

## СОДЕРЖАНИЕ

К ЧИТАТЕЛЮ .....	4
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	13
ГЛАВА ПЕРВАЯ Предпринимательская задача .....	19
ГЛАВА ВТОРАЯ Структура предпринимательской задачи .....	65
ГЛАВА ТРЕТЬЯ Функция предпринимательской задачи .....	127
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ Выбор и создание категории.....	179
ГЛАВА ПЯТАЯ Враги бизнес-интеллекта .....	211
ГЛАВА ШЕСТАЯ 167 законов бизнес-интеллекта .....	229
ПОСЛЕСЛОВИЕ .....	254

## К ЧИТАТЕЛЮ

Книга, которую вы сейчас держите в руках, представляет собой итоги, пожалуй, одного из самых полных и подробных исследований по восприятию ценности. В издании приводятся результаты изучения бизнес-интеллекта как феномена, связанного со способностью ставить и решать задачи, возникающие в ходе предпринимательской деятельности. Центральным объектом таких задач является *восприятие* ценности продуктов на различных потребительских рынках. Основным феноменом, связанным с *восприятием* ценности, заключается в том, что без продукта не существует и его ценности, но сам факт наличия продукта также не гарантирует его высокую *воспринимаемую* ценность для потребителей. Это основная дилемма, с которой приходится сталкиваться предпринимателю. В центре книги находится потребитель, но не сам по себе в отдельности, а в своей взаимосвязи с предпринимателем. И то, что соединяет потребителя и предпринимателя, — это в своей основе и есть *воспринимаемая потребителями* ценность. Область знания о предпринимательстве, которая изучает такую воспринимаемую потребителями ценность продуктов и услуг, я назвал «предпринимательская задача».

В книге подробно раскрываются структура и функция предпринимательской задачи и ее отличия от смежных задач — управленческих, производственных, финансовых и пр.

Значение словосочетания «предпринимательская задача» в конечном счете я свожу к трем решениям: 1) определение оптимального контекста взаимодействия с клиентами, 2) нахождение для выбранного контекста взаимодействия наилучшим образом подходящей целевой аудитории и 3) выбор продукта, идеально вписывающегося в такой контекст взаимодействия и целевой аудитории.

В книге подробно излагаются основные элементы механики восприятия ценности с большим количеством примеров для наглядного иллюстрирования идей, предлагаемых читателю для рассмотрения.

Издание предназначено для широкой аудитории, заинтересованной в глубоком понимании области предпринимательства и источников создания ценности. Но особенно оно будет полезно тем людям, которые непосредственно заняты созданием ценности на рынке, — основателям стартапов (преимущественно технологических), предпринимателям, руководителям, продукту- и бренд-менеджерам и маркетологам.

Для того чтобы знакомство с книгой стало более эффективным, я создал бесплатный бот «Бизнес-интеллект», который поможет вам:

- погрузиться в тему в интерактивном формате;
- разобраться со сложными терминами;
- закрепить информацию с помощью интересных заданий и начать применять ее на практике;
- сформировать новые навыки;
- получить ответы на интересующие вопросы от других предпринимателей и расширить свою бизнес-насмотренность.

Бот структурирован в соответствии с главами книги, и вы можете обращаться к нему в комфортном для вас режиме — после прочтения каждой главы либо всей книги.



Мой блог: [www.businessiq.pro](http://www.businessiq.pro).

## ПРЕДИСЛОВИЕ

- *А как вы обанкротились?* — спросил Билл.  
— *Двумя способами,* — сказал Майкл. — *Сначала постепенно,  
а потом сразу.*

**Эрнест Хемингуэй**

Я отношусь к той категории людей, которые с удовольствием познают окружающий мир во всем его многообразии.

На протяжении тысяч лет основной сферой познания мира оставалась география. Нам сегодня сложно представить, но когда-то люди были уверены, что существуют только три части света: Азия, Европа и Африка — и все они омываются единым морем-океаном. Вплоть до 1450 г. большую часть доступных сведений о мире Европа черпала из Библии, а наиболее точной картой мира считалась карта, составленная греческим ученым Птолемеем, жившим во II в. н.э. На ней в центре всего мира располагался Иерусалим, а по бокам от него красовались разнообразные чудовища.

Но спустя всего 50 лет, в 1500 г., перед жителями Европы предстала уже совершенно иная картина мира. Новые факты, собранные в результате морских путешествий, опровергли устаревшие сведения. В 1488 г. португальский мореплаватель Бартоломеу Диаш открыл южную оконечность Африки. Десять лет спустя его соотечественник Васко да Гама, обогнув ее, достиг восточного побережья и через Индийский океан попал в порт Каликут — город пряностей. Его путешествие доказало, что Птолемей ошибался: Индийский океан вовсе не был окружен сушей со всех сторон.

Эта новость немедленно нависла угрозой над оживленным и очень прибыльным сухопутным торговым маршрутом между Азией и Европой — Великим шелковым путем и над городами, которыми он успел обрасти за полторы тысячи лет. Развитие торгового мореплавания вдоль побережий Ближнего Востока, Южной и Юго-Восточной Азии достаточно быстро привело к закату этой торговой артерии. И уже к XVI в. Великий шелковый путь окончательно прекратил свое существование.

В это трудно поверить, но величайшая торговая магистраль человечества имела право на существование только благодаря *ложному допущению* о том, что нет другого пути для движения товаров из Азии в Европу (а ведь

он на самом деле был). Это заблуждение обеспечило магистрали 15 столетий конкурентного преимущества.

Развитие географии позволило избавиться от многих ошибочных убеждений, чего пока нельзя сказать о сфере предпринимательства, в которой на сегодняшний день существует бесчисленное количество допущений, в том числе ложных. Мы еще обязательно остановимся на этой теме более подробно и рассмотрим ее с разных точек зрения.

---

В современном мире, где большинство географических открытий были сделаны задолго до моего рождения, я выбрал для себя стезю предпринимательства. Как это ни странно, но на современном глобусе под названием «предпринимательство» до сих пор большая часть поверхности остается белой и неизведанной.

---

С латинского языка выражение *Terra incognita* буквально переводится как «неизвестная земля». Так в древности называли белые области на географических картах, которые еще не были открыты.

Любопытный факт: картографы также помечали подобные места фразами *Hic sunt dracones* и *Hic sunt leones* (в переводе — «Здесь обитают драконы» и «Здесь обитают львы»). На сегодняшний день драконы и львы, по всей видимости, перебрались в другие места обитания, а вот термин *Terra incognita* не только остался, но и расширился по смыслу до всего неизведанного в любой области (незнакомые вещи, неисследованная область знаний и т.п.).

Наша условная территория под названием «предпринимательство» иссечена шрамами, полита слезами, кровью и потом тех, кому выпала честь на ней сражаться. Эволюция на этих просторах за прошедшее столетие сопровождалась процессами непрерывного поиска, проб и ошибок, выяснения опытным путем, что работает, а что нет.

Данная книга вовсе не академический труд, появившийся в результате стремления к получению научного звания или очередного диплома. Это краткое изложение сути исследования, которым я начал заниматься шесть лет назад.

В самом начале этого исследовательского проекта я задался целью найти причину высокого уровня «смертности» в предпринимательстве: в течение первых пяти — десяти лет семь предпринимателей из десяти терпят неудачу в своем бизнесе. Эти цифры, конечно, разнятся от страны к стране, от отрасли к отрасли, но в целом тенденция является характерной.

Альберт Эйнштейн писал: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла. Нужно стать выше этой проблемы,

поднявшись на следующий уровень». Если это так, то где находится тот следующий уровень, на котором мы сможем решить проблему? Этот вопрос положил начало данному исследованию.

