

Трибуна преподавателя

О. С. Виханский¹,

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ: ВЗГЛЯД ИЗ УЧЕБНОЙ АУДИТОРИИ

Целью статьи является на основе анализа и обобщения накопленного опыта систематизированное изложение актуальных вопросов, возникающих при преподавании учебного курса «Управление бизнесом». Статья подготовлена и написана в виде последовательного изложения содержания основных исходных положений учебного курса, на усвоение которых студентами нацелены логика и методология проведения занятий. В соответствии с этим, предметом статьи является анализ основополагающего отношения, определяющего бизнес как выражение интересов ключевых стейкхолдеров. Создание ценности как смысл существования бизнеса рассматривается в контексте установления генерирующей ценность связи. В приложении к тексту статьи дается разработанная автором конкретная ситуация, которая используется в учебном процессе при изучении студентами выделенных в статье ключевых вопросов управления бизнесом. Так как курс «Управление бизнесом», преподаваемый автором статьи, является авторским, материал может быть использован в преподавании ряда управленческих дисциплин, в которых рассматриваются вопросы, затрагивающие отличительные особенности управления бизнесом.

Ключевые слова: управление бизнесом, потребности, клиент, отличительные компетенции, создание ценности, генерирующая ценность связь, стейкхолдер, философия бизнеса.

BUSINESS MANAGEMENT: A LOOK FROM THE CLASSROOM

The objective of the article is to systematize the current issues emerging in teaching of Business Management course on the basis of analysis and accumulated experience. The article has been prepared and written in the form of a consistent presentation of the main initial theses of the course with the logic and methodology of classes aimed at enabling the students to effectively acquire the material. In accordance with this, the subject of the article is the analysis of the fundamental relationship that defines

¹ Виханский Олег Самуилович, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией экономического факультета, декан Высшей школы бизнеса; e-mail: mail@mgubs.ru

business as an expression of the key stakeholders' interests. The creation of value as the meaning of the existence of a business is considered in the context of establishing a value-generating relationship. The appendix to the article provides a case developed by the author which is used in the learning process when students explore key issues of business management identified in the article. Since the Business Management course taught by the author is tailor-made, the material can be used in teaching of a number of management disciplines, which consider specific features of business management.

Key words: business management, needs, client, distinctive competences, value creation, value-creating relationship, stakeholder, business philosophy.

Введение. Почему решил поделиться своими мыслями об управлении бизнесом

Уже достаточно продолжительное время я преподаю студентам четвертого курса учебный курс, который так и называется — «Управление бизнесом». Так как мои занятия являются факультативом, то на него записываются только те студенты, кого реально интересует обозначенная в названии курса проблематика. Курс преподается в последнем семестре их учебы в бакалавриате. В это время надо писать дипломную работу, семестровые занятия ужаты до двух месяцев. Словом, явно налицо перегрузка. А здесь еще и факультатив. Поэтому очевидно, что те, кто выбирают данный учебный курс, высоко мотивированы по отношению к участию в факультативе. Иначе зачем было его брать. И действительно, за все годы преподавания факультатива я ни разу не разочаровался в студентах. Они без пропусков посещали занятия, активно работали в классе и даже готовили финальные групповые проекты. Словом, хорошие, грамотные и эрудированные студенты.

Однако — к сожалению, этого «однако» невозможно избежать — регулярно на первых занятиях приходится сталкиваться с тем, что студенты очень далеки от понимания сущности бизнеса, с тем, что они очень упрощенно, если даже не сказать, очень примитивно понимают, что такое бизнес по своей сути.

Каждый раз на первом занятии я прошу студентов в малых группах подготовить примерно за 20 минут для дальнейшего обсуждения в классе презентацию того, как они понимают, что такое бизнес. Обычно их презентации сводятся в конечном счете к представлению сути бизнеса как получения прибыли. Естественно, студенты не ограничиваются констатацией только этого утверждения. Многие из их презентаций достаточно креативны и образны. Для пояснения этого приведу пример одной, как мне представляется, достаточно показательной презентации. Студенты наглядно представили бизнес в виде такого мифического животного. Это была картинка, на которой был изображен зверь, внешне очень похожий на динозавра. Они объяснили, каким образом

это чудовище символизирует собой бизнес. Большие острые зубы, чтобы захватить побольше добычи, а также чтобы разорвать в клочья конкурентов и вообще всех, кто мешает вести бизнес. Крепкие ноги, чтобы убегать от сильных врагов, броня на спине, чтобы иметь защиту от ударов и укусов. И это не гротеск или юмор. Это было образное и наглядное отображение их реального видения бизнеса. На мой вопрос членам группы, не кажется ли им, что чего-то очень важного не хватает у этого символизирующего собой бизнес монстра, ими был дан ответ, что, в общем, все, что нужно, у него есть. И тогда мне пришлось подойти к доске и дорисовать на их картинке вымя, мозг и сердце, которые так же образно как раз и составляют суть бизнеса.

