



# Фирма будущего

Мы начинаем понимать, каким будет следующее поколение успешных компаний.

**Авторы: Джеймс Аллен, Джеймс Рут, Эндрю Шведел**

Джеймс Аллен — партнер Bain в Лондоне, один из руководителей Практики глобальной стратегии Bain и соавтор ряда книг по перспективному планированию, в том числе *Profit from the Core* («Прибыль изнутри») и *The Founder's Mentality* («Дух основателя»). Джеймс Рут — партнер Bain в Гонконге и руководитель Организационной практики Bain в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Эндрю Шведел — партнер Bain в Нью-Йорке, возглавляющий Группу макроэкономических тенденций, занимающуюся исследованиями в интересах клиентов Bain. Все три автора руководят работой форума Bain Insights.

В мире фирм постоянно происходят различные изменения. И речь не о закрытии ближайшего книжного магазинчика. И не о том, что водитель вызванного такси теперь может поставить вам оценку по пятибалльной шкале. И не о том, что сегодня на аутсорсинг можно передать все что угодно и даже самые маленькие фирмы в состоянии привлечь нужных специалистов. Проблема носит более глубокий характер.

Происходит пересмотр главной парадигмы, на которой зиждется бизнес последние 50 лет. Простейшая формулировка этой парадигмы состоит в том, что фирмы существуют в первую очередь для того, чтобы приносить прибыль с капитала своих акционеров, и чем быстрее они начнут ее приносить, тем лучше. Мы опишем трудности, с которыми сталкивается данная парадигма. Начнем с вопроса, который возник в ходе наблюдения за происходящими в ней изменениями: можно ли сказать, что эти изменения выходят за рамки обычного? Всегда ли идея фирмы оставалась неизменной или же она подвергалась переосмыслению и раньше?

Оглядываясь в прошлое, мы видим, что аналогично другим человеческим начинаниям идея бизнеса медленно эволюционировала, проходя в своем развитии определенные этапы. Это периоды, когда те или иные стратегии, формы корпоративной организации и стили управления становились доминирующей нормой. С начала промышленной революции мы выделили пять различных периодов, или эр (см. инфографику). В рассмотренный диапазон вошел и текущий период, который мы называем «эрой главенства акционера».

---

Происходит пересмотр главной парадигмы, на которой зиждется бизнес последние 50 лет. Простейшая версия этой парадигмы состоит в том, что фирмы существуют в первую очередь для того, чтобы приносить прибыль с капитала своих акционеров, и чем быстрее они начнут ее приносить, тем лучше

---

Переход от одной эры к другой занимает десятилетия. Границы между ними нечеткие и зачастую становятся заметны только в ретроспективе. Некоторые элементы предшествующей эры сохраняются, другие же эволюционируют в нечто совершенно иное.

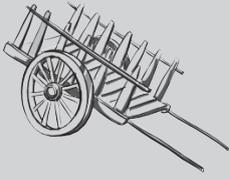
Эра главенства акционера, например, сохранила и усилила несколько особенностей предыдущего периода, в том числе значимость профессиональных менеджеров и стремление к росту масштаба для выхода на нужные экономические показатели за счет лидирующего положения в отрасли. Однако компании текущего периода снова занялись развитием основных, профильных направлений. Они передают на аутсорсинг все больше и больше функций и пытаются получить максимум от оставшихся активов. Такая целенаправленность в сочетании с большим числом слияний и поглощений привела к росту внутриотраслевой консолидации. СЕО и менеджмент компаний, часто владеющие серьезными пакетами акций, предназначенными для соотнесения их интересов с интересами акционеров, уделяли огромное внимание получению акционерной прибыли. Те, кому это удалось, были щедро вознаграждены.

Сегодня главенство акционера ставится под сомнение с разных сторон. Технологии, рынки и ожидания потребителей меняются очень быстро. Приведем лишь несколько примеров.

- По мере того как экономика становится все более сервисно ориентированной, а уровень ее цифровизации повышается, существенно возрастает скорость работы. Те, кто не в состоянии выдерживать такой высокий темп, сходят с дистанции. Например, согласно новому исследованию Школы бизнеса при Дартмутском колледже показатель пятилетней выживаемости среди фирм, выходящих на биржу, с 1960-х снизился на 30 %.
- Отмечается сверхизобилие капитала. Глобальные финансовые активы сейчас в десять раз превышают глобальный ВВП, поэтому для многих крупных компаний сдерживающим рост ограничением является вовсе не капитал, а отсутствие талантливых сотрудников и нужных идей.
- Ситуация в отраслях все больше соответствует выражению «Победитель получает все». Согласно исследованию Bain, проведенному в 315 корпорациях мирового масштаба, в среднем 80 % экономической прибыли в каждом отдельном рынке приходится всего на одного-двух игроков.
- Погоня за акционерной стоимостью сама по себе ориентирует компании на краткосрочность избираемых стратегий. В результате сужается горизонт управленческого планирования и ощущается серьезное давление со стороны активных инвесторов. Выросли отношения собственных средств к заемным, обратные выкупы акций и дивиденды, при этом сократился объем долгосрочных инвестиций в рост.

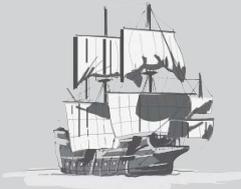
# Краткая история бизнеса

## Предтечи фирмы (800 г. до н. э. – 1500 г. н. э.)



Бизнесы, хотя бы отчасти напоминающие современные фирмы, существовали с давних времен. Шрени (от инд. shreni), похожие на гильдии, играли центральную роль в секторе торговли и ремесленного производства Индии с VIII в. до н. э. до конца I тысячелетия. В период правления династии Сун в Китае имелись структуры капитала, схожие с современными партнерствами и акционерными компаниями. В средневековой Европе было велико значение купеческих коллективов.

## Торговые империи (1500–1800 гг.)



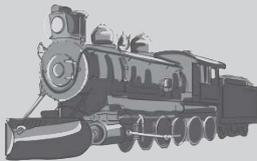
По мере того как международная торговля превращалась в синоним геополитической мощи, владельцы торговых путей — капиталоемких, децентрализованных предприятий, тесно связанных с правителями государств, — запустили процесс самоорганизации, создали биржи, чтобы торговать своими акциями и облигациями, и стали назначать советы директоров. В мировой экономике начали доминировать организации, подобные Голландской и Британской Ост-Индским компаниям.

## Масштабное обучение (1790–1830-е гг.)



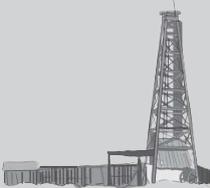
Обратившись к преимуществам механизации, компании за счет пароводных перевозок стали сокращать издержки на дистрибуцию и занялись специализированной коммерческой деятельностью (например, в области финансирования и транспорта). Несмотря на то что некоторые управленческие процессы сохранились в неизменном виде со времен торговых империй, фирмы принадлежали партнерствам, семьям и индивидуальным предпринимателям, таким как Джозайя Веджвуд. Впервые в истории фирма стала первичным элементом создания стоимости.