Тогда, в 2015 г., когда я только встал на путь поиска истины, у меня не было никакого четкого плана, как узнать ответ на этот вопрос. Я сознательно не стал выбирать в качестве стартовой точки какую-либо из существующих теорий, поскольку достаточно справедливо предполагал, что в дальнейшем это может стать для меня непреодолимым препятствием к получению нового понимания и поиску решения.

«Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме», — продолжал поддерживать меня А. Эйнштейн своими высказываниями.

Итак, из чего я исходил на тот момент? Существующая статистика «смертности» в малом и среднем бизнесе позволила обрисовать в области предпринимательства следующее положение дел:

- 1) отсутствие инструментов, непосредственно предназначенных для постановки и решения специальных<sup>1</sup> задач предпринимателей (а не управленцев, финансистов, маркетологов и пр.);
- 2) недостаточная разработанность альтернативных методов решения этих задач;
- 3) неизбежность изменения предпринимателем исходной задачи по ходу деятельности и, соответственно, ее первоначального решения;
- 4) большая вероятность поиска предпринимателем новой задачи и ее решения.

При таком раскладе проблема с областью деятельности предпринимателей на тот момент не выглядела тривиальной и больше подходила под описание ситуации, которую тонко подметил Питер Друкер: «Нет ничего более бесполезного, чем продуктивно делать то, что делать вообще не нужно»<sup>2</sup>.

Тогда же, признаю, не без доли сомнения, я сформулировал центральную гипотезу этого исследования: «Причина столь высокой “смертности” в малом бизнесе, вероятно, заключается в том, что предприниматели в своей деятельности упускают из виду какую-то главную задачу, решение

<sup>1</sup> Под *специальной* я подразумевал описание задачи, которая имеет (эффективное) решение только в точно заданном контексте деятельности. Изменение контекста неизбежно приводит к изменению как самой задачи, так и способа ее эффективного решения. Полагаю, именно контекстный фактор более всего отличает тип предпринимательских задач от всех остальных задач в бизнесе, таких как управление, финансы, производство или маркетинг.

<sup>2</sup> Peter F. Drucker. *Managing for Business Effectiveness*. *Harvard Business Review*, May 1963. — <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>

которой обеспечило бы им “выживание”». Предполагалось, что она должна быть тесно связана с общим контекстом такой предпринимательской деятельности.

**Именно тогда родилась идея найти универсальный метод, на основании которого можно было бы эффективно формулировать и решать такой новый тип задач**, который через пять лет я назову «предпринимательская задача».

В процессе изучения и систематизации большого количества данных я пришел к выводу, что различные бизнес-системы имеют общие закономерности, которые можно представить в виде набора правил, во многом определяющих будущую эффективность таких систем. Кроме этого, забегая немного вперед, я замечу, что обнаружил любопытный феномен: вопрос производительности труда работников не может быть решен путем простого разделения работ на такие части, как наем и удержание сотрудников, вознаграждение, должностная инструкция, управление проектами, и рассмотрения этих компонентов по отдельности.

Фокусирование на разного рода модных решениях в каждой из этих областей по отдельности можно сравнить с наложением повязки на раковую опухоль в надежде, что она ее излечит. Производительность труда — явление, имеющее отношение ко всей бизнес-системе в целом. Она объединяет в себе все то, что лежит в пространстве между предпринимателем и потребителем, в том числе факторы, находящиеся на границе этих двух миров. Именно с этими явлениями и имеют дело предпринимательские задачи.

Вскоре в фокус моего исследования попал новый фактор, который проливал свет на эти закономерности и общие шаблоны поведения в предпринимательстве. Фактор, занявший центральное место в предпринимательской задаче, я обозначил как *воспринимаемая ценность продуктов и услуг*.

Поскольку предпринимательская задача не является управленческой, которая требует от человека умения решать вопросы разделения труда и координации, она должна была в своей основе существенно от нее отличаться. После того как мне удалось в конце концов найти и сформулировать эту задачу, я убедился в том, что изначальная гипотеза была совершенно верной. И хотя мое понимание вопроса в самом начале исследования было немного упрощенным и даже наивным, в целом выбор исследовательского направления был правильным.

На сегодняшний день главной своей целью я вижу изменение *мышления* читателей, а не руководство их действиями. В очередной раз забегая вперед, скажу, что бизнес-интеллект может существовать только там, где мышление и деятельность изучаются отдельно, — это необходимое условие его существования.

Данное издание состоит из шести частей, связанных между собой по смыслу.

В *первой части* рассказывается о новом классе задач, который я называю «предпринимательская задача». С ними можно работать на двух разных уровнях. Первый уровень — **структуры** — формирует тактику предпринимательской деятельности, второй уровень — **функции** — стратегию. Особенности работы каждого из них раскрываются в последующих двух частях: *второй и третьей* соответственно. Но, забегаю вперед, скажу, что на самом деле желательнее работать сразу на обоих уровнях.

*Четвертая* часть полностью посвящена созданию новых *категорий восприятия* ценности.

В *пятой* рассматриваются основные факторы, которые существенным образом снижают вероятность успеха предпринимателя.

И, наконец, в *последней, шестой* части приводятся основные законы бизнес-интеллекта, которые мне удалось сформулировать во время исследования.

На проведение исследований, систематизацию огромного объема данных, сведение их к единому знаменателю, изучение сотен источников, опрос тысяч людей по всему миру и написание этой книги у меня ушло более шести лет.

В какой-то степени данная книга представляет собой фрагмент моего исследовательского журнала, который я вел все это время. Могу признать, что с моей склонностью к творческому беспорядку для меня это было непросто. С помощью журнала я решал две задачи: 1) записывал малейшие изменения в своем понимании объектов изучения; 2) фиксировал степень моего собственного прогресса в ходе исследования.

Все это время у меня была мечта создать метод, с помощью которого практически любой человек, не имеющий специального образования, мог бы решать задачи, касающиеся предпринимательства, на существенно более высоком уровне, чем он делал это раньше. Я вижу в этом большую потребность, особенно сейчас, когда пишу эти строки, — летом 2022 г. Откровенно говоря, мне не нравится то, что сейчас происходит в мире. Когда переводчик переводит книгу, он не может качественно передать смысл отдельно взятой страницы без того, чтобы внимательно не вникнуть в текст до нее и после, потому что страница существует не сама по себе, а в контексте всей рукописи. Признаюсь, мне не нравится ни то, что я видел раньше, ни то, что я вижу сейчас, и, вероятно, будущие события тоже вряд ли приведут меня в восторг. Единственная разница в том, что если прошлое изменить мне не под силу, то повлиять на будущее я могу попробовать. Предпринимательство всегда было и будет для людей на планете источником хлеба насущного. Однако новые реалии требуют изменений, которые касаются даже

не масштабов деятельности, а мышления самих предпринимателей. Пока человек будет думать по-старому, он не сможет действовать по-другому. Это еще одна центральная идея, положенная в основу книги.

Сейчас мы живем в период некоего межвременья. Замечательно описал происходящие процессы Вацлав Гавел: «...Сегодня многое указывает на то, что мы переживаем переходный период. Все выглядит так, как будто что-то уходит, а что-то рождается в муках. Как будто что-то осыпается, распадается, истощается, а что-то иное, пока неясное, возникает из обломков...»<sup>3</sup>

Когда мы переходим от одного мировоззрения к другому, нам не всегда хватает слов для описания новых понятий. Резкие изменения в понимании мира характеризуются недостаточностью терминологии. Обратите внимание: мы по-прежнему говорим «восход» или «заход» солнца, хотя Н. Коперник еще пять столетий назад доказал, что именно Земля движется вокруг Солнца.

