых в возрастном интервале</th> <th>выбытия</th> <th>выживаемости</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4–5</td> <td>205</td> <td>41</td> <td>20</td> <td>80</td> <td>15,93</td> </tr> <tr> <td>3–4</td> <td>407</td> <td>173</td> <td>42,50</td> <td>57,50</td> <td>19,91</td> </tr> <tr> <td>2–3</td> <td>578</td> <td>184</td> <td>31,83</td> <td>68,17</td> <td>34,62</td> </tr> <tr> <td>1–2</td> <td>614</td> <td>98</td> <td>15,96</td> <td>84,04</td> <td>50,78</td> </tr> <tr> <td>0–1</td> <td>864</td> <td>342</td> <td>39,58</td> <td>60,42</td> <td>60,42</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>864</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Кривая выживаемости - это кумулятивная доля единиц нематериальных активов, остающихся активными по группе соответствующего предыдущего возрастного интервала.</p>	Возрастной интервал (с – по)	Количество предприятий		Коэффициент		Кривая выживаемости	которые потенциально могут закрыться	фактически закрытых в возрастном интервале	выбытия	выживаемости	4–5	205	41	20	80	15,93	3–4	407	173	42,50	57,50	19,91	2–3	578	184	31,83	68,17	34,62	1–2	614	98	15,96	84,04	50,78	0–1	864	342	39,58	60,42	60,42	0	864				100
Возрастной интервал (с – по)	Количество предприятий		Коэффициент		Кривая выживаемости																																										
	которые потенциально могут закрыться	фактически закрытых в возрастном интервале	выбытия	выживаемости																																											
4–5	205	41	20	80	15,93																																										
3–4	407	173	42,50	57,50	19,91																																										
2–3	578	184	31,83	68,17	34,62																																										
1–2	614	98	15,96	84,04	50,78																																										
0–1	864	342	39,58	60,42	60,42																																										
0	864				100																																										



Поскольку не все предприятия закрыты, кривая выживаемости не доходит до точки нулевого процента действующих предприятий.

В.А. Королев и др. **Расчет коэффициентов экономической выживаемости региона.** Научно-технические ведомости СПбГПУ.

Экономические науки. 6/2011, сс. 27-30

[http://ntv.spbstu.ru/2011/ec\\_2011\\_6.pdf](http://ntv.spbstu.ru/2011/ec_2011_6.pdf)

8592

В современных условиях лишь немногие предприятия региона осуществляют маркетинг и применяют современные подходы в управленческой деятельности. Как правило, это крупные предприятия. **Субъекты малого и среднего бизнеса слишком поглощены борьбой за выживание**, в силу чего данным аспектам современного менеджмента не уделяется должного внимания.

В то же время **для выживания в условиях конкурентной борьбы любое предприятие должно эволюционировать, т. е. целенаправленно изменяться в том или ином направлении.**

**Аксиома...**

М.Ф. Мбен. **Механизмы повышения активности иностранных инвесторов в регионе стран Центральной Африки.** Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 6/2011, сс. 63-65

[http://ntv.spbstu.ru/2011/ec\\_2011\\_6.pdf](http://ntv.spbstu.ru/2011/ec_2011_6.pdf)

**Франчайзинг** (от франц. franchise – льгота, привилегия, освобождение от налога, взноса) – это долгосрочное сотрудничество двух или нескольких партнеров, которые объединяются с целью совместного использования товарного знака, отработанной технологии, ноу-хау и других объектов права интеллектуальной собственности. Получается взаимовыгодное сотрудничество. Предприниматели могут воспользоваться уже готовыми решениями для организации собственного бизнеса, используя чужой опыт, а франчайзеры развивают рынок сбыта своей продукции.

Франчайзинговая система отношений между крупными и малыми предприятиями обладает следующими преимуществами:

- **повышается степень выживаемости малых предприятий**, работающих на основе франчайзинга, так как они опираются на опыт и поддержку

	<p>крупного бизнеса и работают на уже освоенных им сегментах рынка, а крупные компании могут достичь своих поставленных целей путем снижения риска и своих издержек...</p> <p>По данным Международной ассоциации франчайзинга, <b>из всех создающихся в мире независимых компаний в среднем около 90% прекращают свое существование в течение трех лет</b>, в то время как среди франчайзинговых компаний доля банкротов в первые три года составляет менее 10%. В целом, за последние пять лет в мире всего 8% франчайзинговых предприятий оказались нежизнеспособными.</p> <p>К.А. Коноваленко-Артюх. <b>Франчайзинг как интегрированная форма организации малого бизнеса.</b> Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 6/2011, сс. 188-191  <a href="http://ntv.spbstu.ru/2011/ec_2011_6.pdf">http://ntv.spbstu.ru/2011/ec_2011_6.pdf</a></p>
8594	<p>Companies are failing at an unprecedented rate. According to recent research, the 1,000 largest U.S. companies over the past 40 years, about 80% of companies presently are stagnating or are in decline. Only 21% are growing. Further, companies are failing at a rate three times faster than 30 years ago.</p> <p>Компании умирают (падают) с беспрецедентной скоростью. Согласно результатам недавних исследований, из 1000 крупнейших американских компаний за последние 40 лет около 80% компаний в настоящее время стагнируют или падают. Растут только 21% компаний. Кроме того, компании умирают со скоростью в три раза большей, чем 30 лет назад.</p> <p>There are four key reasons why companies fail, based upon examining the performance of the 1,000 largest companies over the past 40 years.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ First and most important, companies miss colossal external changes – undetected events that risk the survivability of their businesses.</li> <li>▪ Second, organizations become inflexible – growing increasingly rigid until fear to change sets in.</li> <li>▪ Third, companies have too much “good” management, allowing it to substitute for good old-fashioned judgment and creative thinking.</li> <li>▪ Fourth, organizations blindly follow management fads and employ creaky mid-twentieth-century management processes that long since have lost their effectiveness. These techniques do not work in a dynamic environment characterized by market</li> <li>▪ turmoil.</li> </ul> <p>Четыре основных причины смерти компаний, выявленных изучением деятельности 1000 крупнейших компаний за последние 40 лет;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Первое и самое главное, компании не замечают колоссальные внешние изменения - необнаруженные события, угрожающие живучести бизнеса.</li> <li>▪ Во-вторых, организации становятся негибкими: быстро растет жесткость - вплоть до страха что-то менять.</li> <li>▪ В-третьих, в компаниях слишком много «хорошего» управления, позволяющего заменить старомодные трезвые суждения и творческое мышление.</li> <li>▪ В-четвертых, организации слепо следовать управленческим причудам и используют скрипучие управленческие процессы середины XX века,</li> </ul>

	<p>которые давно потеряли их эффективность. Эти методы не работают в динамичной среде, характеризующейся рыночными потрясениями.</p> <p><b>Why Companies Fail. And the Information Imperatives to Help Ensure Survivability</b></p> <p><b>Почему умирают (падают) компании. И главная роль информации в обеспечении живучести</b></p> <p><a href="http://www.meritalk.com/uploads_legacy/whitepapers/WP_Why_Companies_Fail_HQ.pdf">http://www.meritalk.com/uploads_legacy/whitepapers/WP_Why_Companies_Fail_HQ.pdf</a></p>
8809	<div data-bbox="367 495 683 978" data-label="Image"> </div> <p>В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз вывел принципы, следование которым приводит компании к долгосрочному процветанию. Но не все предприятия, которые он приводил в пример как образец для подражания, смогли остаться на гребне волны...</p> <p>В написанной впоследствии книге «Как гибнут великие» Коллинз пытается разобраться, что убивает успешные предприятия. В качестве одного из примеров автор рассказывает, как рухнул некогда легендарный Bank of America, а также описывает 5 стадий упадка, через которые проходит каждая гибнущая компания.</p> <p><b>Стадия 1: Высокомерие, порожденное успехом</b></p> <p>Великие компании, достигнув успеха, попадают в изоляцию; накопленный импульс может продолжать какое-то время толкать их вперед, даже если лидеры принимают неудачные решения или утрачивают контроль. Стадия 1 наступает, когда люди становятся заносчивыми, воспринимают успех как нечто само собой разумеющееся и перестают учитывать те факторы, которые в действительности привели к нему. За риторикой успеха («Мы успешны потому, что делаем то-то и то-то»), подменившей глубокое понимание и видение («Мы успешны потому, что понимаем, почему мы делаем то-то и то-то, и при каких обстоятельствах это не сработает»), вскоре с большой вероятностью последует падение. Многие успешные исходы стали возможны благодаря удаче и случаю. Те же, кто неспособен признать роль везения в своих достижениях – и тем самым переоценивает собственные заслуги и возможности, – проявляют высокомерие.</p> <p><b>Стадия 2: Неконтролируемое стремление к большему</b></p> <p>Высокомерие стадии 1 («Мы – великие, мы можем все!») ведет прямо к стадии 2, то есть к неконтролируемому стремлению к большему – большему масштабу, более высоким темпам роста, более громким заявлениям – всему тому, что считают «успехом» те, кто обладает властью. Компании на стадии 2 утрачивают контролируемую креативность, которая сделала их великими, совершают бессистемные броски в те области, где они не могут добиться величия, или начинают расти быстрее, чем возможно для того, чтобы остаться великими, а в самом худшем случае делают и то, и другое. Перерастая свои возможности, организация обрекает себя на упадок.</p>

И хотя самоуспокоенность и нежелание меняться по-прежнему представляют собой опасность для любого успешного предприятия, для упадка великих компаний более характерна переоценка своих сил.

### ***Стадия 3: Отрицание риска и опасности***

Когда компании переходят на стадию 3, внутренних сигналов тревоги становится все больше, хотя с точки зрения внешнего наблюдателя показатели остаются достаточно высокими для того, чтобы «отмести» тревожные данные или предположить, что трудности имеют «временный» или «циклический» характер, что «все не так уж плохо» и «фундаментально ничего страшного не произошло».

На стадии 3 руководители недооценивают негативные данные, переоценивают позитивные, а сомнительным данным приписывают знак «плюс». Вместо того чтобы признать свою ответственность, находящиеся у руля менеджеры обвиняют в неудачах внешние факторы. Сходит на нет и вовсе прекращается честный, опирающийся на факты диалог, который характерен для команд, добивающихся высоких результатов.

Когда руководители начинают подвергать компанию опасности, принимая на себя повышенные риски и отрицая при этом возможные негативные последствия, они толкают ее прямо к стадии 4.

### ***Стадия 4: Попытки спастись***

Растущие опасности и/или увеличивающиеся риски стадии 3 приводят к тому, что компания оказывается на этапе резкого упадка, теперь заметного всем. Критически важный вопрос здесь таков: как реагируют руководители? Ищут быстрого спасения или возвращаются к принципам, которые изначально сделали компанию великой?