## Ранние промышленники (1830–1870-е гг.)



На ускорение темпов производства, урбанизации и развития коммуникаций, в частности телеграфа, компании отреагировали еще большим ростом. Примером первых поистине современных методов управления может служить организация работы в железнодорожных компаниях США. Их расцвет привел к развитию методологий учета, формированию больших групп менеджеров среднего звена с постоянным окладом и появлению более сложных рынков капитала для финансирования инвестиций. Началось зарождение консьюмеризма, движимое появлением брендов и первыми инновациями в сфере маркетинга, которые создавали такие фирмы, как Singer и Marshall Field.

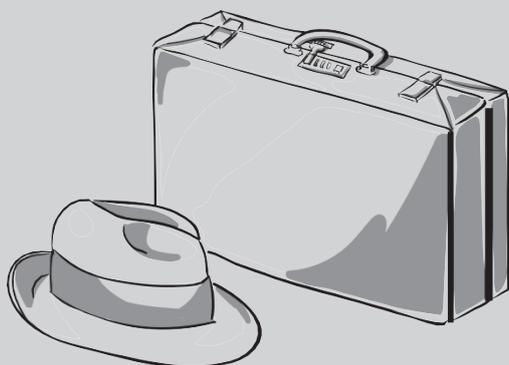
## Тресты (1870–1920-е гг.)



На фоне продолжающегося сокращения издержек по перемещению товаров (например, развитие фрахта через океан) и обмену информацией (например, распространение телефона) наступила новая эра, которая характеризовалась вертикальной и горизонтальной интеграцией. Подобные отраслевые компании, во главе которых зачастую стояли канонические отцы-основатели (Джон Д. Рокфеллер и др.), начали активно монополизировать производство нефти, стали, каучука и других товаров широкого потребления и услуг.

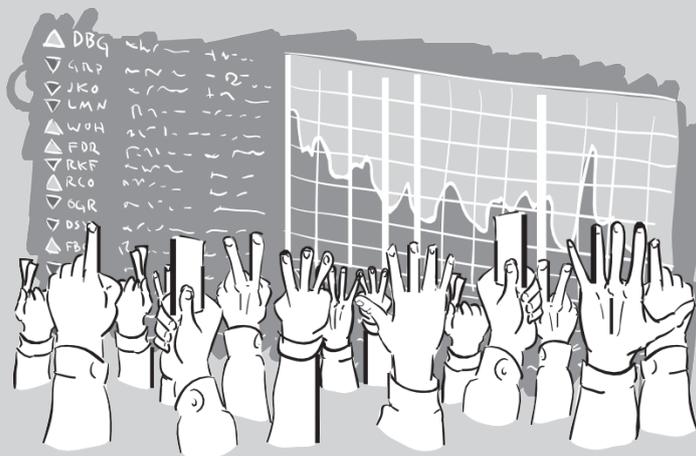
## Эра профессионального менеджмента (1920–1970-е гг.)

Поскольку трасты оказались вне закона, компании во главе с их основателями уступили место корпорациям с профессиональным управлением (General Motors Альфреда Слоуна и др.) — крупным предприятиям со множеством подразделений, которыми владели розничные инвесторы, а управляли сильные руководители высшего звена. На пике своего развития эта изначально инновационная, но все более приобретающая квазинаучные черты система управления привела к становлению карьеры менеджера как отдельной от карьеры владельца фирмы. С этого времени на формирование идеи фирмы в мировых развитых экономиках ушла большая часть XX века. Эра профессионального менеджмента достигла зенита в 1960-е в результате быстрого расширения крупных конгломератов, которое подкреплялось верой в способность руководителей, вооруженных набором управленческих навыков и ресурсов, эффективно распределять капитал по диверсифицированному портфелю активов бизнеса.



## Эра главенства акционера (1970-е гг. – настоящее время)

В беспокойные 1970-е мыслители эпохи, в частности Майкл Дженсен, отмечали формирование новой, более агрессивной идеи фирмы. Эта теория выступала против конгломератов и подчеркивала важность высвобождения стоимости запертых в них активов. Утверждалось, что долговые обязательства должны дисциплинировать менеджмент, мотивацией для которого будут служить серьезные вознаграждения, привязанные к интересам акционеров. В сочетании с рядом регуляторных и налоговых преобразований новый способ мышления породил бум поглощений с привлечением заемных средств (LBO) в поисках источников стоимости, скрытых в недрах дремлющих активов.



Сегодня перевести стратегию фирмы в плоскость быстрой и эффективной реализации становится сложнее, чем когда-либо. В ходе бесед с CEO компаний мы постоянно слышим, как трудно высвободить закрепощенные в недрах фирмы ресурсы для решения серьезных проблем и использования возможностей, невзирая на очевидную и нарастающую потребность в быстрых действиях. Многие компании, несмотря на наилучшие намерения, оказались в заколдованном круге, когда распределение ресурсов на следующий год примерно соответствует выручке за текущий год. Эта формула отражает постепенный и инкрементальный прогресс, но не подходит для реагирования на новые конкурентные угрозы или новые потребности заказчика и не работает на упреждающее формирование нового спроса.

Тем временем молодые специалисты, которые сейчас являются самой массовой группой работников, оценивают карьеру в корпоративной среде с нарастающим скепсисом. Одни предпочитают сдельную экономику (Uber, TaskRabbit или Mechanical Turk у Amazon). Другие нанимаются на работу в корпорации, но планируют проработать всего несколько лет. Пока неизвестно, что будет представлять собой трудовая деятельность этого поколения в будущем, но сегодня его представители уделяют гораздо больше внимания новым возможностям обучения и получению нового опыта, чем традиционным мерам стимулирующего характера, таким как продвижение в корпоративной иерархии.

При этом подавляющая часть молодых сотрудников и многие из тех, кто принадлежит к более старшему поколению, хотят работать на компанию, которая, помимо получения прибыли, имеет перед собой и другую, высокую цель. Это вызывает острое беспокойство среди CEO. Беседуя с руководителями высшего звена, мы поражаемся, как быстро они переходили к обсуждению способов увлечь и вдохновить своих сотрудников идеями о том, что компания делает мир лучше. Джек Ма, основатель и исполнительный председатель Группы компаний Alibaba, четко говорит об этом: «Покупатели — номер 1, сотрудники — номер 2, акционеры — номер 3». Даже Джек Уэлч, величайший мастер эры главенства акционера и CEO General Electric, недавно заметил, что «акционерная стоимость — это результат, а не стратегия... Ваша основная аудитория — это ваши сотрудники, клиенты и ваша продукция». Все большее число CEO рассматривает наличие высшей цели у компании не как второстепенную или малозначительную тему, а как центральный элемент стратегии в построении культуры компании, в работе с людьми и клиентами.

Если говорить о том, что происходит во внешней среде, то правительства и общественное мнение увеличили свою активность, оказывая давление на CEO через суды или посредством мер регулирования. Возросла критика социального неравенства и роли современных корпораций в его усилении.

Производительность во многих развитых странах стагнирует, как и доход домохозяйств, что в глобальном масштабе отрицательно сказывается на торговле и иммиграции. Крупные компании не всегда создают новые рабочие места на внутренних рынках; прирост рабочих мест в США и других развитых странах приходится в основном на молодые небольшие компании, однако коэффициент создания новых бизнесов в последние годы последовательно снижается.