По этой причине книга изобилует метафорами, образными иллюстрациями и примерами из совершенно различных областей знания: физики, математики, геометрии, лингвистики, искусства и пр. Цель — найти способ максимально точно передать читателю идею того явления, с которым я столкнулся.

Изложение в книге имеет несколько идеалистический характер. Я предлагаю читателю самостоятельно использовать приведенные данные как линзу, через которую он может рассматривать и по-новому осознать окружающий мир. В этой (идеалистической) традиции теория призвана помогать человеку осмысливать окружающий мир, сосредоточив внимание на каком-то конкретном аспекте реальности.

Я выбрал своей целью показать существование нового класса задач, которые я назвал предпринимательскими. В этом издании вы не найдете гипотез, которые должны быть доказаны или опровергнуты (как, например, в математике, физике или других точных дисциплинах), и обилия ссылок на непогрешимые авторитетные источники (как это наблюдается в экономических, юридических или медицинских науках). Вы познакомитесь с моей собственной интерпретацией событий и фактов, с которыми мне пришлось столкнуться во время изучения бизнес-интеллекта как отдельного (от управления, производства, финансов и пр.) фактора успеха предпринимателя. Какая интерпретация вам больше придется по душе, зависит от вашего уровня осознанности, образования, жизненного опыта и других имеющихся ресурсов.

<sup>3</sup> Vaclav Havel. The New Measure of Man. *The New York Times*, July 8, 1994. — <https://www.nytimes.com/1994/07/08/opinion/the-new-measure-of-man.html>

Читателю важно понимать, что в момент перехода от старого мировоззрения к новому перед нами возникают определенные барьеры и сложности, растет неопределенность. Мы можем пытаться не замечать этого, но это не решит проблему. Тратя дополнительную энергию на наведение порядка в жизни, мы не устраняем неопределенность, а лишь увеличиваем свою усталость.

Мир переживает глобальные изменения. Это не красивые слова — это реальная трансформация, связанная с исчерпанием *традиционного механизма создания и эксплуатации ценности*. Этот «старый трамвай» больше не может везти нас по привычному маршруту. Словно невидимая рука рынка разобрала рельсы и оставила нам в наследство лишь размытую глину, ухабающие ямы и ухабы.

Полагаю, в ближайшее время нас всех ждут принципиальные изменения в расстановке рыночных лидеров: от мест, где мы покупаем себе еду, до целых товарных категорий и отраслей экономики. На фоне растущей инфляции и падающей экономики подняться после спада, используя старые, привычные подходы к бизнесу, будет практически невозможно.

Вместе с тем разрушение рынков создает уникальные возможности для взлета. Думаю, для многих не секрет, что кризисы, если ими правильно воспользоваться, открывают большие перспективы.

«Всего лишь» нужен новый взгляд на предпринимательство и на то, что сегодня в бизнесе означает понятие «делать правильные вещи».

В сущности, книга именно об этом.

## ВВЕДЕНИЕ

*Глупая логика — это призрак, преследующий недалеких людей.*

**Ральф Уолдо Эмерсон**

Скорость сегодняшних трансформационных процессов поистине впечатляет. Мы живем в удивительное время — в эпоху, когда радикальные технологические изменения происходят прямо на наших глазах. То, что еще вчера казалось фантастикой, сегодня становится привычной реальностью.

Очевидно, что данное обстоятельство стремительно меняет количество и качество **взаимодействий** между людьми, компаниями и целыми рынками. Как пишет Питер Сенге, системное мышление — «это способ видеть целое, умение смотреть не на вещи, а на взаимодействия между ними, усматривать общую тенденцию изменений в последовательности отдельных состояний»<sup>4</sup>.

С каждым годом предпринимателям становится все сложнее принимать правильные решения, ведь вокруг рушатся целые рынки и отрасли. Судите сами: на смену туристическим агентствам приходят сайты для бронирования типа Booking.com, привычное такси замещают приложения наподобие Uber, телевидение уступает место поточному видео по образцу Netflix, традиционные газеты и журналы не выдерживают конкуренции с новостными интернет-порталами, все чаще люди совершают покупки не в традиционных магазинах, а через интернет, производят расчеты с помощью различных платежных систем типа PayPal, Paysera, Wise, Revolt etc., минуя традиционные банки.

Многочисленные опросы показывают, что предприниматели осознают необратимость процессов, но при этом зачастую не знают, как себя вести, какие решения принимать, чтобы не допустить распада своих организаций. Нередко они идут на усиление административного и технологического потенциала, увеличение трат на новые, сложные технические решения, упуская из виду главный фактор своего процветания — создание **новой ценности** для клиентов.

Анализ историй успеха показывает, что сильное конкурентное преимущество зависит не только и не столько от материальных ресурсов или используемых технологий, сколько от *качества* стратегии для будущего пути.

<sup>4</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Изучение историй поражений показывает, что из тех компаний, которые делали ставку на необходимость преобразований, 80% не смогли противостоять происходящему разрушению рынков. О тех, кто и не пытался сопротивляться этому процессу, мы сейчас даже не говорим.

Что же не было учтено?

Нельзя управлять неподвижным автомобилем. Это очевидный факт. Движение — это изменение, и оно затрагивает все уровни бизнеса. Но ключевые трансформации должны происходить вокруг той ценности, которую предприниматель создает для своих клиентов. Поэтому так важно научиться управлять ценностью своих продуктов с учетом динамики окружающих изменений, а не в отрыве от них.

Здесь можно было бы провести аналогию с присутствием в гусенице того, что позже превратит ее в бабочку, но согласитесь, что куколка и бабочка все-таки не одно и то же. Бабочка — не просто усовершенствованная версия гусеницы, а нечто принципиально иное, содержащее некоторые элементы старого.

Так же и с ценностью для потребителей: она может сохранить в себе элементы первоначальной версии (гусеницы), но законы развития требуют, чтобы каждый раз получалась не просто новая версия чего-то существующего, а что-то принципиально новое (бабочка).

Возьмем, к примеру, фотографов. Раньше, когда каждая фотокарточка, напечатанная с пленки, обладала высокой себестоимостью, количество фотографий можно было считать мерой производительности. Но сегодня, когда практически каждому доступна возможность бесплатно в неограниченном количестве делать на свои мобильные телефоны фотографии профессионального уровня, при этом тут же их просматривать и хранить, повышение производительности в этой области больше не связано с увеличением числа снимков. Теперь дискуссии о производительности труда в фотоотрасли касаются тех новых возможностей, которые открываются именно благодаря способности делать огромное количество фотографий, например при ранней диагностике рака (с помощью технологии машинного обучения). По сути, производительность труда сегодня — это больше не разговор о количестве чего-либо на выходе (по сравнению со входом), а переход старого в совершенно иное, никогда ранее не существовавшее качество.

Фактор, связанный с производительностью труда, является вторым важнейшим отличительным свойством предпринимательской задачи наряду с контекстным характером любого взаимодействия.

С точки зрения предпринимательской задачи производительность труда — это не просто увеличение количественных характеристик, а преобразование продукта в новое качество. Следуя этой логике, две схожие проблемы, существующие в двух различных контекстах, будут двумя разными

предпринимательскими задачами, которые существенно различаются как по своей структуре, так и по функции.

Предприниматели, которым не удалось провести в своем бизнесе необходимые изменения, не поняли главного — того, что конкуренция в новой информационной экономике все чаще *изменяет и уничтожает* ту ценность для потребителей, которую они с такими усилиями создают.

В чем ценность и уникальность компании, производящей потребительские товары в соседнем городе, если покупатели могут купить аналог на Amazon, E-bay и у сотен или тысяч других поставщиков? Сегодня многое можно приобрести в самых разных местах, даже за тысячи километров от покупателя. От этого потребители выигрывают — компании теряют. Продукты и услуги быстро устаревают и становятся историей, причем не всегда со счастливым концом.