Оказавшиеся на стадии 4 обычно прибегают к таким мерам спасения, как назначение харизматичного и обладающего собственным видением лидера; смелая, хотя и неопробованная, стратегия; радикальная перестройка; кардинальная культурная революция; новый продукт – потенциальный блокбастер; меняющее «правила игры» приобретение и иные «убойные» решения. Первые результаты решительных действий могут показаться позитивными, но их эффект длится недолго.

### ***Стадия 5: Капитуляция перед кризисом или гибелью***

Чем дольше компания остается на стадии 4, раз за разом принимая «убойные решения», тем вероятнее, что она сорвется в штопор и окажется на стадии 5, когда накопленные неудачи и дорогостоящие ошибочные меры спасения подточат ее финансовое состояние и моральный дух команды настолько, что лидеры потеряют все надежды на великое будущее.

В одних случаях руководители принимают решение о продаже компании, в других – организация «усыхает» и становится почти невидимой глазу, а как крайность – просто перестает существовать.

### **Как погибают великие компании. 5 стадий упадка**

[http://slon.ru/business/kak\\_pogibayut\\_velikie\\_kompanii\\_5\\_stadiy\\_upadka-826681.xhtml](http://slon.ru/business/kak_pogibayut_velikie_kompanii_5_stadiy_upadka-826681.xhtml)

## Пояснение к стр. 2: идеальность, эффективность

Причина, угрожающая выживанию Компании – низкая идеальность (эффективность), выражающаяся в пониженной величине отношения пользы (полезных функций системы) к затратам (затратным и вредным функциям). В жизни такая ситуация встречается очень часто. Мы постоянно оцениваем системы и делаем выводы: «Овчинка выделки не стоит», «Игра не стоит свеч», «За морем телушка – полушка, да рубль перевоз» и т.д.

В 1922 г. немецкий социолог и экономист Ф. Оппенгеймер опубликовал работу «Система социологии», в которой сформулировал по сути экстремальный социологический и экономический принцип — «принцип наименьших средств». Оппенгеймер считал его важнейшим принципом социологии и основой рациональной человеческой деятельности. Он вытекал из еще более общего — из известного энергетического принципа В. Оствальда: «Не расточай энергию!»

Благодаря принципу Оппенгеймера, мы можем всю экономическую деятельность математически вывести из человеческого «стремления к использованию наименьших средств». В обобщенном смысле эта формулировка выражает представление об оптимальном, критерием которого является человеческая цель, стремление к экономии и минимизации средств ее достижения.

Наиболее ранними работами по философии оптимальности в США были методологические исследования Г. Саймона по оптимальному поведению субъектов экономической деятельности на рынке.<sup>5</sup>

О том, что идеальность (эффективность) процессов и структур в историческом масштабе увеличивается, говорит хотя бы такой факт:

Научно-технический прогресс ... можно представить процессом удешевления материальных благ. Электричество вышло из научной лаборатории в обыденную жизнь общества только после того, как в результате лабораторных исследований достаточно подешевела его добыча. Изучив рост производства и связанный с ним рост потребления энергии в мире с 1845 года до наших дней, американский физик Артур Розенфельд пришел к выводу, что ежегодно удельная энергоёмкость производства падает на один процент. За 150 лет набирается существенная экономия. Так, для производства товаров на один доллар (в пересчете на цены 1992 года) в 1845 году требовалось 59 000 джоулей энергии, а в наше время - всего 13 200 джоулей.<sup>6</sup>

## Пояснение к стр. 3: создание новой Компании

Возможна ситуация, когда у существующей Компании идеальность (эффективность) бизнеса настолько низка, что что-либо менять:

- нет смысла - функция перестала быть нужной обществу. Например, заготовка, хранение, транспортировка и продажа льда для кухонь (в начале XX века в США это был большой бизнес)

<sup>5</sup> Разумовский О.С. Оптимология.

<http://www.philosophy.nsc.ru/PUBLICATION/Razumovsky/Optimology/optimology.htm>,

<sup>6</sup> О чем пишут научно-популярные журналы мира. Цифры и факты. «НиЖ», № 8/2002, с. 11. Т.е. наличие постоянное повышение идеальности производства!

или

- нет возможности - исчерпание ресурсов развития.

5714	<p>Достижение того же уровня функциональных характеристик может оказаться возможным с помощью <b>другого устройства</b>, которое лучше в техническом, экономическом или и в том и в другом отношениях.</p> <p>Стоило появиться реактивному двигателю, как разработки сверхзвукового пропеллера зашли в тупик и были прекращены по экономическим причинам.</p> <p>Дж. Мартино. <b>Технологическое прогнозирование</b>. Издательство «Прогресс» Москва, 1977, 592с.</p> <p><a href="http://www.metodolog.ru/01175/01175.html">http://www.metodolog.ru/01175/01175.html</a></p> <p>000.22000.322170</p> <p><b>Невыживание системы, даже еще имеющей потенциал развития, из-за появления системы с той же функцией, но, в данном случае, более экономичной.</b></p>
3607	<p>Результаты опроса более чем 6 тыс. человек, проведенного компанией Mori по заказу Nokia, неопровержимо свидетельствуют: <b>люди все чаще совершают звонки по мобильному телефону, даже если рядом стоит обычный, проводной.</b></p> <p>Исследование аудитории мобильных абонентов в Великобритании, Германии, США и Южной Кореи показало, что в настоящее время более 45 млн. человек в этих странах пользуются только мобильной связью. И хотя от обычных телефонов пользователи пока что не отказываются из-за существенно более низких тарифов, большинство уверено – <b>будущее однозначно за мобильной связью.</b></p> <p>CNews.ru: Главные новости 27.10.2004 <b>Домашние телефоны уходят в небытие</b></p> <p><a href="http://www.cnews.ru/newtop/index.shtml?2004/10/27/167218">http://www.cnews.ru/newtop/index.shtml?2004/10/27/167218</a></p> <p>000.23440.322170</p> <p><b>Невыживание системы «стационарный телефон»</b></p>
5065	<p><b>В Нидерландах прекратило существование аналоговое телевидение. Подобного еще не случилось ни в одной стране мира.</b> С этой недели все телевизионные каналы страны перешли на цифровой стандарт вещания, обеспечивающий более высокое качество звука и изображения.</p> <p>Подавляющее большинство 16-миллионного населения Нидерландов уже давно смотрит кабельное телевидение, где все каналы уже несколько лет транслируются исключительно в цифровом формате. Полный пакет каналов кабельного ТВ доступен на большей части страны. Стопроцентное покрытие территории королевства планируется обеспечить к началу 2007 года.</p> <p>В 2007 году планируют перейти "на цифру" государства Скандинавии и Бельгия, в Соединенных Штатах подобный переход намечен на 2009 год, а в Японии - на 2011 год. В остальных развитых странах также ведется тестирование цифрового телевидения.</p> <p><b>Нидерланды первыми в мире полностью перешли на цифровое телевидение</b></p> <p><a href="http://newsru.com/world/13dec2006/digitaltv.html">http://newsru.com/world/13dec2006/digitaltv.html</a></p> <p>000.23420.322160</p> <p><b>Смерть системы аналогового ТВ в национальных масштабах!</b></p>

Тогда необходимо создание новой Компании, для которой возникшая проблема выживания по выявленным факторам либо исчезает вообще, либо не имеет значения, либо не так остра.

При создании новой Компании системы необходимо удовлетворить требованиям Закона полноты частей: обеспечить необходимый набор элементов Компании и связей между ними, их минимальную работоспособность.

**Пояснение к стр. 4:** [развитие](#) существующей Компании

Развитие Intel'a

*Intel шагает впереди...  
Неизвестный поэт конца XX века*

**Фабрики Intel - там рождается будущее;** [карт. 5310](#)

Обычная практика корпорации Intel - тестирование новых производственных процессов и **устранение технологических дефектов** на одной из своих экспериментальных фабрик. После того как процесс оказывается в достаточной степени отлажен, он запускается на экспериментальной фабрике в массовое производство, а затем переносится на другие фабрики Intel.

Благодаря рекордному уровню производительности, достигнутому на фабрике D1D, уже в сентябре 2006 года объем реализуемой 65-нм продукции Intel превысил объем продукции, выпускаемой по 90-нм технологии. Обычно окупаемость серийного производства Intel достигается за девять кварталов. Расчеты показывают, что фабрике D1D удастся добиться окупаемости продукции за шесть кварталов.

**На Intel заведомо знают своё будущее...;** [карт. 5762](#)

... на Intel заведомо знают своё будущее, потому что работают на него с солидным опережением уже сейчас. Один из новых лозунгов Intel, который озвучил в своём выступлении Пол Отеллини (Paul Otellini), президент и главный исполнительный директор Intel, звучит так: Extreme to Mainstream (из лаборатории в широкую практику).

**Intel создает Интернет с человеческим лицом;** [карт. 6147](#)

П.Отеллини, глава Intel: мир стоит на пороге "нового уровня возможностей и пользы Интернета", такого Интернета, который будет активным, который сможет как бы предугадывать желания пользователя - не мы будем входить в Интернет, а Интернет будет приходить к нам...

**Этапы большого пути**

1. Компания – инноватор:

- 1968 г., технологический прорыв – микропроцессор Intel 4004; [карт. 3466, 3722](#)
- 1971 г. «Интел» создает семейство микропроцессоров 4004, работающих с четырехразрядными порциями информации. Процессор стоит 200 долларов, в нем 2.3 тыс. транзисторов.; [карт. 2802](#)
- 1976 г. 8-разрядный микропроцессор 8080. Предложение создать ПК встречено скептическим вопросом: «Ну кто его будет покупать?»; [карт. 2802](#)
- 1981 г., IBM представила первую модель персонального компьютера IBM 5150 на базе процессора Intel 8080; [карт. 4703](#)