Кумулятивное влияние правительства и общества успело запустить переход к новой эре корпораций, который в последующие 10 лет может сделаться крупнейшим изменением в бизнесе с 1970-х гг. Основополагающие цели стратегии останутся прежними: компании все еще будут достигать лидерства за счет лучшей эффективности затрат, обеспечения превосходного клиентского опыта или контроля над отраслевым стандартом. Однако изменения претерпит почти каждый элемент, используемый фирмами при реализации этих стратегических задач.

### Что изменится в фирме будущего?

Наш опыт работы с клиентами в различных отраслях по всему миру говорит о наличии пяти важнейших для руководителей компаний направлений: эффект масштаба и близость взаимоотношений с клиентом; профессиональные менеджеры, или критичные для миссии компании роли; активы, или экосистемы; перезагрузка капитала; Двигатель 1 и Двигатель 2. По каждому из направлений мы уже сегодня отмечаем ряд инноваций, но расцениваем их, скорее, как «зеленые ростки» по сравнению с тем, что может принести будущее.

### Эффект масштаба и близость взаимоотношений с клиентом

Некоторые компании синонимичны духу эпохи и способствуют формированию ее отличительных особенностей. General Motors — первая компания, создавшая структуру со множеством дивизионов и ставшая воплощением эры профессионального менеджмента. Компания GE, стоимость акций которой при Джеке Уэлче выросла примерно в 40 раз, является типичным представителем эры главенства акционера. Сегодня технологические компании, меняющие облик своих отраслей (Google, Facebook, Tencent, Tesla, Alibaba и Amazon), а также и более

устоявшиеся бизнесы (Vanguard, Starbucks, Haier и LEGO) символизируют зарождающуюся эру.

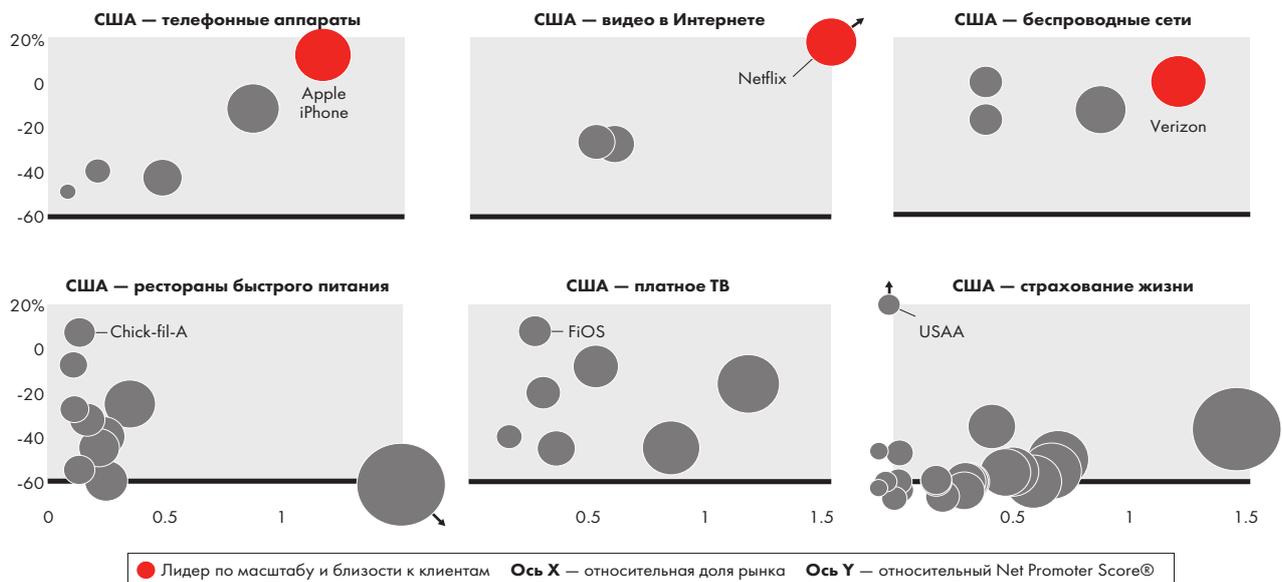
Все они, каждая по-своему, реализуют новую задачу фирм: повышение конкурентоспособности за счет масштаба, с одной стороны, и близости отношений с клиентами — с другой.

В этом и состоит суть перемен по сравнению с прошлым. Центральная идея стратегии, господствовавшая долгое время, заключалась в том, что компания может либо быть очень большой и иметь низкие затраты, либо дифференцироваться и фокусироваться на определенные виды деятельности, но это невозможно сделать одновременно. Мы изучили десятки отраслей и не обнаружили почти никакой корреляции между лидерами отраслей по масштабу и лидерами по защите интересов клиентов. По сути, иногда это обратная зависимость, то есть чем крупнее компания в своей отрасли, тем меньше вероятность того, что она будет лидером по защите интересов клиентов. А что если, наращивая объем и улучшая клиентский опыт, научиться распознавать, что именно нужно клиенту, и гибко реагировать на быстро меняющиеся предпочтения? Сегодня новые технологии и аналитические методы позволяют минимизировать или устранить традиционные компромиссы.

Хотя технологии и лежат в основе такого изменения, оно касается не только технологического сектора. Так, компания Nordstrom, стоимость которой составляет \$14 млрд, занимающаяся розничными продажами одежды и давно снискавшая себе славу компа-

нии, отстаивающей интересы своих клиентов, за последние пять лет увеличила выручку на 50 % благодаря инвестициям в формирование еще более тесных взаимоотношений с клиентами. Среди таких инвестпроектов — разработка программного обеспечения, которое позволяет консультантам магазинов общаться с покупателями посредством текстовых сообщений, а также покупка Trunk Club, сервиса персонального шопинга. Starbucks выстраивает близкие взаимоотношения с клиентами, делая ставку на бариста, непосредственно взаимодействующих с посетителями кофеен, и параллельно инвестируя в развитие первоклассного мобильного приложения, персонализацию и улучшение предложения за счет использования данных программ лояльности. Vanguard, крупнейший фонд взаимного инвестирования, сумел объединить масштабность своей деятельности с воспроизводимой моделью бизнеса, что позволило сократить издержки на предоставление инвестиционных услуг. Фонд смог добиться лидирующих значений Net Promoter Score® в своей индустрии за счет системного исследования потребностей клиентов и роста инвестиций в развитие сервиса в точках контакта с клиентами. На рис. 1 приведено шесть примеров фирм, имеющих высокую относительную долю рынка и высокие показатели удовлетворенности клиентов. Подобные «зеленые ростки» демонстрируют, что даже устоявшиеся компании учатся преодолевать традиционное разделение между масштабом бизнеса и построением близких отношений с клиентами, справляясь и с тем и с другим.

**Рисунок 1.** Благодаря технологиям фирме будущего не придется выбирать между масштабом и близостью отношений с клиентами



Источники: Euromonitor; eMarketer; MoffettNathanson; Barclays; SNL Knowledge Center; анализ Bain.