Студенты бакалавриата только готовятся стать бизнесменами. В определенном смысле их представления о том, что такое бизнес, можно оправдать. Но, к сожалению, приходится констатировать, что несколько модифицированный, но и аналогичный, по существу, подход к пониманию сути бизнеса наблюдается и у многих студентов программы МВА. Да даже и у многих уже сложившихся бизнесменов. Заработок, прибыль, выгода — вот то, что достаточно многими воспринимается как смысл бизнеса. Но при этом они мало задумываются над тем, что их успех и благополучие создаются клиентом. А из чего следует, что благополучие клиента — это не средство для получения желаемого для себя результата, а по сути своей, цель их деятельности. Конечно, они понимают, что нет клиента и нет бизнеса. Но видят клиента все-таки как средство, как источник дохода. Поэтому в данной статье позволю себе поделиться информацией по поводу того, как в учебном курсе отображается то, что является сущностью бизнеса, ибо именно с этого основополагающего вопроса начинается курс по управлению бизнесом.

Сущность бизнеса, как это проявляется в современных условиях

Начну с высказывания современного гуру менеджмента, автора целого ряда бестселлеров по менеджменту и бизнесу Тома Питерса. Вот как он охарактеризовал, что такое бизнес: «Мое общее видение вкратце: бизнес — это здорово. Бизнес — это рост, изобретения, творчество и польза. Это «невидимая рука» Адама Смита. Или как выразился нобелевский лауреат Фридрих Хайек, «процесс спонтанных открытий». Или как выразился экономист Джозеф Шумпетер, «взрыв творческого разрушения». В своем лучшем виде это создание вещей, которые делают жизнь менее обременительной, чем она была в Средние века. Бизнес позволяет нам забыть о рабстве Средневековья, каторжном труде первых 150 лет промышленной революции и о конторской рутине послед-

них 75 лет» [Питерс, 2006, с. 6]. Яркое и очень образное высказывание, явно диаметрально противоположное образу зубастого монстра, которого мне представили студенты на первом занятии. Бизнес — это творчество, разрушение старого и созидание нового, делающего мир людей лучше, благополучней, комфортней и безопасней. Бизнес — это ведущая созидательная сила общества. Более того, как сказал в интервью телеканалу «Евроньюс» один из самых ярких бизнесменов современности Ричард Бренсон, «если правительства не смогут спасти планету, то это придется делать бизнесу».

Очевидно, что в самом общем и в наиболее концентрированном виде бизнес — это **решение проблем клиента**. Хотя, конечно же, роль бизнеса в современном обществе не сводится только к этому. Она существенно шире. Но тем не менее современное концентрированное понимание бизнеса сводится к трем составляющим. **Кто** — это группы клиентов, или те, чьи проблемы решает бизнес. Вспоминаю, как в 1993 г. во время прохождения учебного курса в Манчестерской школе бизнеса профессор Рамсботом рассказал мне о том, как он проводит отбор студентов на программу МВА. Профессор просит кандидата рассказать о бизнесе его компании. При этом, если кандидат в течение первых трех минут не заговорит о клиентах компании, он ставит ему неудовлетворительную оценку. Как он подчеркнул мне в своем рассказе, что активы, финансы, продукты и т.п. — это все необходимые составляющие для ведения бизнеса. Но сам бизнес — это клиенты. **Что** — это потребности клиентов, которые бизнес удовлетворяет. Потребности клиента очень сложная категория. И для успеха в бизнесе очень важно различить потребности клиента и функциональные характеристики продукта. Как это наглядно подчеркивает образное высказывание, что клиент, покупая дрель, платит за то, чтобы на стене висели картины. **Как** — это способы, которыми бизнес решает проблемы клиентов. Следовательно, бизнес — это не столько кто, что и как делает, а те, для кого бизнес существует, т.е. те, кому он облегчает жизнь, т.е. те, кому он нужен и без кого теряется смысл его существования.