- 1982 г., 16-разрядный микропроцессор 80286, основа массовых ПК семейства IBM PC; [карт. 2802](#)
- 1985 г., 32-разрядный микропроцессор i386, в нем 275 тыс. транзисторов, быстродействие 5 млн. операций в секунду (MIPS); [карт. 2802](#)
- 1989 г., микропроцессор i486, 1.2 млн. транзисторов, быстродействие 20 MIPS; [карт. 2802](#)
- 1993 г., микропроцессор Pentium, 3.1 млн. транзисторов, быстродействие 90 MIPS; [карт. 2802](#)
- 1995 г., микропроцессор Pentium-Pro, 5.5 млн. транзисторов, быстродействие 300 MIPS; [карт. 2802](#)
- 1998 г., впервые число проданных в мире персональных компьютеров превысило число проданных телевизоров; [карт. 2940](#)
- 2004 г., динамические и самонастраивающиеся сенсорные сети; [карт. 3609](#)
- 2004 г., окружающая интеллектуальная среда (теория, настоящее и будущее); [карт. 3933](#)
- 2005 г., многоядерные процессоры (вложения \$35 млрд, 11 фабрик, подложки 300 мм, переход 90 → 65 нм), разработка «платформы 2015» для глобализации и организации высокопроизводительных вычислений; [карт. 3708, 3814, 4045, 4092, 5036](#) (персональный компьютер на базе технологии Intel Core сможет стать ядром домашней мультимедийной системы), [5762](#) (разработка программного обеспечения под многоядерные процессорные системы)
- 2005 г., реорганизация компании по платформенному принципу (4 направления - платформы мобильные, корпоративные, для цифрового дома и для здравоохранения), управление перешло от инженеров к специалистам по бизнесу; [карт. 4188](#)
- 2006 г., Intel произвела по 65-нм технологии 70 млн процессоров; [карт. 5310](#)
- 2006 г., transistor from indium antimonide (InSb); technology will move toward manufacturing in about another decade; [карт. 4323](#)
- 2006 г., трехмерные транзисторы, 45-30-нанометровые технологии; [карт. 4478](#)
- 2006 г., Intel + университет Калифорнии (Санта-Барбара), первый в мире кремниевый лазер; [карт. 4765, 5762](#)
- 2006 г., персональный суперкомпьютер, построенный на десяти четырехъядерных процессорах Intel Xeon 5300; [карт. 4945](#)
- 2006 г., рекорд по количеству патентов, зарегистрированных за год в США, 1.737.720 (+ 20,8% 2005 г.), среди компаний США Intel – 6-я позиция (1962 патента), [карт. 5201](#)
- 2006 г., Intel Capital инвестировала порядка \$1,07 млрд. в 163 проекта, включая 91 новый проект; [карт.5762](#)
- 2007 г., план начать продажи четырехъядерных процессоров; [карт. 4751](#)
- 2007 г., начало производства по 45-нанометровой технологии, сочетание новых материалов; [карт. 5310](#)
- 2007 г., Форум Intel для разработчиков, 25 тысяч экспертов (1997 г., 200 специалистов); [карт.5762](#)
- 2007 г., инвестиции в перспективные технологии - нанотехнологии, MEMS, биотехнологии; [карт. 5762](#)

- 2007 г., презентация чипов памяти SRAM, изготовленная Intel по 32 нм техпроцессу; [карт. 5762](#)
- 2007 г., сравнение цены транзистора 1957 г. (68 центов) и в эпоху интегральных микросхем:  $\$10 \times 10^{-12}$ , т.е. 10 «пикобаксов»; [карт. 5764](#)
- 2007 г., утечка тока в транзисторе стала серьезнейшей проблемой полупроводниковой отрасли → впервые за сорок лет изолирующий слой будет состоять не из оксида кремния, а из материала на основе гафния. Гордон Мур назвал это крупное достижение «самым важным изменением транзисторных технологий с конца шестидесятых годов»; [карт. 5987](#)
- 2009 г., план перехода к массовому производству чипов с соблюдением норм 32 нм техпроцесса; [карт. 5762](#)

### **Стороны деятельности Intel**

2. Качество и внимание потребителю; [карт. 3527, 4188, 4841, 2808](#) (монополист, играющий по законам конкурентного рынка)
3. Подход к бизнесу на основе:
  1. Закона Мура; [карт. 3602](#)
  2. Закона повышения идеальности; [карт. 4467, 4421, 4620, 4661, 5762](#)
  3. Тенденций роста мобильности, широкополосного доступа в Интернет, ориентации на массового потребителя; [карт. 5218](#)
4. Компания с социальной ответственностью; [карт. 3766](#)
5. Партнерство (Apple, Microsoft, Nokia, Samsung, Google); [карт. 4188](#)
6. Признанная в мире торговая марка; [карт. 4294, 4467, 4687, 4753](#)

### **Заключение**

В основе всего, что мы делаем, лежит наследственная вера в технологии. Корпорация Intel уже имеет представление о том, в каком направлении работать над созданием пяти новых поколений микрочипов в ближайшие 10 лет.

**Пояснение к стр. 5 и 6: объединение** существующих Компаний → формальный переход к новой Компании → развитие существующей Компании

Как правило, объединение используется, когда хотя бы одна из Компаний не имеет ресурсов (возможностей) изменения или Компании взаимно поддерживают друг друга своими ресурсами.

5640	<p>В конце 2000 года большинство зарубежных, да и российских экспертов, сходились во мнении, что наиболее перспективным направлением развития электронной коммерции в секторе B2B можно считать создание независимых онлайн-торговых площадок или электронных бирж.</p> <p>На рынке B2B заметен процесс его консолидации, изменения моделей ведения бизнеса и смены приоритетов. Для многих бирж путем к спасению стало слияние с бывшими конкурентами.</p> <p><b>Мировые тенденции развития B2B</b> <a href="http://www.i2r.ru/static/239/out_9675.shtml">http://www.i2r.ru/static/239/out_9675.shtml</a> Биржи: смерть → попытки выживания → слияние. Всё, как учили...</p>
------	---

Объединяемые (объединяющиеся) Компании могут быть:

- совершенно одинаковыми → простое расширение того же бизнеса
- с разницей в какой-либо характеристике (например, альтернативные<sup>7</sup>);

5878	<p>Причина такого (см. Карт. 5877) движения услуг заключается в следующем: у услуг обычно большая норма прибыли, но высокая трудоемкость - оказывать услуги производителю очень трудно. «Родовые болезни» услуг - малая оборачиваемость, малая производительность труда, малое число сделок. Услуга как бы «хочет» стать товаром, чтобы повысить свою оборачиваемость.</p> <p>В противоположность ей, товар в конкурентной ситуации имеет сокращающуюся норму прибыли и высокую (в сравнении с услугами) оборачиваемость. Товар «хочет» обратного – стать услугой, чтобы повысить свою маржу.</p> <p>Так, компании, ранее просто торговавшие компьютерами, со временем начинают заниматься «внедрением компьютеров и сетей», а затем (если не помирают) и вовсе становятся «IT-консультантами по внедрению» и т.п.</p> <p>О векторе развития товаров. <b>Закономерность развития услуг</b> (закономерность С.Сычева) <a href="http://www.triz-ri.ru/themes/method/creative/creative59.asp">http://www.triz-ri.ru/themes/method/creative/creative59.asp</a> 000.22920.322132</p> <p>Товар и услуга – АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ системы! Рассмотреть это более детально с помощью УСЭ – это может вылиться в новое и очень полезное</p>
------	--

<sup>7</sup> Альтернативные системы – системы с парой взаимно противоположных характеристик: что хорошо у одной системы, то плохо у другой; и наоборот. Объединение таких систем особенно эффективно, если удастся объединить их достоинства, а недостатки взаимно «погасить».

Например, компания № 1 выпускает высококачественный (+) товар, но он дорог (-), поэтому рынок мал (узкий). Компания № 2 выпускает товар среднего качества (-) по сравнительно низкой цене (+), за счет чего рынок широкий. Компании альтернативны и поэтому с целью выхода на широкий рынок нужно искать их возможное объединение на пути выпуска высококачественный товара по сравнительно низкой цене.

направление теории и практики.

■ **разнородными:**

1609	Группа HYUNDAI (Республика Корея) объединяет 12 больших компаний, имеющих специализацию - металлургия, станкостроение, переработка нефти, автомобилестроение, судостроение, электротехника, электроника, финансы и страхование, гостиничный бизнес, легкая промышленность. Предприятия, которые приносят быстрый доход, например, отели, помогают поднимать финансово емкие отрасли, например, машиностроение, которое в итоге и определяет могущество всей корпорации Сорокин А. <b>Корейские автомобили.</b> "НиЖ", 7/91, с. 27
------	--

■ **с противоположными функциями или свойствами**

М. Вебер /1864-1920/, основоположник социологии XX века:

"Капитализм возник в лежащих внутри страны индустриальных городах, а не в приморских торговых центрах Европы. Создателями капитализма были: рациональное постоянное предприятие, рациональная бухгалтерия, рациональная техника, рациональное право, рациональный образ мысли, рациональный образ жизни, рациональная хозяйственная этика".

Вебер различает 2 типа капиталиста - рациональный и иррациональный, авантюрный, существуют два капитализма, взаимосвязанных, нуждающихся друг в друге, но глубоко различных по сути. Один возник чуть ли не в родовом строе, при первом неэквивалентном обмене /"не османешь - не продашь". А

другой, продуктивный, мог возникнуть лишь в определенных специфических условиях XVI-XVII вв. /нравственно-религиозная реформация в Европе/.

Давыдов Ю. Кто ты, homo экономикус? "НиЖ", II/90, с. 107

Единство и борьба противоположностей внутри капитализма. Что ждет нас?

У нас нет условий формирования рационального капитализма.  
ИПО ВКП 19.07.90 ЕКЛ 26.6

000.20000.322100

599

1265	<p>Различна <b>роль мелких и крупных фирм грамзаписи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ мелкие быстро отслеживают новинки, формируют списки популярности,</li> <li>▪ крупные разворачивают массовое производство популярных пластинок</li> </ul> <p>000.22322.322132</p> <p>ЗРТС: согласование, динамизация.</p> <p>Стандартный механизм отработки новинок (в промышленности, в науке, в искусстве, в сфере обслуживания - одежда, обувь, товары и услуги, на войне - разведка боем): мелкие коллективы быстрее реагируют на изменение обстановки, предлагают и проверяют разные решения. В случае неуспеха потери сравнительно невелики. Крупные коллективы тиражируют успешные решения без ощутимого риска.</p> <p>см. 1266</p>
------	--

Моментально после объединения Компаний возникает новая Компания, которая формально может считаться новой – получено новое системное качество, которого не было у Компаний до их объединения. Иначе зачем объединение затевалось?

Таким образом, из блока № 5 УСЭ осуществляется переход к блоку № 3. Если считать, что получена (создана) новая Компания, у которой нет проблем с идеальностью (эффективностью), то следует переход к блоку № 12 «Повышенная идеальность Компании» и далее к блоку № 13 «Повышенная жизнеспособность Компании».

Но такой переход реализуется очень редко: в обеих объединяемых Компаниях наверняка были однородные элементы и функции (службы и их сотрудники), которые при объединении просто удвоились. Такое удвоение элементов или функций избыточно, т.е. затратные функции выросли и идеальность (эффективность) новой Компании ниже, чем могла бы быть. Поэтому следует переход от блока № 3 не к блоку № 12, а к блоку № 4 «Развитие существующей Компании», где Компания и начинает совершенствоваться, как это показано на рис. на с. 4.

**Пояснение к стр. 7:** совмещение путей эволюции – создание новой Компании + развитие существующей Компании + объединение 2-х Компаний

Схема на стр. 7 получена обобщением (совмещением) направлений эволюции:

- Создание новой Компании
- Развитие существующей Компании
- Объединение 2-х Компаний

**Пояснение к стр. 8:** выявление внешних и внутренних недостатков Компании

Для развития существующей Компании необходимо выявление и устранение недостатков. Для удобства выявления недостатки могут быть разделены на 2 группы:

- Внешние недостатки – недостатки взаимодействия Компании с элементами её окружения (внешней среды) – законодательство, государство, природная среда,

общество, конкуренты и партнеры и т.д. Изделия и/или услуги, являющиеся товаром Компании, считаются элементами внешней среды.