В основе исторического компромисса между масштабом деятельности и близостью отношений с клиентами лежит еще одно противодействие — между размером компании и скоростью ее работы. Во все времена, особенно в эру профессионального менеджмента и в эру главенства акционера, неизменное утверждение заключалось в том, что масштаб имеет большое значение, в особенности масштаб относительно конкурентов. Корректно определенная относительная доля рынка сильно коррелировала с прибыльностью и доходностью капитала в большинстве индустрий.

Для фирм будущего масштаб также может заключать в себе потенциальные выгоды. Однако меняется его динамика. Во-первых, сейчас даже небольшие фирмы могут использовать эффект масштаба, не обладая собственными активами или функциональными возможностями. Сегодня Amazon Web Services, Salesforce, Workday и ServiceNow вышли в первые ряды компаний, предоставляющих облачные возможности для других бизнесов. Во-вторых, возросла важность скорости процессов относительно масштаба (скорость вывода нового товара на рынок, скорость получения обратной связи и извлечения из нее уроков, скорость принятия и исполнения решений). Скорость сегодня стала определяющим фактором в построении близких отношений с клиентом. Если сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами, способны оперативно принимать решения и вести непрерывную работу над повышением качества продуктов и услуг, такая компания сможет обойти конкурентов. В-третьих, по мере того как цифровые технологии и меняющиеся ожидания клиентов подстегивают компании к повышению скорости «обмена веществ», размер зачастую становится помехой. По результатам исследования организационных структур компаний, проводившегося Bain, оказалось, что в компаниях с объемами продаж свыше \$25 млрд решения принимаются медленнее, чем у конкурентов меньшего размера.

Кривая накопления опыта была необходимым инструментом для реализации эффекта масштаба: больший размер и опыт давали возможность снижения издержек. Однако фирмам будущего придется выработать новый вид этой кривой, который будет учитывать и масштаб, и скорость. Им понадобится определить показатели, обеспечивающие контроль темпов «обмена веществ» в компаниях. Потребуется механизм деятельности, который позволит командам быстро анализировать конкретные задачи, решать их и двигаться дальше, не оставаясь в ловушке годового планирования и годовых циклов деятельности. Один из признаков давления, которое компании испытывают уже сейчас в части наращивания скоростей работы, — это быстрое проникновение agile-методов работы, распространяющееся из департаментов ИТ на другие подразделения организаций. Как отмечает наш коллега Даррелл Ригби и его соавторы в Harvard Business Review, радиостанция National Public Radio использует agile-инструменты для разработки новых программ, John Deere применяет их в проектировании новых тракторов, а Saab — для производства новых истребителей. «Диаграмма сгорания задач» в agile — это грубый, но эффективный метод, помогающий командам видеть, как быстро они работают. Одно из подразделений John Deere, использующее agile-методы, сумело сократить цикл освоения новых технологий в рамках запуска производства следующего поколения тракторной техники на целых 75 %.

Достижение полного потенциала за счет таких методов потребовало грамотных систем организационного обучения.

---

Для фирм будущего масштаб также может заключать в себе потенциальные выгоды. Однако меняется его динамика

---

Лучшими примерами являлись системы, построенные по принципу «от равного к равному» (peer-to-peer). Хороший пример тому — компания Enterprise Rent-A-Car. Филиалы этой компании принимают ключевые решения, влияющие на удовлетворение клиента, самостоятельно. При этом менеджеры филиалов располагают большой свободой действий по внесению изменений в параметры предоставляемых клиентам услуг для улучшения сервиса, и именно они отвечают за работу с неудовлетворенными клиентами. Между филиалами отлажен обмен самыми эффективными идеями. Например, отличная идея с бесплатной бутылкой холодной воды в маршрутном автобусе, по собственному наитию реализованная водителем одного из филиалов при аэропорте, привела к значительному повышению лояльности клиентов. Во время телеконференции для всех филиалов компании новость мгновенно распространилась, и через 72 часа бесплатная бутылкованная вода была включена в сервис в каждом филиале.

**Как это может выглядеть в 2027 г.** Фирмы будут объединять всеобъемлющие базы «больших данных» с оперативной информацией, получаемой от персонала, напрямую взаимодействующего с клиентами. Итоговая информация будет попадать в мгновенный доступ для всех подразделений компании, а транзакционная деятельность станет почти полностью автоматизированной. Алгоритмы и машинное обучение позволят сократить рутинные взаимодействия, одновременно открывая новые пути вовлечения клиентов. Сервисные компании, использующие облачные технологии, станут провайдерами функций бэк-и мидл-офиса по умолчанию, что значительно сократит размеры среднестатистической фирмы. Некоторые фирмы начнут создавать широчайшее разнообразие услуг и товаров, разрабатывая и продвигая по каждому направлению тщательно персонализированные предложения для целевых клиентов, которые даже не будут знать, что имеют дело с одной и той же крупной компанией. Продукты, сервисы и опыт клиентов приобретут размытые очертания.

### **Профессиональные менеджеры или критичные для миссии компании роли**

Лучшие из компаний определили для себя не только высшую цель, но и бунтарскую, особенную миссию, следуя логике которой они служат своим клиентам. Миссия также является центральным элементом в стратегиях их деятельности, формирования корпоративной культуры и кадровой работы.

Точно сформулировав свою миссию, фирма может заняться определением ролей, являющихся важнейшими для ее реализации. Мы называем их ролями, критичными для миссии компании. Например, миссия IKEA, компании, предлагающей мебель и

предметы интерьера, заключается в создании грамотно продуманных продуктов по захватывающим дух низким ценам, для чего требуются низкий уровень первичных производственных издержек и непрекращающаяся работа по дальнейшему их сокращению. Здесь в число критичных для миссии ролей входят закупки и проектирование/дизайн изделий. Миссия сети супермаркетов Yonghui — снабжение китайских семей экологически безопасными продуктами питания. Это означает, что персонал фирмы, отвечающий за логистическую цепочку и работающий с китайскими фермерами, выполняет критичную для миссии роль. Такие роли необходимо отдавать сотрудникам, реализующим выгоды как масштаба, так и тесной взаимосвязи с клиентами. Это две стороны организационной матрицы, которые обычно рассматриваются только на уровне правления. Критичные роли же должны лечь в основу фирмы будущего, где реализующий их персонал будет вовлечен в гораздо более плотную работу с клиентами, что уменьшит время получения обратной связи, повысит скорость и гибкость выполнения задач.

В этом и проявляется уход от эр профессионального менеджмента и главенства акционера, в которых профессиональные менеджеры рассматривались как центральный элемент деятельности компаний. Организационная цель заключалась в продвижении самых результативных сотрудников в менеджмент — иными словами, «каменщиков-экспертов» ставили на руководящие позиции над другими каменщиками. Соответствующим образом распределялись вознаграждения и признание заслуг. В грядущую эру приоритет будет за созданием экспертных сообществ внутри фирмы или внутри экосистемы — появится нечто вроде гильдий каменщиков для перерождения инвестиций, их концентрации вокруг ключевых для миссии фирмы ролей и привлечения на эти роли лучших из лучших. Польза может оказаться значительной, поскольку перспективные и талантливые сотрудники на таких ролях смогут давать результат, значительно превышающий результаты среднестатистических кадров (рис. 2).