В основе бизнеса при его комплексном рассмотрении лежат, если так можно выразиться, три краеугольных камня. Во-первых, это **миссия**, определяющая смысл существования бизнеса. Во-вторых, **отличительные компетенции**, позволяющие реализовывать миссию. И наконец, **среда**, т.е. создаваемая бизнесом **ценность**. В контексте задачи данной статьи именно создание ценности представляет основной интерес, поэтому преимущественно об этом и пойдет речь в дальнейшем. Однако прежде чем перейти к рассмотрению этого вопроса, представляется важным обозначить современную логику развертывания бизнеса, что позволяет как бы зафиксировать исходную точку рассмотрения материала курса.

По целому ряду причин, в частности в связи с резко возросшей турбулентностью среды бизнеса, его основной задачей стало **выживание** в жестко конкурентной среде. Использование термина «выживание» в данном контексте означает благополучное существование, а отнюдь не влечение жалкого существования. Основным условием выживания является **удержание достаточного количества клиентов**. Это привело к тому, что произошел перенос упора в ведении бизнеса с объема продаж на количество удерживаемых клиентов, зачастую даже за счет сокращения объема продаж. Маркетинг как идеология взаимоотношений с рынком замещается клиентингом. На смену потребителю, если так можно выразиться «вообще», приходит абсолютно **конкретный** потребитель. На смену стремлению узнать, **что** нужно клиенту, приходит стремление узнать, **зачем** ему это нужно. **Старая модель отношений, при которой клиент рассматривается в гостях у бизнеса, заменяется новой моделью, в которой бизнес рассматривается в гостях у клиента.** Поэтому столь популярный и распространенный маркетингово-пиаровский лозунг «Спасибо, что вы были у нас в гостях» становится не просто устаревшим, но и вредным по причине формирования идеологии бизнеса неадекватной современным условиям. В этой связи создание ценности как основное средство удержания клиентов существенно расширяется по своему содержанию и становится центром бизнеса. А основные действия — инновации и взаимодействие с клиентами — кардинально модифицируются как по форме, так и по содержанию. Качественное преобразование претерпевают и ключевые ресурсы, такие как кадры, финансы, организация, знания, технология и связи. И уже только в результате прохождения всей этой логической цепочки возникает **прибыль**.

Поэтому в современной логике ведения бизнеса, как на это обратил внимание выдающийся теоретик менеджмента Питер Дракер, **прибыль не цель, а результат деятельности**. Хотя справедливости ради следует подчеркнуть, что существенно раньше такое же отношение к месту прибыли в бизнесе высказал Генри Форд. В его книге «Моя жизнь, мои достижения» написано следующее: «Без прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получаться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основе» [Форд, 2017, с. 22].

Смысл бизнеса — создание ценности

Производственная деятельность любой компании сводится к созданию издержек, которые в ценность превращаются бизнесом. Создание **ценности** на практике означает, что бизнес производит такой продукт,

который сам продается. Из этого вытекает, что источником ценности является **связь** между бизнесом и потребителем, основанная на взаимной заинтересованности. А отсюда следует, что сутью бизнеса является установление, поддержание и сохранение **связей**, генерирующих ценность. Есть эта связь — бизнес живет и процветает. Нет связи — нет и бизнеса, так как издержки не превращаются в ценность. И как следствие, производитель погибает.

По большому счету существует две диаметрально противоположные философии ведения бизнеса (превращения издержек в ценность). Одна философия — это когда **бизнес движется ценой**. В этом случае исходной точкой ведения бизнеса является разница между рыночной ценой продукта и издержками на его производство. То есть исходной точкой является **прибыль**. При такой философии количественные, в первую очередь финансовые параметры задают картину бизнеса. Внимание концентрируется на цене (снижение, повышение, удержание) и издержках (удержание, снижение). Производственный процесс сосредоточен на совершенствовании технологии и на модификации продукта в зависимости от наблюдаемых рыночных тенденций. При данном подходе **связь**, генерирующая ценность, зачастую возникает достаточно спорадически и, что самое главное, не является устойчивой.

При второй философии, т.е. когда **бизнес движется ценностью**, исходной точкой ведения бизнеса является создание ценности для клиента. В этом случае концентрация внимания в процессе ведения бизнеса направлена на создание устойчивой связи с клиентом, основанной на той ценности, которую он получает. При данной философии состав ценности существенно расширяется за счет дополнительных наполнителей, не очень, а зачастую и совсем не связанных с корневым продуктом. В этом случае модификация продукта в большей мере подвижна клиентом, чем рынком. При этом бизнес устойчиво стремится создавать ценность, ранее не представленную на рынке. Также продукт, переставший генерировать **новую ценность**, ускоренно уходит с рынка.