- Внутренние недостатки - недостатки взаимодействия внутри самой Компании

5060	<p><b>Внешние и внутренние причины краха</b>          Причина падения та же, что и у Великой римской империи, - <b>отсутствие органа осознания происходящего.</b>          Но функция осознания чаще всего недоступна профессионалам, замкнутым в пространстве своих отношений и деятельности. Это функция философа, специалиста по наблюдению и пониманию мира.          Вот она <b>главная и внутренняя причина!</b> Отсталый механизм управления <b>не справляется со сложной проблемой принятия решений в изменяющейся среде.</b>          Где же выход? Там, где в компании находится человек "с философским складом" и ему дают свободу мысли и слова, там он может помочь руководству. А там, где его нет, там может неожиданно случиться крах.  <b>Чему учит судьба ассоциации лоцманов Миссисипи</b>  <a href="http://www.metodolog.ru/00877/00877.html">http://www.metodolog.ru/00877/00877.html</a></p>
4475	<p>Нарушение гомеостаза компании может произойти из-за появления нового налога, повышения старого налога, повышения арендной платы и т.п., что обычно принято относить к форс-мажору (<b>внешний фактор</b>).          Нарушение гомеостаза может произойти и вследствие потери покупателей из-за халатности персонала (<b>внутренний фактор</b>).          В.Королев. <b>Выбор цели</b>  <a href="http://triz.org.ua/works/ws42.html">http://triz.org.ua/works/ws42.html</a></p>
5491	<p>Компания Control Data Corp. выпустила CDC-6600, в которой проблема повышения производительности была решена довольно «тупо», но весьма эффективно.          Генеральным конструктором CDC-6600 был гениальный Сеймур Крей (Seymour Cray, 1925–1996), впоследствии организовавший собственную фирму Cray Computer Corporation, которая долго изумляла человечество суперкомпьютерами-рекордсменами семейства Cray. Однако фирму сгубило окончание холодной войны. <b>В конце 80-х годов был резко сокращен военный бюджет США, в связи с чем компания не смогла закончить создание двух суперкомпьютеров, что в 1995 году привело к её банкротству.</b>  <b>Компьютеры гагаринской эпохи</b>  <a href="http://www.vokrugsveta.ru/telegraph/technics/359">http://www.vokrugsveta.ru/telegraph/technics/359</a>          000.23000.322160  <a href="#">Смерть Cray Computer Corporation из-за изменений в надсистеме (общество)</a></p>

Недостатки выявляются самыми разными видами анализа – компонентным, структурным, функциональным, стоимостным, собираются рекламации и претензии партнеров по бизнесу и потребителей, надзорных служб, проводятся периодические испытания продукции на соответствие стандартам, правилам и т.д.

Устранение выявленных недостатков сразу после их выявления рождает массу проблем – устранение любого недостатка (решение задачи) предполагает некоторое изменение каких-либо элементов Компании (правил, технологии, структуры и т.д.).

Последовательное устранение всех недостатков вызовет лавину изменений элементов Компании, причем нет гарантии, что изменения не будут противоречивыми. Т.е. возникнет множество вторичных недостатков, которые тоже придется устранять. И т.д.

Известно, что часто недостатки связаны друг с другом причинно-следственным образом - один недостаток тянет за собой другой, тот, в свою очередь, третий, и т.д., в результате чего образуется целая цепочка. Поэтому нужно стремиться устранять недостаток (т.н. ключевой), стоящий в самом начале цепочки - тогда остальные недостатки исчезнут сами без дополнительных усилий.

Поэтому на данном этапе на основе общего списка недостатков строят причинно-следственные цепочки (ПСЦ) и выделяют ключевые недостатки, на которые в дальнейшем и нужно обращать внимание.

Алгоритм построения ПСЦ

1. Составляется список выявленных недостатков. Рекомендация – не смешивать внутренние и внешние недостатки. Например, А – внутренние, В - внешние

A1, A2, A3, ..., A10

B1, B2, B3, ..., B8

2. Построение ПСЦ начать с внутренних недостатков. Начинать анализ и построение ПСЦ с внутренних недостатков связано с тем, что внешние недостатки системы – это проявление внутренних, чаще всего скрытых.

Взять любые два недостатка и рассмотреть в таблице 3 пары предположений:

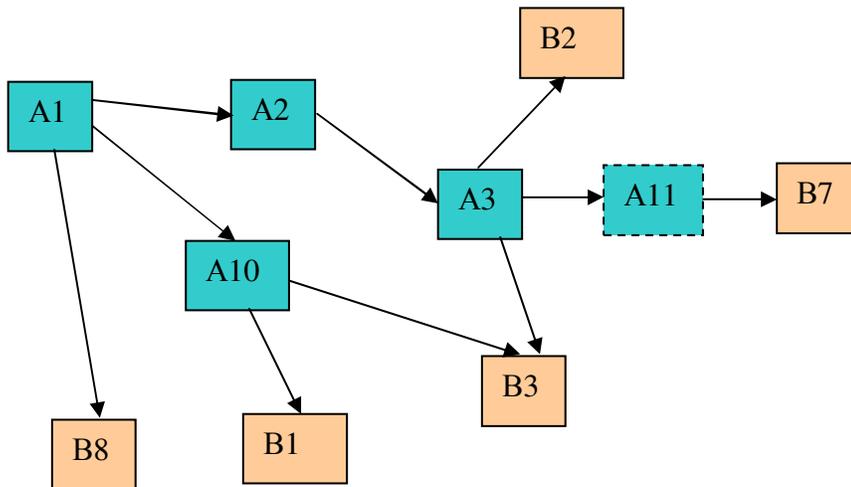
Предположение	Вывод
Если устранить А1, то устранится А2	А1 – причина; А2 - результат
Если устранить А2, то устранится А1	А2 – причина; А1 - результат
Устранение А1 никак не влияет на А2	А1 и А2 не связаны между собой

3. Рассмотреть полученный результат А2 (или А1) со следующим недостатком, например, с А3 и т.д.

4. Может получиться, что какие-либо 2 недостатка не могут быть связаны в пару и далее – в цепочку. Это говорит о том, что не вскрыты (пропущены) какие-то дополнительные недостатки. Нужно более тщательно проанализировать «пространство» между этими 2-мя недостатками на предмет выявления промежуточного. Можно даже такой промежуточный недостаток «изобрести» (предложить гипотезу, что такой есть – см. А11 на рисунке), чтобы не нарушилась логика ПСЦ из 3-х недостатков.

4. Связать с ПСЦ внутренних недостатков недостатки внешние.

В результате, например, получится такая ПС-цепочка или причинно-следственная сеть



Вывод: A1 – ключевой недостаток и начинать устранение всех недостатков, вроде бы, надо сразу с него. Устранение недостатка = ИЗМЕНЕНИЕ элемента Компании, связанного с этим недостатком.

Варианты ИЗМЕНЕНИЯ элемента:

- Устранить элемента из Компании
- Изменить количественно
- Изменить качественно

Но лучше иметь свободу маневра – выявить несколько вариантов устранения недостатков. Это важно с точки зрения наличия ресурсов у Компании и возможных сроков → тактика и стратегия развития Компании:

- Вариант 1 (минимум ресурсов и сроков, минимум изменений): устранение A11 автоматически ведет к устранению B7
- Вариант 2: устранение A10 и A3 автоматически ведет к устранению B1, B3 и B2
- Вариант 3: устранение A1 автоматически ведет к устранению всех выявленных недостатков

**Пояснение к стр. 9:** изменение элементов Компании – устранение недостатков или внедрение улучшений

Блок 8 «Изменение элементов Компании, связанных с недостатками» реализуется:

- количественными и/или качественными изменениями элементов и/или связей Компании – снижение (или увеличение) числа компонентов, переход от «жестких» элементов к «гибким», вытеснением<sup>8</sup> человека из Компании
- изменением каких-либо свойств Компании - управляемости и т.д.

<sup>8</sup> Нарботка и внедрение **формальных** правил работы, алгоритмов, схем, регламентов и пр. «Вытеснение» человека = алгоритмизация и автоматизация рутинных операций, т.е. операций, где человеку можно не думать, а принимать решение по выработанному шаблону.

- изменением временных процессов в Компании – переход от равномерных во времени процессов к периодическим и т.д.; переход к характеристикам и свойствам Компании, имеющим временной<sup>9</sup> градиент
- пространственными изменениями Компании – переход от равномерно распределенных в пространстве характеристик и свойств Компании к имеющим пространственный<sup>10</sup> градиент

Изменение может быть реализовано без возникновения каких-либо препятствий (ухудшений, проблем, новых недостатков) со стороны Компании или её надсистемы. Но зачастую нужное изменение компонента (его улучшение) приводит к появлению нового недостатка. В этом случае необходимо разрешение противоречия с помощью инструментов ТРИЗ.

Примеры изменений в Компаниях:

5569	<p>За последние несколько лет крупнейшие производители продуктов питания, такие как Kraft, Nestle, Heinz, Altria, Unilever, инвестировали значительные суммы в разработки нанотехнологов. Размах исследований в области нанопродуктов поражает так же, как и количество инвестиций в них. По последним оценкам, стоимость рынка нанопродуктов уже составляет 410 млн долларов США, а к 2012 году ожидается рост до 5,8 миллиардов долларов! Потенциальные преимущества нанопродуктов (продуктов питания, изготовленных при помощи нанотехнологий) потрясают воображение. Сторонники нанопродуктов обещают</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ более совершенный процесс производства и упаковки,</li> <li>■ улучшенный вкус и новые питательные свойства,</li> <li>■ ожидается также производство «функциональной» еды (продукт будет содержать лекарственные или дополнительные питательные вещества),</li> <li>■ увеличение производительности и</li> <li>■ уменьшение цен на пищевые продукты.</li> </ul> <p>Согласно общепринятой научной терминологии, продукт может называться «нанопродуктом», если при его выращивании, производстве, переработке или упаковке использовались наночастицы, нанотехнологические разработки и/или инструменты. Нанопродукт не меняет своей атомарной структуры и не производится нанороботами.</p> <p>В авангарде будущих производителей нанопродуктов выступает компания Kraft Foods, которая еще в 2000 году, опередив потенциальных конкурентов, основала компанию Nanotek Consortium, объединившую в себе более 15 университетов и научных лабораторий. Компания сосредоточила свое внимание на так называемых «интерактивных» продуктах и напитках. Такие продукты смогут «подстраиваться» под индивидуальный вкус и потребности каждого покупателя. К примеру, это могут быть напитки, меняющие цвет в зависимости от предпочтений покупателя, или пищевые добавки, распознающие аллергию потребителя на тот или иной компонент продукта. Другие пищевые гиганты, такие как Nestlé и Unilever, исследуют возможности производства эмульгаторов,</p>
------	--

<sup>9</sup> Изменение работы Компании с учетом сезонности – зависимость от времени года, от времени сдачи налоговых деклараций, периодических отчетов и т.д.