В число «зеленых ростков», упомянутых выше, входит и компания Spotify, занимающаяся потоковым аудиоконтентом, в которой на критичных для миссии ролях заняты инженеры — разработчики программного обеспечения. Компания объединяет своих инженеров в так называемые расчеты — самоуправляемые команды численностью до восьми человек. Расчеты решают, что проектировать, как проектировать и с кем работать для обеспечения функциональной совместимости. Разработчик игр Valve использует еще более радикальную модель, предусматривающую контроль сверху или иерархической структуры: команды сотрудников сами определяют,

Фирма будущего

над чем хотят работать, а их работа открыто оценивается представителями других равноценных команд.

Такие изменения тоже не ограничиваются Кремниевой долиной. В Huawei, китайской компании по производству бытовой техники стоимостью \$30 млрд с более чем 70 тыс. сотрудников, основные управленческие единицы — это самоорганизующиеся команды, сконцентрированные вокруг критичных для миссии ролей в маркетинге, инженерном проектировании и производстве. Команды гибкие, занимаются реализацией конкретных проектов, сотрудники привлекаются в них с внутреннего рынка.

Не так давно в Huawei преобразовали эту систему, устранив основную часть вспомогательных команд, игравших координационную роль, и открыли вход в компанию сторонним партнерам благодаря, как они это назвали, «стратегии нетворкинга».

Грамотное планирование и наполнение ресурсами критичных для миссии компании ролей изменит всю организацию. Потребуется переделка систем бюджетирования и планирования. У фирм отпадет необходимость в таком числе профессиональных менеджеров, которое есть сейчас. По мере того как все больше информационных потоков начнет строиться по принципу peer-to-peer (как в Enterprise Rent-A-Car), а не по централизованной схеме (peer-to-hub), значительно расширится управленческий охват. Изменится определение лидерства, и его реализация сможет осуществляться по различным направлениям. В одном из направлений будет признаваться и

вознаграждаться эффективное управление рутинными процессами, тогда как в другом, не менее ценном, станут поощрять наставничество и развитие стажеров при их переходе с одной роли на другую.

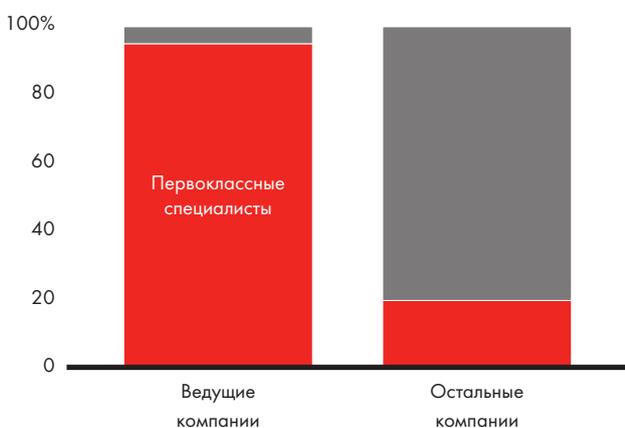
Мы будем свидетелями роста распространения постоянной и публичной обратной связи peer-to-peer (между сотрудниками на одном уровне иерархии), что будет приводить к более быстрому достижению равновесия на внешних и внутренних рынках труда. Уже сейчас такие фирмы, как GE, Microsoft и Adobe, отказались от своих формализованных систем оценки производительности труда.

**Как это может выглядеть в 2027 г.** В то время как большинство видов деятельности фирм будут автоматизированы или переведены на аутсорсинг, почти все сохранившиеся роли окажутся критичными с точки зрения миссии компаний. Работа, как правило, будет проектной, а agile-команды, объединяющие внутрифирменные и внешние ресурсы для обеспечения необходимого набора компетенций, станут преобладающими организационными единицами. Команды будут работать по принципу самоуправления, что приведет к значительному сокращению числа традиционных управленцев. Постоянных руководителей заменят кураторы, направляющие развитие карьеры сотрудников от проекта к проекту. Институт наставничества и обратная связь будут непрерывно действовать в режиме реального времени, а оценка производительности труда станет прозрачной подобно рейтингам в социальных медиа сегодня.

*Рисунок 2:* Фирме будущего потребуется определить критичные для своей миссии роли и распределить их среди лучших сотрудников

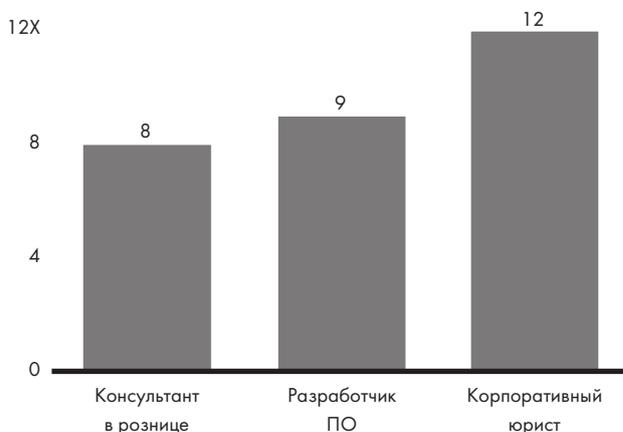
**Ведущие компании концентрируют первоклассных сотрудников на ключевых ролях**

Распределение первоклассных сотрудников на критичные для миссии компании роли



**Эффективность лучших специалистов зачастую значительно превышает эффективность средних работников**

Коэффициент эффективности самых результативных сотрудников в сравнении с сотрудниками, показывающими средние результаты



Источники: Time, Talent, Energy (Harvard Business Review Press, 2017); анализ Bain.

## Активы или экосистемы

Если отмотать время на сто лет назад, мы увидим, что многие ведущие фирмы были вертикально интегрированы. Известно, что Генри Форд владел фермами, на которых растили овец, дававших шерсть для изготовления чехлов автомобильных сидений, а также транспортными ресурсами для перевозки железной руды и угля, которые снабжали растущий производственный комплекс River Rouge. Фирмы, подобные Ford, создавали экосистемы под одним корпоративным зонтом. Позднее японский кэйрэцу и корейский чеболь способствовали созданию экосистем из юридически разрозненных, но аффилированных компаний, осуществляющих между собой стратегическое и финансовое взаимодействие. Сегодня в автомобильной промышленности отмечается вертикальное разделение, однако и за пределами отрасли, и между конкурентами происходит внешнее взаимодействие. Например, BMW установлены партнерские отношения с Intel и Mobileye в сфере разработки автономных транспортных средств, а BMW и Toyota, по имеющимся сведениям, сотрудничают в рамках создания спорткара следующего поколения.

Эра главенства акционера развила идею формирования отраслевых экосистем посредством аутсорсинга. Начинаясь он с непрофильных видов деятельности, но постепенно распространился почти на все звенья цепочки создания стоимости компаний, благодаря чему многие как крупные, так и небольшие фирмы воспользовались шансом избавиться от активов и арендовать функциональные возможности у других фирм. В настоящее время не осталось буквально ни одного элемента цепочки создания стоимости компании, который не может быть передан на аутсорсинг. Компании, успешно передавшие на аутсорсинг часть функционала, предлагают клиентам масштаб, опыт, методологии и гибкие экономические результаты — то, что в ином случае они не смогли бы предложить. Ошеломляет величина инвестиций, необходимых для успешной реализации стратегии аутсорсинга. Например, Foxconn планирует установить на своих фабриках десятки тысяч роботов всего за несколько лет.