Философский принцип, положенный в основу этой работы, можно было бы кратко выразить так: **причина и следствие существуют только тогда, когда они друг с другом соединены**. В отсутствие такого соединения не существует ни причины, ни следствия. В этом смысле само по себе соединение и делает вещи причиной и следствием.

В книге ведется разговор не о предпринимателях и потребителях в отдельности друг от друга, а об их соединении, точнее их взаимодействии друг с другом. Эта идея соединения схожа с буксировкой. Все виды транспорта имеют свои специально предназначенные для буксировки средства передвижения. В зависимости от целей транспортных средств различаются и типы соединений. Тягачи (как причина) буксируют прицепы с грузами (следствия). Специальные суда-буксировщики (как причина) перевозят подводные аппараты (следствия), предназначенные для научных исследований и разведки. Космические буксиры (как причина) помогают аппаратам (следствие) менять орбиты, разгоняться или тормозить.

Как мы видим, в различных областях деятельности цели и способы таких соединений имеют специфические причины и следствия. Если соединение как таковое отсутствует, то причина и следствие остаются лишь потенциальными. То есть до тех пор, пока самый сильный в мире тягач не соединит с прицепом, он будет оставаться лишь тягачом (потенциальной причиной). Только соединение сделает его настоящим буксиром (реальной причиной) и обеспечит доставку груза в место назначения. Да и то если тип такого соединения будет подходящим для выбранной цели, причины и следствия: согласитесь, швейная нитка в виде связующего звена вряд ли справится с данной задачей. В этом смысле в каждом конкретном случае, который имеет свои собственные цель, причину и следствие, требуется свой уникальный тип подходящего соединения.

Если хотите, по большому счету эту книгу можно считать исследованием того, как предприниматель соединен с рынком — своей целевой аудиторией. Именно характеристики такого соединения с рынком, которое мы в дальнейшем будем называть *взаимодействием с потребителями*, и делают его, предпринимателя, лидером (причиной по отношению к рынку).

В попытке определить источник главной проблемы предпринимательской деятельности (соединения между предпринимателем и потребителем) я пришел к выводу, что большинство представителей сферы бизнеса остаются в парадигме «естественные науки» и не могут перенести центр тяжести своей мысли в новую парадигму мышления — «гуманитарные науки». А ведь гуманитарные науки сами по себе в значительной степени являются технологиями, вырабатывающими ценностные установки людей, их стиль мышления и способы социального поведения. История, литература, философия и другие дисциплины подобного рода не только производят знания, но и формируют ценностно-смысловые аспекты мышления как предпринимателей, так и потребителей.

Цели гуманитарных наук вынесены за пределы конкретных ремесел — технологий. Поэтому неудивительно, что в наш технологический век гуманитарные подходы с их фокусом на человека оказались в тени. Кроме того, дело осложняют и неопределенные границы гуманитарных наук, чего не встретишь в естественно-научных дисциплинах. И все-таки при попытке ограничить какую-либо область гуманитарной науки можно попробовать применить (пусть даже и с осторожностью) классический научный подход. Именно к нему я и рискнул обратиться при исследовании бизнес-интеллекта.

В самом центре предпринимательская задача имеет гуманитарную природу, но после обозначения границ к ней могут быть применены классические научные методы исследований, включающие в себя способы изучения феноменов, систематизацию и корректировку полученных ранее знаний. Умозаключения и выводы делаются с помощью правил и принципов рассуждения на основе наблюдаемых и измеряемых данных об объекте.

Информационной базой становятся наблюдения и эксперименты. Для объяснения наблюдаемых фактов выдвигаются гипотезы и возводятся теории, на основании которых, в свою очередь, строится модель изучаемого объекта.

В гуманитарных науках, безусловно, важна точность, например при описании исторического события, но еще более необходима ясность понимания произошедшего события. В отличие от естественных наук, где преобладают субъект-объектные отношения, в гуманитарных они преимущественно субъект-субъектные (что обуславливает необходимость общения и взаимодействия с другими людьми). Познающий не имеет возможности оставаться

безучастным наблюдателем происходящего — **он трансформируется вместе с познанием; знание обрывает этической компонентой понимания.** Человек не может познавать окружающий мир без активного участия в игре под названием «жизнь». Только этим путем добываются новые знания, необходимые для дальнейшего развития. Отсидеться на скамейке запасных гениев в случае с Жизнью не получится. Если человек уверен в своих способностях и показывает хорошую игру, то вероятность, что он выживет, весьма велика. Если же он демонстрирует проигрыш за проигрышем, то шансы на хороший исход незначительны. От чего зависит уровень игры? От того, КАК человек действует: заодно с Жизнью или против нее. Окончательный выбор за каждым.

Также в гуманитарных науках приоритетное значение имеет понятие правоты и неправоты в противопоставление логике и рациональности естественных наук. В реальном взаимодействии между людьми на первый план выходит именно желание человека быть правым, а не, как многие ошибочно полагают, быть логичным (эффективным и т.д.). И хотя видимое взаимодействие между людьми может выглядеть как стремление к рациональности, логичности и эффективности, все же чаще оно имеет целью установление собственной правоты каждым из участников.

Так что, судя по всему, в предпринимательской задаче мы будем иметь дело с чем-то совершенно нехарактерным для мировоззрения большинства предпринимателей. Спротивление изменениям прежде всего в способах мышления — это непреодолимый барьер для тех, кто не готов «дойти до края Земли и сделать шаг вперед».

Мы живем в новых рыночных условиях. Вычислительная мощность современного смартфона во много тысяч раз выше мощности компьютера, который в 1969 г. высадил человека на Луну. Сегодня смартфоны соединили между собой большую часть населения нашей планеты, а ведь этой технологии всего около тридцати лет.

Но если посмотреть на те принципы и подходы, которые мы используем сегодня в бизнесе, то мы увидим, что они не всегда сильно отличаются от тех, которые мы использовали пять или даже десять лет назад. Дорогой читатель, поразмыслите над этим вопросом в свободную минутку. Это будет хорошей умственной разминкой перед погружением в тему, изложенную в книге.



ГЛАВА ПЕРВАЯ

---

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ  
ЗАДАЧА



## БИЗНЕС-СКАЗКА О ЗОЛОТОЙ РЫБКЕ<sup>5</sup>

Чтобы быстро и понятно описать свои многолетние наблюдения за самыми разными проблемами и их проявлениями в бизнесе, я придумал следующую метафору. Представьте себе, уважаемый читатель, что у вас есть некий большой аквариум, в котором живет симпатичная во всех отношениях золотая рыбка. Находясь внутри резервуара с водой, она может задавать себе направление движения, скорость и глубину погружения. В этом смысле, казалось бы, можно считать ее полностью самостоятельной, ведь она сама принимает решения, какую температуру воды поддерживать, какую еду употреблять, с кем дружить, с кем воевать, какие водоросли на дно подсаживать, какой уровень кислорода поддерживать и т.д.

Но не все так просто. Дело в том, что аквариум, где живет и плавает рыбка, является частью другой системы, которая окружает его со всех сторон и обладает способностью оказывать на него влияние. Это и неудивительно, ведь аквариум находится не где-нибудь в сказке, а в определенной квартире реального дома.

Однако рыбка не понимает этого. Она полностью поглощена тем, что происходит внутри, и мало заботится о событиях снаружи, которые она почти не осознает и ни капельки не контролирует. Ей невдомек, что внешний мир в немалой степени оказывает влияние на ее судьбу. К примеру, если снаружи вдруг сильно похолодает, то теплая вода в аквариуме быстро остынет, а вскоре и вовсе замерзнет вместе с самой рыбкой.