<sup>10</sup> Географическое распределение отделений (филиалов) Компании, аутсорсинг, оффшор и пр.

	<p>которые сделают структуру продукта более однородной.</p> <p>В Австралии недавно провели эксперимент по добавлению нанокапсул, содержащих жирные кислоты Омега-3, в хлеб популярной марки Tip Top Bread. По словам производителя, <b>нанокапсулы, содержащие жир тунца, добавили в хлеб питательных веществ, при этом сам продукт не приобрел запаха рыбы.</b></p> <p>На других континентах ученые фокусируются на сельскохозяйственной части производства продуктов питания. Научные лаборатории Мексики и Индии объединенными усилиями пытаются создать нетоксичный наногербицид (средство для уничтожения сорняков). Они ищут способ воздействия на оболочку зерна сорняка, чтобы не дать ему прорасти.</p> <p><b>Инновации в области упаковки продуктов питания являются на данный момент самым многообещающим прорывом нанотехнологий в повседневную жизнь.</b></p> <p>Многие компании уже выпускают упаковочные материалы, производство которых основано на применении нанотехнологий. Индустрия производства упаковочных материалов, используя нанотехнологии, уже идет вперед семимильными шагами. Основное направление - <b>создание «умной» упаковки,</b> которая сможет не только сохранять полезные свойства продукта и продлять срок его годности, но и предупреждать о порче продукта, менять свои свойства в зависимости от изменения условий хранения, а так же самостоятельно ликвидировать повреждения.</p> <p>Одно из самых многообещающих направлений при разработке «умной упаковки» - использование нанотехнологий для <b>создания антибактериального упаковочного материала.</b> В данный момент компании Kraft, Bayer и Kodak в сотрудничестве с огромным количеством научных лабораторий и более мелких компаний разрабатывают линейку «умных» упаковочных материалов, способных абсорбировать кислород, распознавать на продуктах возбудителей опасных заболеваний (к примеру, сальмонеллу или кишечную палочку) и предупреждать потребителей об испорченных товарах. Появление этих упаковочных материалов на рынке ожидается уже через несколько лет.</p> <p>Схожие технологии внедряются по заказу правительства США как средство распознавания возможных террористических атак путем отравления продуктов питания. В то же время голландские ученые уходят в своих исследованиях еще дальше: разрабатываемая ими упаковка сможет не только распознавать признаки порчи продукта, но и выделять специальные консерванты для продления срока годности товара.</p> <p>Такие <b>«наноупаковки», продляющие срок годности продуктов и предохраняющие их от порчи, несомненно, являются самыми интересными инновациями в области новейших разработок для пищевой промышленности.</b></p> <p><b>Интеллектуальная еда. Продукты будущего спасут человечество от голода</b>  <a href="http://www.point.ru/science/2007/02/08/4068">http://www.point.ru/science/2007/02/08/4068</a>  000.23176.322120  <b>Динамизация по всем направлениям – функций, состава, структуры и т.д.</b></p>
5748	<p>Систематизированное и детальное изложение процесса введения новых функций в технические системы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительные функции технических систем</li> <li>2. Уровни выполнения функций</li> </ol>

	<p>3. Передача функций в надсистему</p> <p>4. Дополнительные функции и потребительская ценность ТС</p> <p>Фирмы-производители обычно выпускают целый ряд моделей ТС - от очень дорогих и престижных до дешевых и простых</p> <p>Интересы фирмы-производителя обычно заключаются в том, чтобы уменьшать затраты потребителя, то есть повышать комфортность и престижность, не повышая затрат производителя. Если это удастся, то обеспечивается высокий уровень конкурентоспособности товара.</p> <p>Уменьшать затраты потребителя, то есть повышать комфортность и престижность – неверная трактовка!</p> <p>Уменьшать затраты потребителя – это менять (снижать) знаменатель (<math>\Sigma C =</math> сумма затрат) в выражении для идеальности, а повышать комфортность и престижность (<math>\Sigma F =</math> сумма «полезностей») – увеличивать числитель в этом же выражении.</p> <p>Фактически при этом реализуется закон повышения степени идеальности: из нескольких возможных вариантов в ТС внедряется подсистема, выполняющая функцию с минимальным уровнем затрат на изготовление.</p> <p><b>Функциональное наполнение технических систем</b></p> <p><a href="http://www.metodolog.ru/01190/01190.html">http://www.metodolog.ru/01190/01190.html</a></p> <p>000.23000.322121</p> <p>Вообще-то при этом реализуется закон повышения ЖИЗНЕСПОСБНОСТИ: из нескольких возможных вариантов в ТС внедряется система, выполняющая функцию с минимальным уровнем затрат на изготовление. А остальные не выживают...</p>
3538	<p><b>Предпосылки изменений</b></p> <p>Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей.</p> <p>Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Обычно среди этих компонентов выделяют:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация),</li> <li>▪ технологические (быстрое распространение новых технологий),</li> <li>▪ политико-правовые (изменения в законодательстве),</li> <li>▪ социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и</li> <li>▪ физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему).</li> </ul> <p>На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые параметры. К первой категории относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений</p>

	<p>членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.</p> <p>Н.Том.<sup>11</sup> <b>Управление изменениями.</b> Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».</p> <p><a href="http://www.ptpu.ru/issues/1_98/10_1_98.htm">http://www.ptpu.ru/issues/1_98/10_1_98.htm</a></p> <p>000.23000.322160</p>
3652	<p>Единственный явно выигрышный элемент в жизни современной компании - брэнд. В данном контексте <b>брэнд лучше всего определить как коммуникацию продукта с людьми.</b> Конкретнее - как смысловую или эмоциональную связь между продуктом и потребителем.</p> <p>Это не сумма ассоциаций и не субъективное восприятие, а <b>определенные вмененные продукту свойства и развивающиеся взаимоотношения с потребителем.</b> Плюс, естественно, интеллектуальная собственность. Не зря ведь большинство мировых компаний начали активно брэндировать собственные ноу-хау: например, бактерии "данолактис" (йогурты Danone), система climacool (кроссовки Adidas), полный привод Quattro (автомобили Audi) и т. д.</p> <p>Если в 1997 году брэнд в первую очередь означал ответственность перед покупателем за качество продукта, то <b>в 2004 году качество выносится "за скобки".</b> На рынке выживают <b>заведомо качественные продукты, и конкуренция разворачивается как раз между ними.</b></p> <p>Брэнд любим за отношения, эмоции и знания, которые он привносит в повседневную жизнь обывателя. Но самое главное: людей волнует даже не информация о продукте, а мотивация - причина его купить. Именно брэнд и является этой самой мотивацией; иными словами - вмененными свойствами продукта. Если сформулировать центральный тезис постмодернистского маркетинга, он будет звучать так: "брэнд мотивирует потребителя - значит, развивая брэнд, ты управляешь мотивацией к покупке".</p> <p>Сейчас в брэндинг органично вписываются все элементы взаимоотношений товаров и людей: и упаковка, и реклама, и связи с общественностью, и внешний вид магазинов, и поведение продавцов-консультантов. Комплексное управление этими элементами и есть управление брэндом. Данная коммуникация как раз и является той самой "невоспроизводимой составляющей" бизнеса.</p> <p>Во-первых, <b>брэнд позволяет продать.</b> Рынок перенасыщен; под каждую нашу потребность есть множество предложений. Не имея брэнда, мы бы не смогли помочь человеку совершить выбор. Особенно актуально это в ситуации, когда мобильные телефоны одинаково надежны, а все йогурты одинаково полезны. <b>И фактически люди выбирают не только сам продукт, но еще и добавленную стоимость - имидж, образ, идею.</b> Именно брэндинг заставляет человека почувствовать внутреннюю необходимость обладания материальным объектом с нанесенным на него ярлыком.</p> <p>Во-вторых, необходимо продать с прибылью. <b>Брэнд дает шанс "выпрыгнуть" из конкуренции по цене;</b> и в этом его коммерческая задача. Брэнд - добавленная стоимость. Это означает, что товары больше не оцениваются только по стоимости и качеству. Брэнд оценивается по другим критериям: имиджу, статусу,</p>

<sup>11</sup> Доктор политологии, профессор, директор Института организации и персонала Бернского университета (Швейцария)

личной симпатии. Продукт обретает добавленную стоимость, иными словами, можно брать деньги за "воздух".

В-третьих, **бренд позволяет продавать постоянно**. Большую часть доходов приносят именно постоянные покупатели, хотя их доля и не превышает трети от общего количества. Однако сформировать лояльное сообщество вокруг своей продукции возможно лишь предложив людям перспективу сгруппироваться вокруг бренда или представить самих себя другим в более выгодном свете.<sup>12</sup>

... если вы хотите выпускать спортивную одежду, то вовсе не обязательно начинать с поиска средств на покупку швейной фабрики - **важнее понять, чего еще ждут люди от спортивной одежды. Иными словами, важны дизайн, стиль и коммуникация**. Коммерческая цепочка в наши дни часто "переворачивается". Раньше выпускали продукт, а потом думали, как его сбыть. Сейчас мы изучаем спрос, формулируем востребованную идею продукта и только потом его производим.

... **состоявшиеся мировые бренды поняли обременительность собственного производства и отдают его подрядчикам**. Adidas был первой компанией в Европе, которая решила "оторвать" производство от разработки. Результаты - впечатляющие: рост продаж на 300% в течение первых двух лет. **Организация бизнеса должна соответствовать не производству, а направлениям развития бренда**, - такова была формула Робера-Луи Дрейфуса, выбранная для реорганизации.

Adidas разделила бизнес на **три стилевых направления**, объединяющих разные продуктовые категории. Таким образом **бизнес сосредоточился на точном целевом контакте с аудиторией**. Компания из традиционного производственного концерна превратилась в инновационную фирму. Фактически она занялась **исключительно маркетингом и разработкой новых продуктов**, производство же целиком перенесено из Германии в Китай, Индонезию, Таиланд.

.. картина потребительского рынка, в которой бренд - это суть, а продукт - предлог. **Люди используют продукты, но выбирают бренды**. Продукты производятся на фабриках, бренды существуют в головах людей. Отсюда главное - научиться создавать и поддерживать бренды как "истинные ценности".

Бренд	Стоимость бренда в % от капитализации компании в целом
Xerox	93%
Gillette	92%
Kodak	82%
Danone	73%
Gucci	68%
BMW	66%
Apple	66%
Nike	66%
Coca-Cola	61%
Nestle	50%

<sup>12</sup> "Мы продаем не одежду, а стиль жизни", "эта ставшая аксиомой фраза принадлежит итальянцу Ренцо Россо, основателю Diesel.