Сравнивая эти две философии ведения бизнеса, можно констатировать, что первая исходит из ценности, которую стремится получить для себя производитель от субъекта взаимодействия (клиента). Вторая философия исходит из ценности, которая дается субъекту взаимодействия. Отличие разительное. Хотя следует подчеркнуть, что успех и поражение могут сопутствовать и бизнесу, базирующемуся на первого типа философии, и бизнесу, основанному на философии второго типа. Но при этом следует отметить, что тенденции развития среды бизнеса в XXI в. указывают на то, что бизнесы с философией первого типа все больше вытесняются с рынка. А лозунг «Клиент всегда прав» теряет свою актуальность.

Ценность, как она видится потребителю

Условно весь набор «благ», которые несут в себе ценность для потребителя, можно разделить на три большие группы. К первой группе, которую я определяю как **«доступно-покупаемая ценность»**, относятся блага, которые можно приобрести за деньги. Ценность, заключаемая в этих благах, воспроизводимая и заменяемая. Подавляющее большинство бизнесов нацелены на создание этого рода благ и соответственно предоставления клиенту ценности, заключенной в этих благах. Услуги, товары длительного пользования, потребительские товары (в первую очередь продовольствие) несут в себе совершенно разную ценность для клиента. Но их объединяет то, что для него доступ к обретению этой ценности ограничивается его платежеспособностью и развитостью рынка товаров и услуг. Бизнес, создающий данного рода ценность, находится в очень жесткой конкурентной среде уже хотя бы потому, что в данном классе бизнесов практически не существует барьеров входа на рынок. Следует отметить, что, к сожалению, большинство концептуальных, теоретических разработок по поводу ведения бизнеса негласно подразумевают, что речь идет именно о бизнесе, создающим ценность, которую можно купить за деньги.

Однако спектр жизненных интересов человека и ценность, которую он стремится получить, существенно шире того, о чем шла речь выше. Ценность дружбы, семьи, веры, безопасности, помощи и еще много чего очень значима для человека. Данная (вторая в данной классификации) группа ценности для человека может быть условно названа как **«непокупаемая ценность»**. Возникает вопрос — раз ценность не покупаема, есть ли здесь место для бизнеса. На первый взгляд может показаться, что бизнесу нет места, раз ценность этого типа нельзя купить. На самом деле не только есть, но более того, в настоящее время бизнес в этой области становится одним из наиболее перспективных и развивающихся. Современные технологии открывают огромные перспективы для бизнеса по созданию инфраструктуры, обеспечивающей доступ к обретению этого типа ценности. Самыми наглядными примерами являются виртуальные сети и социальное предпринимательство.

К третьей группе в моей классификации относится ценность, которую человек аккумулирует в себе, которая становится частью его личности и которую у него невозможно (очень трудно) изъять. Назовем ее **«неотчуждаемая ценность»**. Здоровье человека во многом дается ему от рождения. Но это не является единственным фактором того, каким здоровьем обладает человек. Ведя определенный образ жизни, он может как существенно улучшить свое здоровье, так и подорвать его. Это же относится и к привлекательности человека для окружающих. Важной ценностью рассматриваемого типа являются образованность и воспи-

танность. Все это обретается и сохраняется в человеке. В современных условиях ценность, которую человек обретает и которую у него невозможно отнять, становится более значимой. Поэтому и бизнес, создающий ценность этого типа, развивается ускоренным темпом. В будущем значимость этой ценности будет только расти. А значит, и для бизнеса открываются очень большие перспективы. Но есть и свои существенные трудности для ведения такого типа бизнеса, во многом обусловленные тем, что приобретение и потребление клиентом предоставляемого ему бизнесом блага и обретение им ценности, предоставляемой этим благом, существенно разнесены во времени. А это предъявляет к бизнесу целый ряд требований, существенно отличных от тех, которые предъявляются к бизнесу, создающему ценность первого типа.

Рассмотрение того, что ценность, как она видится потребителю, существенно неоднородна, важно для понимания неоднородности бизнеса, для понимания наличия принципиального разнообразия в моделях ведения бизнеса и моделях управления бизнесом. Но не только. Также это важно для уяснения того, по каким направлениям открываются перспективы для развития бизнеса.