Предположим, однажды наша золотая рыбка захотела погреться на солнышке у той стенки аквариума, которая обращена к окну. Сказано — сделано, и поплыла она с определенной скоростью в выбранном направлении. Но, к несчастью для нашей рыбки, в то же самое время некто решил передвинуть аквариум в противоположный, темный конец комнаты. Можете себе представить удивление нашей деловитой и самостоятельной рыбки? Она плывет навстречу теплому и ласковому потоку солнечных лучей, надеясь в них погреться и понежиться, но вокруг мелькают какие-то непривычные картинки, чувствуется волнение воды, а солнечного света становится только меньше.

---

<sup>5</sup> Этой сказке посвящен мой отдельный авторский сайт [www.goshio.com](http://www.goshio.com)

В приведенной выше аналогии аквариум — это сфера бизнеса, где живет и действует наш предприниматель (золотая рыбка), естественная для него среда обитания с очерченными еще в начале его деятельности границами. Конечно, рыбка точно знает, что в этой среде она настоящая королева и может делать почти все, что ей вздумается. Однако идея о том, что снаружи существует что-то еще, приходит ей в голову крайне редко, да и то в виде смутных и призрачных сновидений. У нашей золотой рыбки так мало соединений с внешним миром, что она о нем практически ничего не знает. Ее автономное от окружающей среды существование не такое уж плохое и вполне ее устраивает. А мысль о том, что события вне аквариума также могут принимать участие в ее жизни, остается для ее слишком прагматичного ума невероятной и мистической. Так и живет себе золотая рыбка, не понимая, почему в один день в аквариуме тихо и спокойно, вода будто большое зеркало, ровное и прозрачное, а в другой все вдруг резко меняется.

Легендарный директор General Electric Джек Уэлч говорил: «Если изменения снаружи происходят быстрее, чем внутри, то конец близок»<sup>6</sup>. В том, что наша обитательница аквариума почти ничего не знает об изменениях снаружи, не может за ними наблюдать и анализировать их, и заключается ее главная проблема.

Периодически в ее голову закрадывается мысль, что между ней и всем происходящим стоит кто-то еще, возникают мучительные волны страха за будущее, сожаления о бесцельно прожитых годах и бесконечное пережевывание своих старых заслуг (да, иногда нашей золотой рыбки бывает очень и очень непросто), но в конечном итоге она приходит к выводу, что «так устроен мир» и все происходит согласно законам природы. А что ей еще остается? Только верить в лучшее!

В свое время я был очень похож на эту золотую рыбку. Когда я осознал, что мой аквариум, оказывается, может передвигаться без моего ведома, я все чаще стал задаваться вопросами: кто, зачем, как и куда перемещает емкость с симпатичными во многих отношениях золотыми рыбками (предпринимателями)?

Каждый раз, когда предприниматели сталкиваются с потерей доли на рынке, падением продаж, ростом конкуренции, низкой вовлеченностью сотрудников и т.д., они ищут решение изнутри, совершенно упуская из виду тот факт, что внимания и понимания требуют не только (и не столько) родные воды аквариума, сколько внешние факторы в ничем не ограниченном пространстве рынка.

Любопытно, что в такие моменты наша золотая рыбка каждый раз искренне удивляется происходящему. И в чем более холодном пространстве

<sup>6</sup> Scott Allison. The Responsive Organization: Coping With New Technology And Disruption. *Forbes*, Feb. 10, 2014. — <https://www.forbes.com/sites/scottallison/2014/02/10/the-responsive-organization-how-to-cope-with-technology-and-disruption/?sh=4f2af7c83ccd>

оказывается аквариум, тем настойчивее наша золотая рыбка увеличивает скорость движения к теплу. Ведь это же логично: чтобы решить задачу и получить результат, нужно просто приложить дополнительные усилия! К сожалению, нашей рыбке это не поможет...

А что думаете об этом вы, мой уважаемый читатель? Проанализировав возможные стратегии поведения золотой рыбки, я решил поделиться с вами тремя важными наблюдениями, которые, с моей точки зрения, во многом определяют ее дальнейшую судьбу.

### **Наблюдение первое**

При осознании проблемы золотая рыбка может выступать в роли наблюдателя с двух точек зрения:

- 1) наблюдателя, который находится внутри аквариума;
- 2) наблюдателя, который находится за его пределами, на некотором удалении.

Первый вариант (наблюдать за развитием ситуации изнутри) — самый проигрышный, так как увидеть эффективное решение с этой позиции практически невозможно. Из-за маленького пространства угол обзора проблемы является слишком ограниченным, недостаточным для принятия решений. Выражаясь иносказательно, мы имеем дело с попыткой решения сложной задачи с «точки зрения червя», когда проблема рассматривается с очень близкого расстояния. Попробуйте разглядеть бутылку воды, которая находится у вас прямо на носу, на расстоянии нескольких сантиметров от глаз. Даже если при таком способе наблюдения решение будет все же найдено, то, перефразируя известную фразу Наполеона, всегда есть риск «выиграть сражение, но проиграть войну».

Вторая точка зрения обладает большим потенциалом, так как угол обзора в этом случае значительно шире и позволяет увидеть ситуацию во всей ее многогранности. Широкий спектр наблюдения и дальнейший анализ полученных результатов способствуют более быстрому поиску эффективных решений. Одним из возможных результатов такого широкоугольного взгляда на проблему может стать создание новой бизнес-модели, способной превратить то, что большинство людей считают затратами, в первоклассный источник дохода.

Королем в этом отношении является Amazon. Компании удалось многочисленные статьи расходов превратить в независимые предприятия, приносящие доход за счет сервиса доставки (Amazon Prime), исполнения заказов (Amazon Fulfillment), облачных вычислений (Amazon Web Services) и здравоохранения (Amazon). Все это примеры новых типов соединения Amazon с рынком.

В самом начале своего пути Amazon буквально балансировал на грани существования по причине своих гигантских (и при этом продолжающих расти) издержек. Для предпринимательского мышления это оказалось достаточным сигналом. В итоге Amazon за счет открытия новых, вспомогательных бизнес-направлений смог превратить свои расходы в доходы.

Таких примеров среди успешных компаний множество. Может ли розничный торговец конкурировать с Amazon? Нет, потому что у них нет AWS. А кинокомпания — с Netflix? Тоже вряд ли, потому что подписки позволяют монетизировать контент на протяжении десятилетий, а не только на протяжении нескольких недель кассовых сборов от запуска нового фильма. А как насчет посоперничать традиционным автопроизводителям с Tesla? Увы! У Tesla, помимо послепродажного обслуживания и замены запчастей, существуют десятки других сопутствующих способов заработка (множество соединений с рынком).

### **Наблюдение второе**

Оно вытекает из первого и заключается в следующем: чтобы перестать полностью зависеть от своего окружения и заслужить право голоса, золотой рыбке нужно расширить свой аквариум за счет его соединения с другими аквариумами или окружающей средой.

С возросшим объемом аквариума автоматически увеличатся и степень контроля над окружающей средой, и площадь порядка, и угол обзора, позволяющий вести наблюдение за большим количеством взаимодействий внутри.

Золотые рыбки могут по-разному присваивать себе жизненно важное пространство, но есть одно правило, которое будет определять *качество* этой способности. Это будет третье соображение, которым я хотел бы с вами поделиться.

### **Наблюдение третье**

Способность увеличивать размер аквариума и, соответственно, угол обзора зависит главным образом от того, насколько хорошо золотая рыбка понимает специфику окружающей аквариум среды, ведь именно она оказывает существенное влияние на место обитания и в значительной степени определяет потоки движения всех его жителей. Без должных знаний об этом золотая рыбка будет бояться даже приближаться к прозрачным стенкам, все больше стремясь держаться в безопасных, пусть и не совсем уютных местах, — главное, подальше от неизвестных течений другого, зааквариумного мира. Выражаясь образно, если наша золотая рыбка считает, что Земля плоская, то будет избегать близко подплывать к ее границам, чтобы не свалиться вниз.