	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>L'Oreal</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Avon</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Nokia</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Sony</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Samsung</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Carlsberg</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Marlboro</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Nivea</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Microsoft</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Panasonic</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table> <p>В.Ляпоров. <b>Интеллектуальное оружие</b>  <a href="http://offline.business-magazine.ru/2004/56/113233/">http://offline.business-magazine.ru/2004/56/113233/</a>  000.23000.312000</p>	L'Oreal	40%	Avon	40%	Nokia	34%	Sony	29%	Samsung	29%	Carlsberg	28%	Marlboro	21%	Nivea	20%	Microsoft	17%	Panasonic	11%
L'Oreal	40%																				
Avon	40%																				
Nokia	34%																				
Sony	29%																				
Samsung	29%																				
Carlsberg	28%																				
Marlboro	21%																				
Nivea	20%																				
Microsoft	17%																				
Panasonic	11%																				
3698	<p>... эффективность рыночной экономики достигается за счёт массового вымирания компаний, у которых характеристики элементов их жёстких командных структур оказались менее жизнеспособными в изменившихся условиях рыночной среды, и приходится им на смену новых компаний с такими же структурами, но собранным из элементов, более соответствующих новым условиям. Обыкновенный естественный отбор по Дарвину. Поэтому проблема постепенного формирования комплекса обратных связей является одной из ключевых для обеспечения высокой и длительной жизнеспособности компании.</p> <p>Королев В. <b>Обратная связь как система.</b>  <a href="http://triz.port5.com/works/ws25.html">http://triz.port5.com/works/ws25.html</a>  000.23000.322160  <b>Все-таки Королев пришел к мысли о выживании!</b></p>																				
3954	<p>Apple заключила соглашение между компаниями Acura, Audi, Honda и Volkswagen о внедрении iPod в комплектацию новых моделей автомобилей со следующего года. Интеграция iPod с автомобильными стереоколонками обеспечит высокое качество звучания даже при движении, а также большой выбор музыки.</p> <p>Автопроизводители охотно идут на внедрение iPod в свои автомобили. В 2006 г. в США более 30% новых автомобилей (около 5 млн.) будут оснащены iPod.</p> <p>Впервые в автомобилях Honda и Acura при интеграции iPod будут включены опции распознавания голоса для поиска списка исполнителей, названий альбомов и композиций. К концу текущего года большинство выпускаемых автомобилей Honda и Acura будут оснащаться iPod.</p> <p>Также с ноября будут выходить модели A3, A4 и TT от Audi, оснащенные iPod, а Volkswagen начнет выпуск своих автомобилей с iPod со следующего года.</p> <p><b>Apple будет встраивать плееры iPod в автомобили</b>  <a href="http://www.cnews.ru/newsline/index.shtml?2005/09/09/186272">http://www.cnews.ru/newsline/index.shtml?2005/09/09/186272</a>  000.23000.322134</p>																				
5201	<p>Подводя итоги 2006 г., Бюро Патентов и Торговых Марок США (U.S. Patent and Trademark Office, PTO), объявило о достижении нового рекорда по количеству патентов, зарегистрированных за год, а именно – 173772 тыс., что на 20,8%</p>																				

	<p>больше результата 2005 г. В течение года, в среднем, регистрировалось по 476 изобретений каждый день.</p> <p>Как и последние 13 лет, на первое место по количеству патентов вышла компания <b>IBM – 3651</b> шт. (по сравнению с 2941 в 2005 г. и 3248 – в 2004 г.). За лидером следует <b>Samsung – 2453</b> патента, на третьем месте – <b>Canon, 2378</b> патентов, далее – <b>Matsushita/Panasonic, 2273</b>, и <b>Hewlett-Packard, 2113</b> патента.</p> <p>Среди компаний из США можно отметить занимающую шестую позицию Intel (1962), Micron – 10 место (1612), Microsoft – 12 место (1463), General Electric – 14 место (1051), Texas Instruments – 18 место (884), Sun – 21 место (776).</p> <p><b>В региональном разрезе топ-25 представлен, в основном, компаниями из Японии и США – двенадцать и восемь позиций,</b> соответственно. У Кореи (Samsung, LG) и Германии (Infineon, Siemens) здесь по два представителя. Благодаря Philips в топ-25 по количеству зарегистрированных патентов представлены и Нидерланды.</p> <p><b>IBM лидирует по количеству патентов 14-й год подряд</b>  <a href="http://www.3dnews.ru/news/ibm_lidiruet_po_kolichestvu_patentov_14_i_god_podrya_d-190154/">http://www.3dnews.ru/news/ibm_lidiruet_po_kolichestvu_patentov_14_i_god_podrya_d-190154/</a>  000.23000.322400</p>
5225	<p>4. <b>F/T(хранения) → МАХ</b></p> <p>Хранение сырья и продукции на складе не добавляет ценности продукту. Японская методика "Канбан" обеспечивает организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям.</p> <p>5. <b>F/T(транспортировки) → МАХ</b></p> <p>Транспортировка не добавляют ценности. Методика "точно вовремя" (Just-in-Time) предназначена для уменьшения этой "муды".</p> <p><b>LEAN по-русски - это ТРИЗ</b>  <a href="http://www.metodolog.ru/00906/00906.html">http://www.metodolog.ru/00906/00906.html</a>  000.23000.312120</p> <p>Существует всего 3 типа функций: создающая, измерительная и исправительная. И свои направления для свертывания каждого типа! Нет особой транспортной (во времени или в пространстве) функции! Это функция, с которой надо работать как с исправительной. И обеспечивающую отнести тоже к исправительным.</p>
5407	<p>В конце 70-х годов XX века молодой американский экономист Дэвид Берч выяснил, что <b>решающий вклад в развитие страны вносит ничтожное меньшинство (всего-то около 3%) «быстрых» малых компаний.</b> Фактически горстка фирм определяет судьбу всей экономики. Дэвид Берч назвал эти фирмы газелями, подчеркнув таким способом их динамизм по сравнению с «мышьями» и «слонами» - преобладающими в экономике малыми и крупными статичными фирмами.</p> <p>Совсем свежие данные (2006 год) международной группы европейских экспертов показывают, что наиболее динамичные «5% фирм обеспечивают от 75 до 80% создания новых рабочих мест». А для отдельных периодов можно найти и вовсе впечатляющие цифры. В 1998-2002 годах, например, «газели» - на тот момент 2%</p>

всех американских фирм - дали 200% (!!!) прироста занятости в США.

... живые газели отличаются не только быстротой бега, но и выносливостью, позволяющей поддерживать высокую скорость в течение длительного времени. С легкой руки Берча тот же критерий стал применяться и к «газелям» из мира предприятий. В частности, в США официальные органы относят к «газелям» фирмы, которые не менее четырех лет подряд имели темп роста продаж как минимум 20% ежегодно.

Газели в России

В банковском секторе наиболее значимым явлением последних лет стало формирование нового субрынка экспресс-кредитования населения группой (первоначально) средних по размеру коммерческих банков во главе с первопроходцем - банком «Русский стандарт». На примере «Русского стандарта» хорошо видно, что сочетание быстроты и устойчивости роста способно превратить даже одиночную фирму-«газель» в макроэкономически значимое явление. Действительно, достигнутая величина активов «Русского стандарта» уже сегодня эквивалентна примерно 1% ВВП России.

Известный пример быстрорастущей компании - сотового оператора «Вымпелком». За семь лет, с 1999-го по 2006 год, величина оборота «Вымпелкома» выросла в 20 раз, вплотную приблизившись к солидной отметке 5 млрд долларов, причем только за последний год прирост составил около 1,7 млрд долларов (оценка).

речь идет не о «Газпроме» или каком-то другом приватизированном гиганте, чья мощь накапливалась многие десятилетия. Это совершенно новое явление: выросшие с нуля фирмы за считанные годы стали фактором общенационального масштаба.

Не менее значимая в отраслевом разрезе «газель» - производитель обуви Ralf Ringer (ТД «Белка»). Известно, что отечественная обувная промышленность фактически раздавлена импортной конкуренцией. На этом фоне стократное увеличение выпуска обуви компанией Ralf Ringer выглядит просто нереальным.

... превращение фирмы в «газель» прямо связано с открытием ею способа удовлетворить некую назревшую нужду экономики (марксисты не без оснований назвали бы это объективной общественной потребностью).

- первоисточком поразительного успеха «Русского стандарта» было наличие огромного нереализованного спроса на потребительские кредиты, которые раньше можно было получить, только пройдя через сложные и бюрократизированные процедуры Сбербанка. Стоило «Русскому стандарту» внедрить в России технологию скоринга, заменившую мучительный сбор бумажек, подтверждающих кредитоспособность, простым заполнением анкеты - и спрос на экспресс-кредиты стал необъятным.
- экспоненциальный рост «Вымпелкома» начался после дефолта, когда его услуга из игрушки для богачей превратилась в средство решения проблем широких слоев потребителей. Действительно, кризис 1998 года встряхнул сотовиков и заставил их отказаться от продажи услуг сотовой связи по завышенным ценам. Операторы проклинали вынужденный обвал цен, но именно он открыл дорогу к заполнению пустовавшей до этого масштабной рыночной ниши (общедоступное средство связи), а значит, и к

	<p>экспоненциальному росту их фирм.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Коньком фирмы Ralf Ringer стала комфортная, недорогая (оптимальное соотношение цена/качество) мужская обувь с гибко обновляемым ассортиментом и одним из наиболее узнаваемых в отрасли брендов. Экспоненциальный рост начался потому, что обувная «газель» предложила рынку именно тот ботинок, которого он давно ждал.</li> </ul> <p><b>Отрасли обитания «газелей»</b> на редкость непохожи друг на друга:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Во-первых, они встречались там, где их больше всего ожидаешь: на острие хайтека и интернет-бизнеса.</li> <li>▪ Во-вторых, много «газелей» действует в «модных», быстрорастущих отраслях, успехи которых у всех на слуху. Мы уже упоминали экспресс-кредитование населения и сотовую телефонию. Другой пример этого рода - розничные торговые сети.</li> <li>▪ В-третьих, «газели» обнаружались в явно неподходящих для быстрого роста отраслях - быстрорастущая фирма обуви в депрессивном окружении. На стагнирующем рынке мороженого омский производитель «Инмарко» за шесть последних лет умудрился увеличить свои продажи в 5,5 раза (с 24 до 132 млн долларов) и, добившись рыночной доли более 10%, превратился в крупнейшую фирму отрасли. В машиностроении отлично проявил себя «Алтайвагон», в швейной промышленности - «Глория Джинс», в текстильной - холдинг «Альянс "Русский текстиль"», в лесобумажной - компания ГОТЭК и так далее. Все эти отрасли постоянно упоминаются как находящиеся в критическом состоянии. Складывается впечатление, что «газели» могут существовать везде...</li> </ul> <p>Интересно, что это не российская специфика, а общемировая закономерность. "Газели" почти всегда осуществляют нетехнологические инновации, которые дают им конкурентные преимущества. Примерами нетехнологических инноваций могут служить новые системы сбыта, новые маркетинговые методы и способы организации производства».</p> <p><b>Механизм появления гениев. Национальные особенности бизнес-новаторов</b>  <a href="http://www.point.ru/business-process/2007/05/04/6904">http://www.point.ru/business-process/2007/05/04/6904</a>  000.23000.320000</p>
4214	<p>... противоречия полезно извлекать даже из спокойных ситуаций. То есть, не дожидаясь кризисов, антирекламы и проч., задавать себе вопросы: "Что я буду делать, если пропадет основной канал сбыта?" или "Я разработал медиаплан, а что я сделаю, если вот эти пять САМИ закроются?", или "Какими ресурсами я воспользуюсь, в первую очередь, если предлагаемое мной решение не работает?" и т.д., и т.п.</p> <p>Вопросы могут быть разными, но суть их одна: <b>надо лишить себя какой-то главной (на данный момент!) опоры.</b> И тогда можно увидеть действительно новые возможности, которые без мысленного обострения ситуации не видны.</p> <p>С.Сычев. <b>Вернемся к нашим кальмарам.</b>  <a href="http://www.triz-ri.ru/themes/school/school19.asp">http://www.triz-ri.ru/themes/school/school19.asp</a>  000.23000.322425</p> <p><b>Другое представление «аварийки» - искусственно понизить жизнеспособность фирмы.</b></p>