Потенциальный спрос

Возможно риторический, но существенно важный вопрос, который обязательно возникает при разборе кейсов по бизнесу, состоит в следующем: какова роль потенциального спроса, может ли он формировать рынок? Устойчивое заблуждение состоит в том, что потенциальный спрос может формировать рынок. На самом деле это далеко не так. Для формирования рынка **должна быть практика, осуществляемая бизнесом**. Рынок возникает не потому, что есть потенциальный спрос, а потому, что его создает бизнес. Рассмотрим это подробнее.

Потенциальный спрос (в соответствии с распространенным представлением) исходной точкой имеет наличие у потенциального клиента **потребности**. Есть потребность, значит, имеется потенциальный спрос. В действительности между наличием у возможного потенциального клиента потребности и возникновением потенциального спроса существует большой разрыв. Во-первых, должно существовать некое реальное средство удовлетворения потребности. Это находится на стороне бизнеса. Во-вторых, потенциальный клиент должен обладать достаточными средствами, т.е. быть платежеспособным. В-третьих, он должен быть готов расстаться с деньгами. Это исключительно важный момент, так как люди, если так можно выразиться, более жадны по отношению к тому, с чем расстаются, чем по отношению к тому, что приобретают. Это обосновали и изложили в концепции Loss Aversion нобелевские лауреаты Daniel Kahneman и Amos Tversky [Kahneman et al., American

Psychologist. 39 (4), p. 341–350]. И наконец, в-четвертых, потребность должна превратиться в **желание** приобрести благо. Только в этом случае можно говорить о возникновении потенциального спроса.

Но почему же тогда потенциальный спрос не формирует рынок, раз у потенциального покупателя есть возможность и желание приобрести блага? Ответ очевиден: нужна **генерирующая ценность связи**, активной стороной в формировании которой является бизнес. А для него исходной точкой является стремление превратить издержки в ценность. Поэтому важно для бизнеса не наличие потенциального спроса, а величина ценности, которая возникает в результате создаваемой связи. И если она будет неадекватна его затратам и усилиям по созданию связи, потенциальный спрос не обернется формированием рынка. На занятиях студенты разбирают конкретную ситуацию «Народный компьютер «Амата» (см. Приложение 1), которая наглядно иллюстрирует то, что при наличии потенциального спроса отсутствие адекватной бизнес-практики не привело к созданию рынка. Также кейс иллюстрирует, что исходной точкой провала бизнес-практики явилось то, что компания начала проект создания и выведения на рынок нового продукта не как **решение проблем клиента**, а как решение **проблем затоваривания своего склада**, т.е. как **решение собственных проблем**.

Смена позиции покупателя

Характер и содержание генерирующей ценности связи во многом определяются позицией покупателя в этом взаимодействии. В последнее время принципиально изменилась позиция потребителя во взаимодействии с бизнесом. Вызвано это следующим обстоятельством. Традиционно, как это было ранее, **технологии работали на производство и распределение**, т.е. на бизнес. Развитие технологий позволяло бизнесу повышать производительность, улучшать качество, снижать издержки и создавать новую ценность. В настоящее время **технологии** — в первую очередь это относится к информационным технологиям — **работают на потребителя**, в результате чего резко выросла конкурентная сила покупателя. Во-первых, влияние потребителя на бизнес выросло до невероятных размеров. Конкретный пример — недавний инцидент с американской авиакомпанией United, когда грубое отношение к клиенту, нашедшее отражение в сети, привело к падению стоимости компании на сотни миллионов долларов.

Во-вторых, электронная торговля изменила психологический контекст взаимодействия покупателя и бизнеса. Ушло в прошлое навязывание продавцом клиенту покупки. Электронный продавец не «чувствует» необходимость продать продукт. Он одинаков для всех покупателей, что полностью устраняет возникновение у клиента ощущения дискри-

минации. При этом электронный продавец всегда выступает в роли персонального продавца и фактически является полностью управляемым покупателем.

В результате традиционная схема связи ВИЖУД (внимание → интерес → желание → убеждение → действие) заменяется схемой ВИКПДИ (внимание → интерес → «клик» → поиск → действие → информирование). Это приводит к тому, что принципиально меняется модель управления бизнесом. Центром концентрации внимания в построении генерирующей ценность связи становится выстраивание взаимодействия с клиентом в виртуальном пространстве. Меняются логистические схемы, на первое место в кадровой работе выходит **управление талантами**, возникают формы трудового взаимодействия типа Agil, организационные структуры становятся плоскими, а разрушение старого приходит на смену совершенствованию. Как утверждает авторитет номер один в настоящее время в области бизнеса и менеджмента профессор Гарварда Клейтон Кристенсен, именно грамотный менеджмент послужил причиной того, что ведущие компании потеряли свои лидирующие позиции. По его мнению, самые эффективные компании как раз являются наименее восприимчивыми к новым идеям. Они их воспринимают тогда, когда это уже поздно [Christensen, 1997].