Все чаще и чаще работа в качестве поставщика аутсорсинговых услуг становится выбором частных лиц, которые не хотят иметь с фирмами никаких отношений, кроме транзакционных. По последним прогнозам, практически 40 % трудового населения США работает в рамках различных нетрадиционных трудовых отношений, в том числе с частичной занятостью или в качестве независимых подрядчиков. Сегодня эти способы трудоустройства доступны в различных областях, таких как журнализм, анализ данных и даже инвестиционная банковская деятельность. В качестве экстремального примера можно выделить технологические компании-платформы Google, Apple и Facebook, которым удалось выйти на высочайший уровень выручки с крайне небольшим числом сотрудников — \$2,1 млн на сотрудника в Apple и \$1,4 млн — в Facebook (для сравнения: в Procter & Gamble этот показатель составляет \$0,7 млн, а в крупном розничном банке Wells Fargo — \$0,3 млн). Расчеты рыночной капитализации на сотрудника показывают схожий разброс показателей (рис. 3).

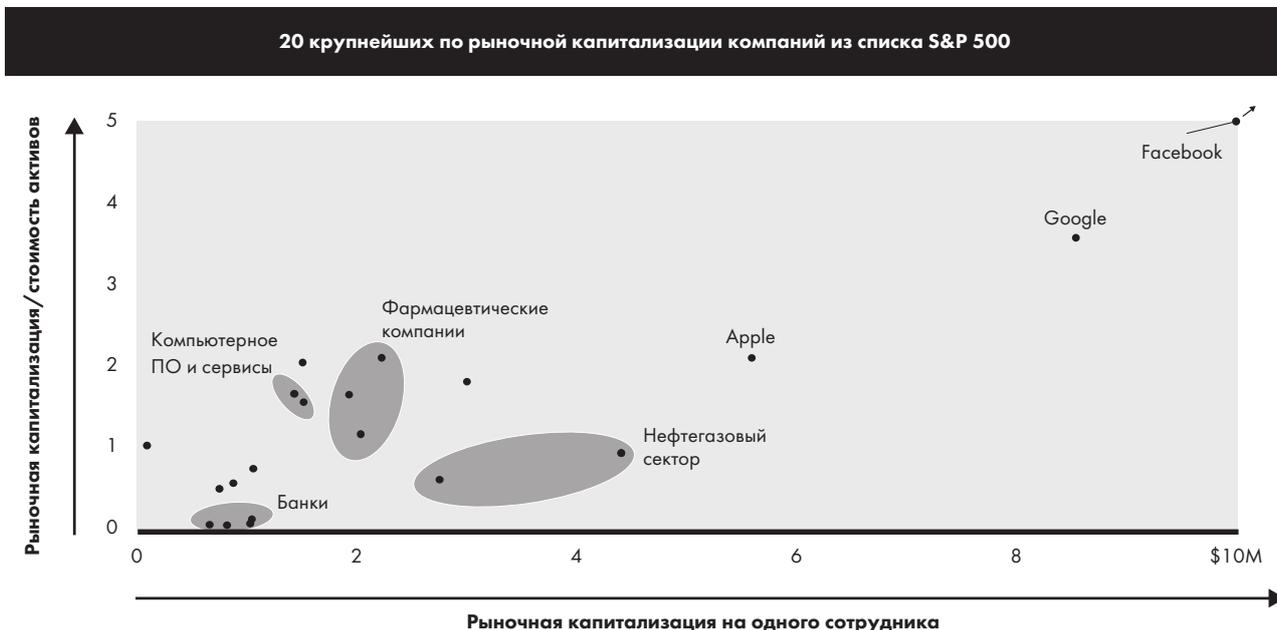
В наши дни влияние и подрывной характер деятельности платформенных компаний играют важную роль в развитии делового мира. Платформы могут быть разных типов, включая стандарты де-факто

---

Как это может выглядеть в 2027 г. В то время как большинство видов деятельности фирм будут автоматизированы или переведены на аутсорсинг, почти все сохранившиеся роли окажутся критичными с точки зрения миссии компании. Работа, как правило, будет проектной и вестись в agile-командах

---

*Рисунок 3:* Технологическим компаниям удалось выйти на высочайший уровень капитализации с относительно небольшими числом сотрудников и стоимостью активов



Источники: Compustat/годовая отчетность компаний.

(Windows от Microsoft), архитектуру доверия (Airbnb), пользовательскую базу («виртуальная производственная система» Facebook и Cisco). В результате сочетания таких элементов, как отказ от посреднических услуг, глобализация, высокая скорость обслуживания и прозрачность работы с клиентами, многие компании становятся важными осевыми точками в своих секторах. И эта модель получает распространение. Грузовая логистика, генетическое секвенирование, путешествия, управление заказами, производство игрушек, CRM-системы, потребительское кредитование, цифровая реклама, платежи, мода, такси, управление активами, издательское дело — проще назвать отраслевые сектора, в которых пока никто не додумался внедрить платформенную модель. Исходя из предыдущей риторики можно запросто предположить, что все попытки внедрения данной модели удались, но это не так. Twitter находится в неустойчивом состоянии, а платформенные бизнесы Napster и MySpace в итоге распались.

Несмотря на всю актуальность идеи платформенных компаний (назовем их фирмами первого типа), подавляющее число компаний не будут самостоятельно заниматься внедрением данной модели.

Вместо этого развиваются две другие жизнеспособные модели: провайдеры аутсорсинговых сервисов (фирмы второго типа) и компании, занимающиеся продукцией и услугами (фирмы третьего типа).

Сценарий, предполагающий, что все ценностные потоки будут стекаться к фирмам первого типа, неправдоподобен. Последует реакция со стороны правительств, среагируют и покупатели, и крайние проявления в стратегиях фирм будут сдерживаться. Например, подъему Uber препятствует судебная власть, действующая от имени водителей, обеспокоенных нарушением своих прав. Amazon уже не столько противник, подорвавший рынок, сколько важнейший партнер для тысяч развивающихся брендов.

Перед фирмой любого типа встанет серьезная задача — определить, какую работу стоит выполнять самостоятельно, а какую — на основе взаимовыгодного партнерства с фирмами двух других типов. Персоналу фирмы, который будет вплотную работать с управляющими партнерами из числа конкурентов, клиентов или поставщиков, потребуются новый спектр навыков. Парадокс этой ситуации заключается в том, что фирмы с устоявшейся культурой, четкой миссией и вниманием к сотрудникам, занимающимся непосредственным взаимодействием с клиентами, зачастую оказываются наихудшими партнерами. Фирме будущего потребуются лидеры, способные к анализу отраслевых приоритетов с точки зрения своих типов фирм и созданию идеи общей миссии для партнерств.