Если наша золотая рыбка хочет жить полноценно, ей придется набраться смелости и стать первооткрывательницей, чтобы не только больше узнать об окружающей аквариум среде, но и в какой-то мере попытаться понять ее.

В физическом мире для того, чтобы соединить между собой различные объекты, можно использовать тросы, различные поля (магнитные, гравитационные и пр.), особые механические конструкции и т.д. Но для соединения людей эти способы не подходят, нужны другие. Самым эффективным способом среди существующих является **понимание законов взаимодействия**.

---

Взаимодействие — это основной механизм соединения живых людей.

---

## БИЗНЕС-ИНТЕЛЛЕКТ

Говоря об интеллекте вообще, можно сказать, что это способность ставить и решать поставленные задачи, достигать своих целей за счет использования личных способностей человека, таких как память, внимание, мышление, воображение, ум, восприятие.

Интеллект имеет множество различных определений, каждое из которых пытается отобразить какое-то одно конкретное значение. Сегодня в мире широко исследуются самые разные виды интеллекта: общий, эмоциональный, управленческий, музыкальный и т.д.

По аналогии с вышеприведенными я предлагаю ввести новое понятие — **бизнес-интеллект**. Под ним я подразумеваю **качество анализа имеющихся ресурсов (внутренних и внешних), исходя из которых выстраивается вся стратегия достижения предпринимателем своих бизнес-целей**.

Бизнес-интеллект отражает степень понимания основных фактов и феноменов, с которыми предприниматель сталкивается в своей деятельности. На ранних этапах развития рынка, когда еще нет сильного конкурентного предложения и сложность деловых задач низкая, потребность в высоком уровне бизнес-интеллекта незначительная. Но с увеличением сложности и конкурентной насыщенности рынков такая необходимость постепенно возрастает.

Выражаясь более точно, **бизнес-интеллект предпринимателя — это состояние уверенности (подтвержденное практикой), которое может быть достигнуто предпринимателем в отношении своей деятельности на зрелых и конкурентных рынках**.

Речь идет не о той уверенности, которую дает должность. Поясню: в предпринимательской среде довольно часто встречаются люди, которые ставят свое выживание в прямую зависимость от того, насколько большой шишкой на предприятии они числятся. На самом деле в глубине души это очень неуверенные в себе люди, потому что многого не понимают в своей области деятельности и в той среде, в которой она ведется. Они просто не разбираются в тонкостях, не желают вникать даже в базовые вещи. Им ничего не интересно. Их волнует лишь то, как удержать свое положение подольше. Все, что, по их мнению, угрожает их выживанию, молниеносно пресекается авторитарным методом управления с сопутствующими ему ежовыми рукавицами, силовыми способами решения проблем и мгновенным наказанием по отношению к любому выскочке. По сути, авторитаризм — это их единственное оружие, которое придает им уверенности. Любой, кто выступает с предложением внедрить на предприятии что-то прогрессивное, воспринимается ими не как новатор, а как личная потенциальная угроза, потому как принижает их как руководителей, а значит, покушается на их «дворянское звание». Таким людям ничего нельзя доказать, потому что они ничего не хотят знать. Я с этим явлением столкнулся в начале своей консалтинговой карьеры, когда на попытки показать предпринимателям необходимость выхода за пределы «аквариума» получал в ответ их немое «нас и здесь неплохо кормят». **Так что в контексте книги я говорю о другой уверенности — основанной на знании.**

Мое основное предположение в этом исследовании строилось на том, что высокая «смертность» в малом и среднем бизнесе, вероятно, напрямую связана с блокированием у предпринимателя двух свойств: 1) способности правильно различать состояния рынка и 2) желаний и готовности использовать доступные ресурсы, с тем чтобы превращать их в реальные рыночные достижения.

Я сделал предположение, что если определить структуру бизнес-интеллекта (его основные части, из которых он состоит), то эти две главные способности можно будет разблокировать и существенно повысить качество решений в бизнесе. Если же ничего не менять, то в большинстве случаев деятельность предпринимателя будет напоминать забег белки внутри колеса, которая все бежит и бежит, но никуда не прибегает.

Для того чтобы продвинуться в этом вопросе дальше, нам нужно сначала принять *определение рынка* и только потом говорить о его различных состояниях. Несмотря на то что ясное и точное определение объекта является предпосылкой его понимания, у предпринимателя обычно отсутствует четкое представление о рынке. Почему-то считается само собой разумеющимся, что он с легкостью может охарактеризовать такое явление, как рынок. В реальности это предположение оказывается весьма далеким от истины.

В ходе недавно проведенного мною опроса было обнаружено, что 70% команд по разработке продукта не пришли к единому мнению в отношении определения рынка. Предприниматели используют самые разные, подчас случайные подходы для классификации своих рынков. Одни предпочитают подвязывать определение к продукту (например, рынок пылесосов или рынок производителей кофе), другие — опираться на «вертикали» (рынок финансовых услуг или рынок здравоохранения), встречаются и те, кто разделяет его с учетом демографических характеристик (рынок людей старше 35 и т.п.), технологий (рынок датчиков движения), действий клиентов (рынок фитнеса). И это лишь некоторые из версий.

Лично мне импонирует определение рынка Билла Олета: *«Вы знаете, что у вас есть рынок, когда: все клиенты на рынке покупают аналогичные продукты, у клиентов аналогичный процесс покупки, клиенты ожидают, что продукты для всех будут иметь аналогичную ценность, и клиенты общаются друг с другом»*<sup>7</sup>.

### **Распознавание различных состояний на рынке**

Как я уже говорил, в начале своего исследования я искал «местонахождение» того самого уровня, на котором смогу решить проблему высокой «смертности» в бизнесе.

Я снова и снова повторял слова Эйнштейна: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла. Нужно стать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень».

Решение пришло ко мне четыре года спустя. Я осознал, что для того, чтобы получить качественные изменения в ходе этого исследования, мне потребуется изменить взгляд на перспективу своих дальнейших наблюдений. Да, мне понадобилось нечто, что можно было бы по аналогии с рисованием назвать трехточечной перспективой.

В этой новой точке зрения решение оказалось простым и закономерным — разложить бизнес-интеллект на три взаимосвязанных слоя деятельности: 1) слой рынка; 2) слой технологий; 3) слой предпринимателя.

Такой взгляд на бизнес делает угол обзора рынка шире, близким к 360°. Можно сказать, что это точка зрения в 3D-объеме. Именно такой обзор позволяет сформулировать предпринимательскую задачу и найти для нее решение.

Как правило, любая подзадача основной предпринимательской задачи попадает в одну из трех категорий, между которыми тем не менее остается значительная серая зона.

<sup>7</sup> Олет Б. Путеводитель предпринимателя: 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

**Слой рынка** задает динамику ценности на рынке и определяет направление движения фактов и событий в области деятельности.

**Слой технологий** описывает движение в этой же области на уровне технологий (существующих и будущих).

**Слой предпринимателя** задается характеристиками самого предпринимателя, его ресурсами и возможностями, силой социальных связей (статусом), мировоззрением, интеллектом и особенностями мышления.