Это означает, что четвертая промышленная революция идет полным ходом, и те бизнесы, управление которыми осталось в парадигме третьей, а то и второй промышленной революции, находятся на пороге крушения.

Пожалуй, самый выдающийся менеджер наших дней президент компании «Дженерал Электрик» Джек Вэлш провозгласил лозунг современности ДУМ (destroy your business) «Разрушай свой бизнес». И это не гротеск, а настойчивое требование, которое предъявляет четвертая промышленная революция. Вызов, который он бросает бизнесу, требует принципиальной смены модели управления им. Вопросы крушения бизнеса по причине развертывания промышленной революции рассматриваются в классе в процессе разбора конкретной ситуации о судьбе компании «Кодак» «Камера для тети Молли». К сожалению, в силу ограниченности объема статьи данная ситуация не была приведена в качестве приложения к ней.

Сдвиг в парадигме

Можно указать на несколько разительных изменений, которые уже явно проявились в подходе к управлению бизнесом. Во-первых, столь любимая экономистами идеология экономии от масштаба (главное — объем) уступает место экономии от малых партий, что выводит на первый план инженеров, так как в этом случае центром внимания

становятся время, логистика, сокращение потерь от брака. Во-вторых, разделение труда и специализация вытесняются ответственностью за результат в комплексе вопросов. В-третьих, широкая рационализация замещает отсутствие поля для ее проведения. Кайдзен становится одним из важнейших инструментов менеджмента. В-четвертых, на место рассмотрения брака и ошибки как чего-то **случайного**, что требует устранения и что в дальнейшем больше не повторится, приходит тщательное изучение причины брака и ошибки с целью **научения**, в частности, с целью стандартизации и развития работы. В-пятых, гордость собой заменяется гордостью за клиента. Да, у нас очень хороший факультет, но гордимся мы прежде всего нашими студентами.

«Народный» компьютер «Амата» (история 1994 г.)
[Конкретная ситуация, 1998]

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За крупные заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба, так как преимущества таких заказов очевидны. На Западе же рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM «домашний» компьютер занял такое же место в домашнем обиходе, как и телевизор. По оценке Американской ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд американских долларов и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же в это время рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствовал. И не только потому, что «домашний» компьютер был слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создавал. То есть, говоря иначе, спрос на «домашний» персональный компьютер был близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров осуществляют изготовление этих компьютеров из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики Правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма Stins Coman, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн американских долларов. В Stins Coman работает свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особенности фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, например, в 1994 г. сотрудниками был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы, который, по мнению специалистов, страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом и бросились закупать дешевые комплектующие. Однако реализовать их в России с повышенной выгодой оказалось делом далеко не легким. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего использования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начал были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладала известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров необходимо было провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, ставилась задача разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 американских долларов. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма Stins Coman провела переговоры с фирмой Aquarius Systems по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а по поводу разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 американских долла-

ров (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании Merisel и дилерскую сеть фирмы Aquarius. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн американских долларов.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы Stins Coman оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент Stins Coman г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и без монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожало компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, Stins Coman выпустила более удобную для пользования модель «Аматы». Но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит. То есть покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 американских долларов.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевизору, не способствовал появлению интереса к компьютеру. А плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5–6 млн американских долларов.

Список литературы

1. *Виханский О. С.* Конкретная ситуация. «Народный» компьютер «Амата», 1998.
2. *Путерс Т.* Представьте себе. — М.: BestBusinessBooks, 2006. — С. 6.
3. *Форд Г.* Моя жизнь. Мои достижения. — М.: ЭКСМО, 2017. — С. 22.
4. *Christensen C.* Innovator's Dilema. — Harper Business, 1997.
5. *Kahneman D., Tversky A.* Choices, Values and Frames // American Psychologist. — 1984. — 39 (4). — P. 341–350.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Roman Alphabet

1. *Vihanskij O. S.* Konkretnaja situacija. «Narodnyj» komp'juter «Amata», 1998.
2. *Piters T.* Predstav'te sebe. — M.: BestBusinessBooks, 2006. — S. 6.
3. *Ford G.* Moja zhizn'. Moi dostizhenija. — M.: JeKSMO, 2017. — S. 22.