**Как это может выглядеть в 2027 г.** Платформы продолжат расширение и выигрышное динамичное развитие по всему миру, частично сдерживаемое социальным давлением и регулятивными рамками государства. И для платформ, и для аутсорсинговой модели потребуется серьезный масштаб, однако небольшие компании, занимающиеся продуктами и услугами, также смогут воспользоваться этим масштабом для своего процветания. Модель «все как сервис» станет доступна по требованию за счет сочетания горизонтального (межотраслевого) и вертикального (отраслевого) типов поставщиков аутсорсинговых услуг. При этом последние приобретут форму совместных предприятий с участием отраслевых игроков. На стыке трех типов компаний не будет затихать борьба. Платформы сделальной экономики станут ощутимой силой в построении профессиональных сообществ и будут представлять интересы квалифицированных работников, осуществляя функции, аналогичные тем, что ранее выполняли профсоюзы для менее квалифицированных работников.

## Перезагрузка капитала

Эра главенства акционера эволюционировала в конце 1970-х гг. отчасти по причине убеждения, что интересы менеджмента и акционеров разошлись, — классической агентской проблемы. В процессе вложения денег менеджеры не проявляли особой дисциплины, стремясь к бесприбыльному росту и убыточной диверсификации, поскольку им принадлежало лишь небольшое число акций и в компаниях, где они работали, была задействована незначительная часть их личного капитала. Данная критика была обоснованна.

Однако со временем маятник вышел на обратную траекторию, и сегодня иногда складывается ощущение, что CEO крайне скептически относятся к инвестированию в компании под их управлением. Несмотря на стабильное снижение средневзвешенной стоимости капитала, которая, по нашим оценкам, для большинства крупных компаний сейчас составляет от 5 до 6 %, необходимая рентабельность инвестиций остановилась на отметке в 12,5 % еще в 2016 г. Капитальные расходы и бюджеты на НИОКР сократились в относительном исчислении, при этом вырос объем обратных выкупов и дивидендов. Согласно Reuters, в период между 2010 и 2015 гг. 1 900 компаний выкупали акции и по этой группе на обратный выкуп и дивиденды пришлось 113 % от величины капитальных расходов по сравнению с 60 % в 2000 г. и 38 % в 1990 г. Расходы на НИОКР в среднем составили менее 50 % от чистого дохода по сравнению с более чем 60 % в 1990-х гг.

CEO, финансовые директора и советы директоров компаний выражают растущее недовольство такой динамикой, и многие институциональные инвесторы, в частности Vanguard, BlackRock и Уоррен Баффетт, призывают уделять внимание долгосрочным целям и реинвестированию. Однако активным инвесторам все чаще удается влиять на краткосрочную повестку CEO и финансовых директоров, несмотря на то что величина активов под их управлением составляет всего около \$150 млрд (по сравнению с \$30 трлн в паевых фондах).

Помимо предложений от активных инвесторов, набирает обороты и ряд альтернативных моделей (рис. 4).

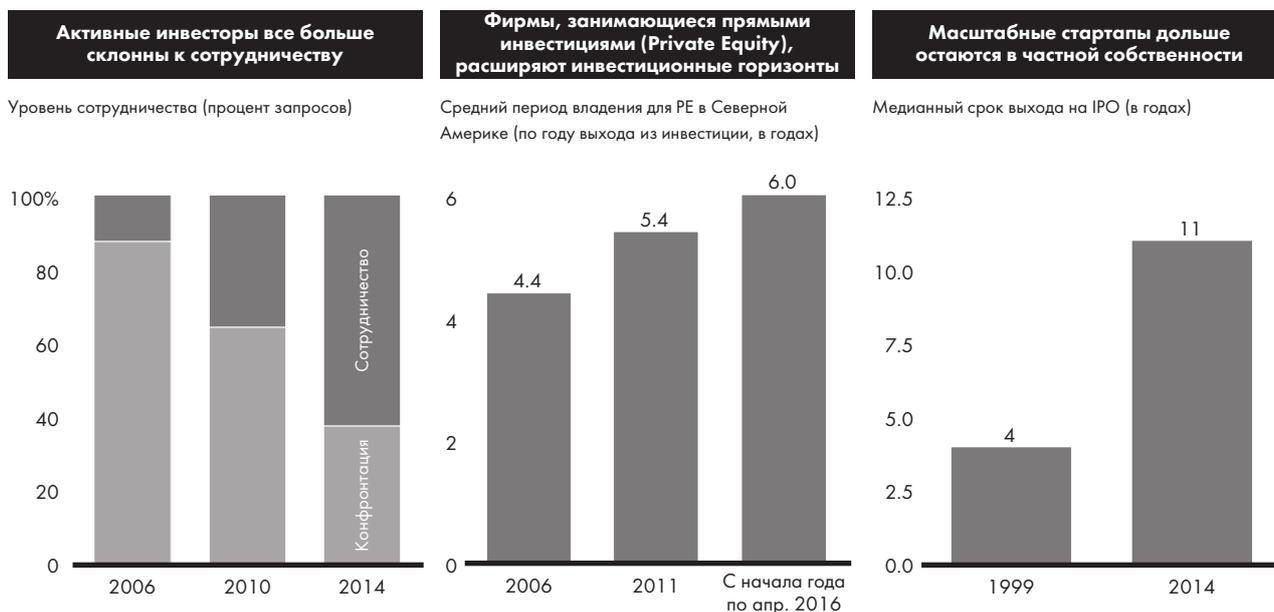
---

Сегодня иногда складывается ощущение, что CEO крайне скептически относятся к инвестированию в компании под их управлением, несмотря на стабильное снижение средневзвешенной стоимости капитала

---

Фирма будущего

*Риснок 4:* Новые модели собственности и инвестирования должны обеспечить оптимальное соотношение временных горизонтов развития фирмы с аппетитами инвесторов с точки зрения риска



Примечание. Данные за 2006–2008 гг. из отчета Preqin 2015 Private Equity Spotlight; данные за 2009–2016 гг. из отчета Preqin 2016 Private Equity Spotlight. Источники: Bain Activist Investor PoV (2015); отчеты Preqin Private Equity Spotlight (2015, 2016); Andreessen Horowitz.

Фирмам, занимающимся прямыми инвестициями, пришлось расширить инвестиционные горизонты для создания стоимости по портфельным компаниям с 4,5 лет в 2006 г. до 6 лет в 2016 г., а Blackstone, Carlyle Group и другие компании недавно учредили фонды с более длительными целевыми периодами владения. Масштабные стартапы — основной двигатель в создании рабочих мест — все дольше сохраняются в частной собственности (в среднем 11 лет по данным 2014 г.). В некоторых случаях даже отмечается прямой переход собственности из венчурной в прямые инвестиции, что дает ликвидность и первым инвесторам, и сотрудникам. Так Link, платформа Nasdaq, предоставляет возможность реализовывать функции публичных рынков (услуги акционерам, ведение реестров акций и даже торговые операции со вторичными инструментами) в интересах закрытых непубличных компаний.