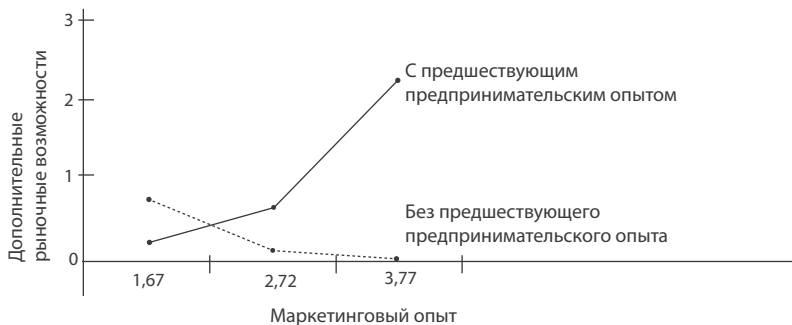
Уверен, что большинство читателей согласятся с тем, что именно разум предпринимателя задает перспективу времени для наблюдений, ведь ни прошлое, ни настоящее, ни тем более будущее не являются чем-то фиксированным. Все эти связанные со временем явления относятся к разуму человека, а не к физической реальности. Восприятие одного и того же события у разных людей также может различаться, поэтому такое временное деление полезно лишь для классификации наблюдений.

Все три фактора задают деятельности предпринимателя единое целостное направление, вектор движения. Конечно, существуют и другие, но, по моему мнению, именно учет этих трех вносит наибольший вклад (как минимум 80%) в успех предпринимателя.

Таким образом, можно сказать, что развитие предпринимателя движется по траектории, сформированной под влиянием обозначенных выше факторов. Это не означает, что линия движения всегда будет прямой, скорее наоборот, на ней могут встречаться различные «перекрестки», «развилки» и «съезды на проселочные дороги».

В каждом из этих слоев присутствует свой набор известных и неизвестных данных, а также своя логика, принципы и подходы к принятию решений. В этой книге мы поговорим о предпринимательстве только с точки зрения верхнего слоя — слоя рынка. Два остальных требуют отдельного изложения, здесь мы затронем их лишь поверхностно.

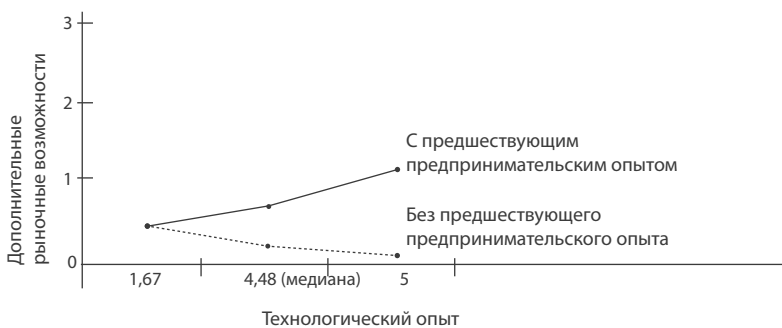
Имеется **интересное исследование, проливающее свет на существование предпринимательской задачи как отдельного класса задач**, — Market Opportunity Identification (Распознавание рыночных возможностей). Его авторам Груберу, Макмиллану и Томсону удалось наглядно показать ценность предпринимательского опыта и мышления. По их данным, люди с большим стажем в маркетинге, но без предпринимательского опыта имеют ничтожные шансы распознать дополнительные рыночные возможности по сравнению с коллегами, обладающими не только знаниями в маркетинге, но и предварительным предпринимательским опытом (рис. 1). Аналогичная картина вырисовывается и с технологическим опытом (рис. 2).



**Рис. 1**

Эффект взаимодействия предшествующего предпринимательского опыта и опыта в маркетинге

Источник: Marc Gruber, Ian C. MacMillan, James D. Thompson. Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms. Article in Management Science. Vol. 54, No. 9, September 2008, pp. 1652–1665.



**Рис. 2**

Эффект взаимодействия предшествующего предпринимательского опыта и технологического опыта

Источник: Marc Gruber, Ian C. MacMillan, James D. Thompson. Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms. Article in Management Science. Vol. 54, No. 9, September 2008, pp. 1652–1665.

Такой предпринимательский опыт не берется из ниоткуда, из какого-то абстрактного вакуума, а является следствием вполне себе практических навыков формулировки и решения предпринимательских задач.

Так что можно с уверенностью сказать, что способность формулировать и решать предпринимательские задачи будет чрезвычайно полезной не только для самих предпринимателей, но также и для маркетологов, продукт-менеджеров, технических специалистов, программистов — всех тех, кто участвует в развитии бизнеса в контексте взаимодействия с клиентами.

В деловой литературе, особенно западной, часто можно встретить тезис, который можно было бы выразить так: «Успех зависит от перспективы

наблюдения». Он как нельзя лучше описывает суть предпринимательской задачи, о которой мы будем говорить в книге. В этом смысле можно сказать, что предпринимательская задача — это метод поиска и обнаружения оптимальной перспективы для успеха предпринимателя.

Более 500 лет назад Леонардо да Винчи (1452–1519) написал в своем наставлении художникам: «Перспектива есть проводник и врата, без нее ничто не может быть сделано хорошо». Несмотря на давность этого совета, мы могли бы повторить его не только для художников, но и для всех современных предпринимателей. Слово «перспектива» происходит от латинского *perspicere* (смотреть сквозь) и относится как к выбору точки наблюдения, так и к технике изображения объектов на поверхности.

Не оспаривая самого утверждения о зависимости успеха от перспективы, я хотел бы отметить, что в деловой среде наблюдается острый дефицит реальных методов и подходов для строительства подобной перспективы, так необходимой предпринимателям. Но в то же время именно тезис «успех предпринимателя зависит от перспективы его наблюдений» как нельзя лучше описывает суть предпринимательской задачи.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ЗАДАЧА

Деятельность предпринимателя по своей природе схожа с работой лоцмана. Согласно толковому словарю, лоцман (от нидерландского *loodsman*) — это моряк или речник, по квалификации — судоводитель с опытом работы в конкретном регионе, хорошо знающий данную береговую обстановку и местный фарватер и проводящий по нему морские или речные суда, особенно в местах, представляющих опасность.

Думаю, что моему читателю не составит особой сложности провести необходимые параллели между работой лоцмана и деятельностью предпринимателя. Как правило, когда люди говорят о предпринимательстве, они не сверяют те смыслы, которые вкладывают в это определение, в результате каждый собеседник говорит на своем языке. Это очень напоминает известную древнеиндийскую притчу о слепцах (в других вариантах — людях, находящихся в темноте) и слоне. Ее смысл в том, что люди ощупывают разные части животного (бок, хобот или бивень) и пытаются понять, как оно выглядит. Они описывают свои впечатления и жарко спорят друг с другом, поскольку каждый характеризует животное по-разному. При этом на самом деле ни одно из описаний не является верным. В некоторых вариантах притчи они в итоге начинают дополнять рассказы друг друга, чтобы составить более полное представление о слоне (рис. 3).

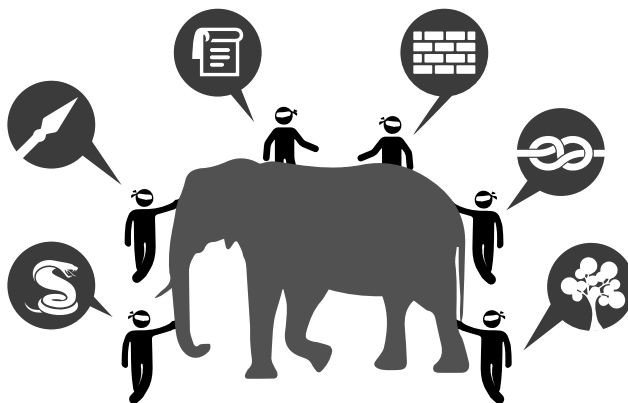


Рис. 3

Притча о слепцах и слоне, отражающая представления людей о предпринимательстве

Притча о слепцах и слоне иллюстрирует механизмы существования истины и заблуждений. Примерно так же, по моим оценкам, обстоят дела и с предпринимательством.