3204	<p>Фирма должна быть в состоянии постоянного поиска новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции и новых областей применения своей традиционной продукции».<sup>13</sup></p> <p>Половинкин А.И. <b>Теория проектирования новой техники: закономерности техники и их применение.</b> М., Информэлектро, 1991, с. 73 000.23000.322160</p> <p><a href="#">УСЭ: Нединамичность ТС → неидеальность ТС → невыживание ТС</a></p>
4705	<p>Как я<sup>14</sup> уже упоминал, усложнять процесс — это естественная тенденция, присущая любой человеческой деятельности. Но следует отметить, что <b>любой прогресс в любой сфере — науке, технологии, медицине, бизнесе, торговле, маркетинге — следует за упрощением процесса.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Первый компьютер занимал целое помещение и потреблял столько же электричества, сколько маленький город. Сегодня компьютер PalmPilot, умещающийся на ладони, в тысячи раз превосходит возможности того, первого, компьютера Univac и работает от двух батареек.</li> <li>▪ Ранее хирурги делали широкие надрезы, зачастую разрезая кости. Теперь же при сложных операциях маленькие трубки вставляются через крошечные отверстия, не оставляющие заметных шрамов.</li> <li>▪ Та работа, что раньше выполнялась целым бухгалтерским отделом, с сотнями людей и тоннами бумагами, теперь быстро и эффективно выполняется небольшими компьютерами.</li> </ul> <p><b>Закон сложности гласит: «Уровень сложности любого задания равен квадрату числа шагов, его составляющих».</b> Это мое собственное открытие, но оно не раз находило подтверждение практически в каждой сфере человеческой деятельности. <b>Сложность можно определить как «потенциальную возможность дополнительных затрат, ошибок или времени в процессе достижения цели».</b> Чем больше шагов включает процесс, тем больше вероятность увеличения затрачиваемого времени, возрастания издержек и увеличения количества ошибок, совершенных в процессе.</p> <p><b>Вы должны постоянно изыскивать способы уменьшения количества шагов в любом процессе и любом задании.</b> Проявляйте особую внимательность к сложным, многоэтапным процессам. Помните, что возможные затраты времени, денег, а также количество ошибок может оказаться огромным. Упрощайте, упрощайте и еще раз упрощайте.</p> <p><b>Закон сложности или Закон упрощения?</b> <a href="http://www.treko.ru/show_article_41">http://www.treko.ru/show_article_41</a> 000.23000.322320</p> <p><a href="#">Идеальность → выживание</a></p>
4752	<p>Скорость становится важнейшим конкурентным оружием. Некоторые из наиболее успешных мировых компаний становятся экспертами в нахождении новых возможностей, в одно мгновение объединяя свои усилия для вывода продуктов и услуг на рынок. Это касается и запуска целых новых фирм.</p>

<sup>13</sup> Котлер Ф. Управление маркетингом. М., Экономика, 1980.

<sup>14</sup> Брайан Трейси, Победа!, Минск, «Попурри», 2004 г., с. 235-236.

Virgin, сделавшая себе имя в музыке, мегамаркетах и авиалиниях, может быть исключением. Она в произвольном порядке открывала один бизнес за другим, включая мобильную связь, кредитные карты, велосипеды, фитнес клубы, книги, отели, игры, поезда, электронику и путешествия в космос. «Хорошая идея для нового бизнеса возникает не сама по себе, и окно для этой возможности часто довольно узкое», - объясняет Брэнсон. «Так что скорость становится крайне важна». Скорость увеличивается в таких отраслях как розница, потребительские товары, ПО, электроника, автомобили и медицинское оборудование. Время на вывод нового продукта на рынок за последние три или четыре года сократилось вдвое.

В Nissan Motor Co. разработка нового автомобиля раньше занимала 21 месяц. Сейчас компания переходит к 10-месячному процессу. В производстве мобильных телефонов Nokia, Motorola и другие раньше тратили на разработку базовой модели от 12 до 18 месяцев. Сегодня: от шести до девяти.

Это происходит из-за нового инновационного императива. Конкуренция остра как никогда из-за появления новых центров силы в Азии и распространения новых интернет-технологий и бизнес-моделей. Компании понимают, что все их внимание к эффективности в последнюю пятилетку – это хорошо, но уже не достаточно. Если они хотят процветать в гиперконкурентном окружении, они должны проводить инновации еще быстрее.

Конечно, скорость была важна в бизнесе еще со времен Золотой лихорадки в Калифорнии. Что изменилось в последние годы – это то, что поток новых технологий позволяет делать вещи намного быстрее.

Начнем с глобального аутсорсинга. Широкая сеть поставщиков по всему миру готова делать все: от производства продуктов до подготовки юридических документов. Это помогает компаниям быстрее выстраивать цепочки поставок, которые гибче и эффективнее, чем когда-либо раньше.

Возможно, наиболее важно то, что передовые компании сегодня принимают управленческий подход, которые еще десять лет назад считался ересью: если вы время от времени не терпите неудач, вы недостаточно стараетесь. Руководители хотят попробовать много вещей, ожидая, что часть из них потерпят фиаско. Но это неважно, если вы при этом производите постоянный поток хитов. Даже неудачники могут подкрепить репутацию компании как инноватора, если проводят интересные эксперименты. «Потерпеть неудачу – не просто приемливо, это императив», - говорит Сет Годин, маркетинговый эксперт и автор несколько книг.

Google Inc. может быть лучшим примером новой философии. Она запускает продукт за продуктом – более 100 за последние пять лет. Далеко не все из них взлетают, например, Froogle, сайт сравнения цен на товары. Марисса Майер, отвечающая в компании за инновации, говорит, что Google хочет попробовать новое и посмотреть, понравится ли это ее пользователям. Такой подход, по ее словам, «освобождает вас от страха».

В этом мире возможностей неторопливые терпят поражение. Наиболее агрессивные компании всю используют аутсорсинг для разработки новых продуктов или Сеть, чтобы получить идеи от неизвестных гениев в Бангалоре или Пекине. Конкуренты должны поддерживать темп или отстать. «Если ты

медлителен, ты мертв. Но если ты не достаточно хорош, ты все равно мертв», - говорит Джордж Бейли, консультант из IBM Business Consulting Services. Журнал BusinessWeek проанализировал дюжину наиболее «быстрых» компаний, проявилась определенная схема. Вот несколько советов, как преодолеть путь от концепции до рынка.

**НАЙДИТЕ НОВЫЕ СПОСОБЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ХИТОВ:** Хотя фокус-группы и рыночные исследования полезны, их не достаточно. Поэтому компании разработали новые техники для обнаружения хороших идей.

- Розничный продавец электроники Best Buy Co. начал проводить консультации с венчурными капиталистами, чтобы выяснить над какими стартапами те работают.
- Procter & Gamble Co. использует интернет для поддержания контактов с тысячами экспертов по всему миру. Это помогло компании произвести более 100 новых продуктов в последние два года. Один из примеров: она обнаружила профессора в Болонье (Италия), который придумал метод делать надписи на пирогах съедобными чернилами. P&G использовала его для создания чипсов Pringles с напечатанными на них шутками и картинками, что привело к двузначному росту продаж. «Это было чудесно. Мы наши уже готовое решение, которое могли представить рынку», - говорит Лари Хьюстон, вице-президент P&G по исследованиям и разработкам. Продукт был готов за один год вместо обычных двух – трех.

**НЕ ДАВАЙТЕ ЗАКОСТЕНЕТЬ КОМАНДЕ ЗАПУСКА:** каждый знает, что бюрократия означает смерть, однако большинство компаний заставляет инновационные продукты и бизнесы проходить через череду презентаций, проверок и уточнений.

**НАРУШАЙТЕ НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА:** Они есть у каждой компании. Это костыли разума, которые твердят: мы делаем это так, потому что всегда так делали. Для обычных дел – это нормально. Но не тогда, когда вы быстро пытаетесь создать что-то новое.

**ПОРУЧАЙТЕ ЗАДАЧИ СПЕЦИАЛИСТАМ:** Аутсорсинговые компании уже не просто делают дешевле, они могут делать лучше и быстрее.

**ЕСЛИ У ВАС ПОЛУЧИЛОСЬ, ПОВТОРИТЕ.** У Virgin ушло всего шесть месяцев на то, чтобы запустить первую услугу мобильной связи в Британии в 1999 году. Так произошло в основном, потому что компания договорилась с провайдером связи об использовании существующей сети, вместо того, чтобы тратить время и деньги на строительство собственной. С тех пор Virgin запустила услугу еще в трех странах, используя ту же модель, и собирается запустить еще три в этом году. Используя сети других компаний, Virgin может сконцентрироваться на маркетинге и обслуживании, которые у нее получаются лучше всего. «Мы работаем как по трафарету. Быстро и четко», - говорит Уилл Уайтхорн, директор Virgin по разработкам.

Быстро и четко – это звучит хорошо, но немногие компании могут сделать такое же заявление. Хотя некоторые организации ускорили инновации и образование новых бизнесов, они являются исключением. Большинство до сих пор погрязли в бюрократии и старых моделях ведения дел. «Есть два вида бизнесов: быстрые и мертвые», - предупреждает аналитик Брюс Ричардсон из AMR Research Inc. Это,

	<p>пожалуй, преувеличение. Но в эпоху, когда некогда всемогущие динозавры стараются выжить, альтернативы кроме «четко и быстро» может скоро... не остаться.</p> <p><b>Как умные компании создают новые продукты и целые новые бизнесы буквально за пару недель</b></p> <p><a href="http://www.sostav.ru/articles/2006/06/02/mark2/">http://www.sostav.ru/articles/2006/06/02/mark2/</a></p> <p>000.23000.322160</p> <p>Идеальность продукта (функция + снижение цикла разработки) → выживание компании</p>
--	--

Питер Ф. Друкер. **Задачи менеджмента в XXI веке.** Изд. Дом «Вильямс», Москва \* Санкт-Петербург \* Киев, 2002

Peter F. Drucker. Management Challenges for the XXI Century

### **Гл. 3. Лидер перемен**

#### **Введение. Перемены неуправляемы**

*Управлять* переменами нельзя. Но их можно опережать.