Сейчас на рынке происходят значительные сдвиги в том, что формирует сегодняшнюю и будущую потребительскую ценность. Одним из проявлений таких изменений является то, что фокус внимания предпринимателей смещается с обладания ресурсами к способности распознавать рыночные возможности. Именно последний фактор (способность распознавать рыночные возможности) может не только сохранить имеющиеся ресурсы, но и приумножить их. При отсутствии же такой способности вероятность обладания ресурсами ставится под сомнение.

Данное обстоятельство подводит меня к уверенности в том, что будущее предпринимательства больше связано с решением предпринимательских задач (распознаванием рыночных возможностей и превращением доступных ресурсов в реальные рыночные достижения), нежели с решением исключительно управленческих, финансовых или производственных вопросов.

Предпринимательская задача представляет собой надстройку над всей операционной деятельностью, которая сокращает путь от замысла предпринимателя до его фактической реализации. Подобно тому как актуальная навигационная карта и исправный компас ускоряют путь моряка-путешественника, предпринимательская задача форсирует движение в нужном направлении. При этом она не столько создает новую информацию, сколько уменьшает неопределенность, связанную с реализацией изначального замысла.

Предметом предпринимательской задачи является объект не сам по себе (продукт, услуга, производственный процесс, бизнес-процесс, техническая, организационная система, программный продукт и др.), а интеллектуальная деятельность по его созданию, которая включает в себя такой важный элемент бизнеса, как проектирование взаимодействия между всеми его участниками.

Можно также сказать, что предпринимательская задача — это интеллектуальный процесс решения творческих задач, связанных с нахождением высокой воспринимаемой ценности продуктов у различных целевых аудиторий.

Следует с самого начала заметить, что предпринимательская задача — это не отдельная обособленная сфера деятельности, а особое сочетание известных видов деятельности, позволяющее получить новый синергетический результат, недоступный при простой последовательности отдельных и изолированных друг от друга процессов.

Мы не можем говорить о предпринимательской задаче как об отдельной профессиональной деятельности ввиду того, что она в той или иной степени включает в себя знание технических дисциплин (необходимых для непосредственного производства продукта), а также основ управления, права и экономики. Из этого следует, что сложные предпринимательские задачи могут квалифицированно решаться только в группах профессионалов, специализирующихся в указанных видах деятельности.

Само по себе предпринимательство как область деятельности обладает большой внутренней сложностью. Главным образом эта сложность образуется за счет значительного количества самых разнообразных элементов, требующих координации. Но именно благодаря этому обстоятельству — многообразию факторов и способов их координации — удается создавать удивительные и причудливые комбинации предпринимательских сценариев и сюжетов.

Следующим моим шагом в исследовании стал поиск того общего начала, которое объединяло бы все эти бесконечные предпринимательские сценарии и сюжеты. На это у меня ушло чуть более двух лет. В результате я понял, что **фундаментальным принципом, лежащим в основе всех подобных причудливых комбинаций, сценариев и сюжетов, является принцип взаимодействия.**

Свое заключение я, вслед за Сократом, сформулировал следующим образом: «Все, что существует, существует как взаимодействие». «Вещь в себе» (лишенная взаимодействия с другими) не предполагает какого-либо конкретного содержания (пользы) и является просто абстракцией.

Если мы посмотрим на историю развития бизнеса до наших дней, перед нами предстанут как минимум пять важных этапов:

- 1) эра производства;
- 2) эра продаж;
- 3) эра маркетинга;
- 4) эра социального маркетинга;
- 5) эра взаимодействия с клиентами.

Сегодня размер и масштаб предпринимательской деятельности определяются *качеством и количеством* взаимодействия с клиентами. При таком положении дел очевидно, что те факторы, которые позволяют предпринимателю увеличивать количество и улучшать качество взаимодействия со своими потребителями, представляют собой особую коммерческую ценность. Именно эти факторы взаимодействия предпринимателя с потребителями и являются объектом изучения предпринимательской задачи.

## РЕАЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ

*Реальное видение заключается в способности видеть невидимое.*

**Джонатан Свифт**

Возможно, понять идею реального видения будет проще от обратного. Противоположность идее реального видения — это «нереальное видение», видение того, чего на самом деле нет (иллюзии, заблуждения, ложь). Все это не является частью пути к успеху предпринимателя.

Думаю, сейчас имеет смысл сузить фокус нашего внимания и посмотреть на предпринимательскую деятельность только с точки зрения взаимодействия с потребителями. Здесь есть одно важное правило: предприниматель не должен замыкать взаимодействие с потребителями на себе, поскольку он не является продуктом. Другими словами, минимальная бизнес-система должна состоять из трех элементов: предприниматель — продукт — потребитель.

В электротехнике существует состояние, которое называется коротким замыканием. При нем электрический ток начинает течь не по тому пути, по которому должен, а по более короткому, что может привести к выходу оборудования из строя.

Взаимодействие предпринимателя с потребителем напрямую (минуя продукт) может по аналогии с этим примером вызвать в цепи короткое замыкание и вывести бизнес из строя. Поэтому так важно убедиться, что цепь взаимодействия предпринимателя с клиентами включает в себя *продукт с ненулевой ценностью*.

В ходе исследования, проводившегося в 2020 г., выяснилось, что 75% американских детей в возрасте от 6 до 17 лет мечтают, когда вырастут, стать

блогерами в YouTube (прочтите это предложение еще раз!), 13% опрошенных хотят выбрать профессию врача или медсестры, и только 6% видят себя юристами. Что скрывается за желанием огромного количества детей стать блогерами? Потребность во власти и влиянии. Они транслируют посыл: «Хотим стать знаменитыми, а потом мы придумаем, что с этим делать!» (читай: придумаем, как заработать деньги). Сегодня цель прославиться прельщает многих.

Основной вопрос цифрового века в мире бизнеса: *как привлечь внимание людей?* Многие эту задачу решают, размещая в социальных сетях свои видео и фотографии перед дорогими и редкими автомобилями, яхтами, домами, моделями и т.д.

Но давайте тогда зададим другой вопрос: *к кому или чему мы хотим привлечь внимание людей?* При отсутствии продукта и его потенциальной ценности для клиентов предпринимателю остается привлекать это внимание лично к себе. Я называю это — закортить взаимодействие с потребителями на себе. Чаще всего такой подход имеет для клиентов нулевую ценность и приводит к короткому замыканию в цепи взаимодействия со всеми вытекающими печальными последствиями.

Предприниматель взаимодействует с потребителями посредством своих продуктов. Если быть еще более точным, то это происходит с помощью той ценности, которую он создает в своих продуктах для потребителей. Любой продукт всегда обладает ценностью, ее (часто весьма невысокую) порождает само его существование. Не бывает ценности без продукта.

Таким образом, мы видим, что наличие ненулевой ценности продукта в цепи взаимодействия с потребителями является для предпринимателя главным условием длительности и безопасности его существования. Именно по этой причине предпринимательская задача будет неизбежно связана с целым набором факторов, имеющих отношение к двум типам явлений: 1) создание ненулевой ценности продуктов и 2) взаимодействие с потребителями.

Другими словами, любая предпринимательская задача состоит из 1) *создания ценности продуктов* и 2) *взаимодействия с потребителями*.

Мы могли бы считать такую задачу творческой, поскольку у задач, связанных с взаимодействием, всегда существует более одного правильного решения. Узкие нетворческие задачи чаще всего приводят к единственному верному или оптимальному решению.

В связи с этим я хотел бы упомянуть один чрезвычайно важный жизненный принцип: «Структура следует за функцией». Давайте посмотрим на него в процессе деятельности.

**Структура** относится к форме, составу или расположению чего-либо. Например, здание имеет свою форму, материалы, из которых возведено