Сегодня все смирились с «неизбежностью перемен». Но для периода потрясений, которые мы сейчас переживаем, перемены – это норма. Безусловно, перемены сопряжены с потерями и риском, и к тому же требуют огромного труда. Но если организация,неважно какая – коммерческое предприятие, университет больница или любая другая, - не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и *быстро меняться вместе с окружающим миром*, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только *лидеры перемен* – те, кто чутко улавливает тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности.

#### *1. Основные принципы политики перемен*

##### Политика, создающая будущее

*...надо перестать жить вчерашним днем.* Задача номер один – высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности.

##### Организованная ликвидация

Лидер перемен регулярно проверяет на жизнеспособность каждый товар, услугу, процесс, рынок, канал распределения, каждого потребителя и форму конечного использования. Цель проверки – получить взвешенный и объективный ответ на вопрос: «... стали бы мы производить товар (использовать процесс и т.д.), учитывая информацию, которой располагаем сейчас?»

При получении отрицательного ответа ... следует немедленно переходить к вопросу: «*Что делать?*» Предприятие обречено на перемены, оно обречено на *действия*.

Полная ликвидация абсолютно оправдана в трех случаях:

- Если жизнеспособность товара (услуги, рынка или процесса) характеризуется фразой «несколько лет еще наверняка продержится». Потому что так говорят только об «угасающем», т.е. находящемся на последней стадии своего жизненного цикла товаре (услуге или процессе), который всегда требует максимума внимания и самых больших расходов.

- Если единственный аргумент в пользу его сохранения формулируется как «все равно мы на него уже ничего не тратим», т.е. затраты, связанные с налаживанием его производства, компания уже вернула.
- Наличие старого и умирающего товара (услуги, рынка или процесса), ради сохранения которого тормозится или вовсе остается без внимания развитие нового и перспективного товара (услуги, рынка или процесса).

Как должна поводится ликвидация? Она может принимать разные формы:

- В случае с General Motors, например, можно было ... ликвидировать («убить») угасающую старую торговую марку Oldsmobile и максимально эффективно использовать успех новой марки Saturn, передать на ее развитие все ресурсы и специалистов.<sup>15</sup>
- Одна из крупных издательских компаний ... заставляла продавцов активно торговать книгами предыдущих (прошлых лет) изданий, но безуспешно. Был поставлен вопрос: «Если бы только сегодня начать торговать книгами предыдущих изданий, то стали бы мы использовать сегодняшнюю систему продажи?».

Прозвучало единогласное «Нет».

«Что же делать?» Было предложено решение, в результате которого компания реорганизовалась, поделившись на 2 части – первая стала заниматься новыми книгами (закупка, редактирование, издание, продвижение и продажа), а вторая – продвижением и продажей книг предыдущих изданий. За 2 следующих года объем продаж «старых» книг вырос в 3 раза, а прибыль компании удвоилась...

### Плановая совершенствование

Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, подготовка и обучение кадров, использование информации.

### *II. Инициирование перемен*

...выработка политики систематизированной инновационной деятельности. Эта политика заставляет каждого члена организации *видеть в изменениях новые возможности*.

### Окна возможностей

... изучение изменений, поиск «окон возможностей»:

- Неожиданные успехи или неудачи самой организации (или конкурентов)
- Изменения в поведении потребителей
- Нужды производственного процесса
- Изменения в структуре отрасли и рынка
- Демографические изменения
- Изменения в смысле и восприятии
- Новые отрасли знания

### Чего следует избегать

Ловушки для лидеров:

---

<sup>15</sup> Oldsmobile и Buick по-прежнему теряют популярность. Saturn почти уничтожен. А дела General Motors ... идут все хуже.

- Инновационная возможность, не соответствующая принципам стратегии организации.
- Перепутать нововведение с обновлением. Инновация создает новую ценность. Не годится вопрос «Нравится ли нам это?». Вопрос должен звучать так: «Желают ли это потребителя и станут ли они за это платить?»
- Перепутать действие с движением. Реорганизация должна следовать за действием, т.е. проводиться после ответов на вопросы «что?» и «как?».

Способ избежать ловушек: организовать *пилотный проект*.

### III. Пилотный проект

Наверное, существует некий закон природы, согласно которому все, что является действительно новым, будь то товар, услуга или технология, находит свой конечный рынок сбыта и конечное использование не там, где его видели изобретатель и производитель, и используется не так, как рассчитывали изобретатель и производитель. Но никакое исследование рынка или потребителя не дает возможности предвидеть это заранее.

#### Два бюджета лидера перемен

- Обычный бюджет текущего производства (80-90%)
- Специальный бюджет расходов перспективного развития. Стабильный уровень издержек по данному направлению должен поддерживаться всегда, в хорошие времена, и в плохие...

### V. Строительство будущего

Браться за строительство будущего довольно рискованно. Не браться – еще хуже. Очень многие из тех, кто попытается реализовать принципы этой главы, потерпят поражение. Но будут и те, кто добьется успеха. А вот среди тех, кто не станет пытаться, победителей не будет...

#### **Пояснение к стр. 10: отсутствие внешних и внутренних недостатков**

С формальной точки зрения: развитая существующая Компания – это Компания без внешних и внутренних недостатков, т.е. это развитая существующая Компания, т.е. это Компания с повышенной идеальностью (эффективностью), что, в конце концов, предполагает повышенную жизнеспособность Компании.

#### **Пояснение к с. 11: универсальность подхода**

2570	В 1906 году русский кристаллограф Е.С.Федоров в малоизвестной и по сей день статье "Перфекционизм" (Федоров Е.С. Перфекционизм. Известия СПб. Биологической лаборатории. Т. VIII (1), Т. VIII (2), СПб., 1906) распространяет действие принципа Ле Шателье не только на физико-химические, но также на биологические, психические и социальные процессы. Как в свое время философия, а затем метафизика, физическая химия выступила в роли интегратора и организатора всех наук. Указанный принцип у физиков выступает под названием теоремы Мопертьюи, у биологов - в виде закона выживания, у экономистов – закона спроса и предложения. Суть его в том, что <i>система стремится к</i>
------	---

**изменению таким образом, чтобы свести к минимуму внешние нарушения, то есть выйти из преобразований с возможно меньшими потерями, оптимальным образом.** К сходному выводу почти одновременно с Е.С.Федоровым в 1911 году пришел американец В.Банкрофт. Биохимик Э.Витуман выдвинул в качестве универсального принцип адаптации и мутации.

Совместные поиски, широкое знакомство с достижениями в пограничных областях знания, связанными с интеграцией науки, приводили к аналогичным выводам многих ученых, представляющих самые различные направления. Дж.Дарвин, сын знаменитого естествоиспытателя, указал на **возможность распространения закона естественного отбора на физические и астрономические явления (1905-1907 гг.).**

Все выдвигаемые принципы объединяло одно - все они регулировали **устойчивость явлений и относились к сфере организации.** В последующих работах Е.С.Федоров продолжил разрабатывать учение о перфекционизме - общих законах совершенствования в природе и обществе.

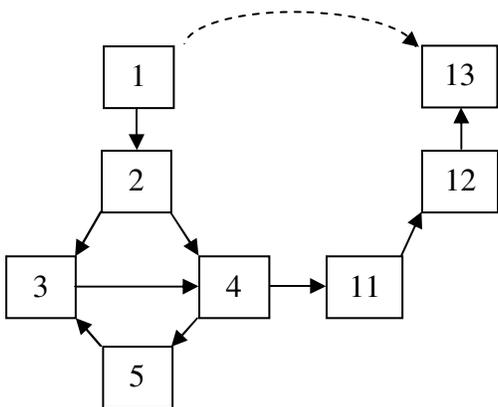
Лимаренко А.В. **Законы организации и социальные алгоритмы** (Методологический очерк общей теории организации), Владивосток, Изд. ДВУ, 1989, с. 17  
100.22400.322000

Об общности систем различной природы на основе принципа отзыва на изменение внешних условий.  
См. 2796

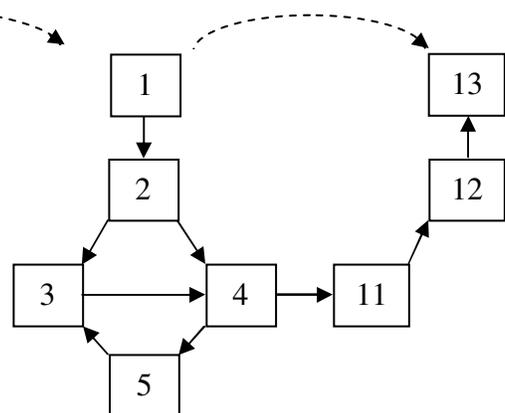
xxx

Понятно, что на схеме представлен один цикл развития одной системы на ее уровне иерархии, по сути – идеальный случай развития. В действительности все намного сложнее - необходимо рассмотреть развитие, по крайней мере, на 3-х «этажах» иерархии – развитие самой системы, развитие ее подсистем, и развитие ее надсистемы. Но это не умаляет значимости использования идеального случая - он как понятие «идеальный газ» или «абсолютно черное тело» помогает сделать правильный первый шаг в понимании эволюции.

Изменение обстановки вне системы и внутри ее и, как следствие, снижение ее жизнеспособности



1-й цикл повышения способности системы к выживанию



2-й цикл повышения способности системы к выживанию

Понятно, что система, пройдя 1-й цикл повышения способности к выживанию, тут же начинает «умирать» снова! Технические системы, даже еще не сойдя с кульмана (теперь, монитора) конструктора, уже устарели – появились новые схемные решения, новые материалы, новые технологии... Поэтому обязателен 2-й цикл повышения способности к выживанию, ..., N-й и т.д., пока у общества есть потребность в системе. А затем наступает и реальная смерть – потребность в системе, точнее, в функции системы - исчезла.

Изначально схема эволюции была предложена для структурирования выявленных в ТРИЗ законов развития технических систем. Но схема оказалась инвариантной – сходные процессы идут в неживой и живой природе, в системах, наделенных сознанием, или без каких-либо его признаков.

Неживая природа с ее законами сохранения представляет собой крайний случай эволюции, когда объекты, нарушающие законы, просто не могут возникнуть. Объекты-нарушители не могут «начать жить и выжить» принципиально.

Наделение же всех систем без исключения способностью эволюционировать по предложенной схеме приводит к принятию универсальности принципа естественного отбора со всеми его механизмами реализации - мутации, рекомбинации, конкуренции и т.д. Результат отбора в виде повышения устойчивости, или, в применении к живым системам – в виде выживания, неважно – осознанного или на уровне инстинкта, тоже носит универсальный характер.