Также отмечается развитие новых инструментов, позволяющих найти инвесторов для конкретных направлений финансирования внутри фирм: речь идет о вложениях, соответствующих аппетиту инвесторов к риску и не подразумевающих владение долями целой компании. Как пример из здравоохранения, Pfizer и другие фармацевтические компании организывают разовое финансирование разработок конкретных продуктов, подстраивая свои потребности в капитале под предпочтения инвесторов с точки зрения рисков и их экспертизу. В 2014 г. Unilever выпустил «зеленые» облигации, прямо разъяснив, каким образом будут использоваться полученные средства, в том числе обозначив набор

критериев по выбросам парниковых газов, водопользованию и утилизации отходов, предъявляемых к финансируемым проектам. Платформы по поиску кредитования от независимых сторон без посредничества банков (peer-to-peer lending) и краудфандингу, такие как Kickstarter и GoFundMe, — это еще одно проявление эволюции в сфере инвестирования.

Традиционное привлечение акционерного и долгового финансирования останется жизненной необходимостью для фирм, однако структура капитала, скорее всего, будет более гибкой, что даст возможность точно соотнести интересы инвесторов с бизнес-стратегиями и горизонтами планирования фирм и найти инвесторов для вложений разных типов. Между тем развитие новых инструментов не только послужит импульсом для целевой работы активных инвесторов с конкретными подразделениями компаний, но и повлечет за собой шлейф затруднений, так как компаниям нужно будет повысить уровень проработки своей стратегии в области выстраивания взаимоотношений с инвесторами.

**Как это может выглядеть в 2027 г.** Граница между публичным и закрытым типом собственности окажется размытой. Крупные публичные компании будут привлекать основных долгосрочных инвесторов и перенимать практики корпоративного управления у ведущих частных инвесторов, тогда как более крупные частные компании войдут в оборот вторичных рынков, для чего потребуются усилить меры по защите интересов инвесторов. Грань между заемным и акционерным финансированием также

истончится по мере того, как внебалансовое проектное акционерное финансирование станет значительным источником средств. Инвесторы будут вкладываться скорее в проекты, чем в компании, создавая новые экосистемы финансовых посредников, помогающих получить доступ к лучшим проектам. Техники активного инвестирования, как краткосрочного, так и долгосрочного, приобретут широкое распространение среди инвестиционных менеджеров, ищущих пути увеличения доходности инвестиций.

## Двигатель 1 и Двигатель 2

Компании всегда стремились к инновациям в профильной деятельности. Клейтон Кристенсен называет такие инновации поддерживающими. Они обеспечивают постепенное улучшение результатов деятельности и стоимости. А как быть с масштабными инновациями, способными перевернуть с ног на голову целые отрасли? Они распространены повсеместно, хотя отраслевые лидеры с трудом верят, что это может их коснуться. Для выживания в такой среде фирмам нужно научиться «заглядывать за угол», отмечая тенденции до того, как они сформируются, и мобилизовывать ресурсы для быстрого приспособления к меняющимся обстоятельствам. Умение «заглядывать за угол» — это искусство и наука, и даже если прогнозирование — неблагодарный труд, все же есть способы увеличить вероятность успеха. Полезно поддерживать высокую степень ориентированности на внешнюю конъюнктуру, знать потребности клиентов и планы текущих и потенциальных конкурентов, учась у партнеров по экосистеме. Также важно получить прямой доступ к сведениям о внутренних ресурсах, особенно о сотрудниках, занятых на передовых ролях в работе с клиентами, в гораздо более серьезном масштабе, чем это обычно свойственно большинству бизнесов.

Независимо от того, является ли угроза видимой и неизбежной или же невидимой и гипотетической, фирмы будущего должны максимально эффективно управлять своей основной деятельностью — «двигателем» сегодняшнего дня, параллельно выискивая поддерживающие инновации. Но также им придется уделить внимание и развитию нового бизнеса — «двигателя» завтрашнего дня — с учетом новых потребностей клиентов, новой конкуренции, новой экономики.

Такой подход («Двигатель 1 и Двигатель 2») позволил компании Marvel, занимаясь профильной издательской деятельностью, параллельно развивать бизнес по лицензированию персонажей, который и стал вторым профильным направлением компании. Аналогичные процессы происходили в Netflix: с середины 2000-х гг. профильный бизнес по производ-

ству DVD последовательно использовали для финансирования быстрого роста бизнеса потокового контента. IBM сократила объем своего бизнеса по производству компьютерной техники, серьезно расширив предложение нового программного обеспечения и сервисов (рис. 5). В каждом случае переключение на Двигатель 2 означало параллельную работу с другой конкурентной средой, структурой затрат и иной экономической моделью. А на то, чтобы новый бизнес начал процветать, уходило не менее пяти лет.

Для построения Двигателя 2 требуется проявить креативность по нескольким фронтам. Недостаточно сформулировать свое видение или определить целевой пункт назначения компании. Это зачастую самое простое. Для решения задачи также нужно продумать первый шаг, позволяющий быстро проверить жизнеспособность ключевой идеи, а затем спланировать последующие действия, которые станут возможны в результате первого успешного опыта. Во многом именно в этом заключался гений Стива Джобса в Apple. У всех была одна и та же идея о том, что делать в рамках развития техники первого поколения. Но он был на два шага впереди всех, поскольку понимал ценность экосистемы, которую можно было создать путем вертикальной интеграции подразделений, занимавшихся оборудованием и программным обеспечением.

Каждый из двух двигателей требует отдельного подхода. Дисциплина, повторяемость, незначительные постоянные улучшения, тщательная оценка рисков и традиционный финансовый анализ являются отличительными признаками Двигателя 1. Гибкость, креативность и склонность к прыжкам в финансовую неизвестность, сопряженные с ожиданием, что лишь немногие из инвестиций в конечном счете окупятся, — главные характеристики Двигателя 2. Параллельная работа по этим двум направлениям ставит ряд сложных вопросов, касающихся операционной модели. Например: в какой степени появление Двигателя 2 скажется на Двигателе 1? Как и когда инновации станут частью основной профильной деятельности? Кто будет принимать такое решение? Каким образом управлять распределением талантов и другими ресурсами компании? Основполагающий, пожалуй, вопрос звучит так: следует ли строить Двигатель 2 самостоятельно или же отслеживать, какие навыки в этой области нарабатываются за пределами компании, и затем приобретать их? Мы считаем, что самым успешным компаниям грядущей эры придется параллельно управлять работой обоих двигателей. Такие фирмы будут использовать Двигатель 2 не только как источник нового роста, но и как средство для преобразования компаний в фирмы будущего.

**Как это может выглядеть в 2027 г.** Компании будут создавать Двигатель 2 и управлять его работой под общим корпоративным зонтом, но, скорее всего, под него будет разрабатываться отдельная организационная структура, он будет отдельно финансироваться и отдельно комплектоваться штатом. Распределение ресурсов сделается точкой интеграции для Двигателя 1 и Двигателя 2. Этот процесс, учитывающий все потребности и затраты, станет постоянным и основанным на перераспределении между двигателями. Лучшие сотрудники будут принимать участие в работе обоих двигателей, приобретая сбалансированный набор навыков и выполняя критичные для миссии компании роли по обоим направлениям бизнеса.

### Лидер завтрашнего дня

Работа и лидерство в фирме будущего станут ощущаться по-иному. Иногда вы будете чувствовать себя венчурным капиталистом, продумывающим окупаемость инвестиций за срок от пяти до десяти лет или дольше. Венчурные капиталисты исходят из того, что множество их инвестиций не принесет дохода, а деньги они заработают на тех нескольких, которые окажутся успешными. При оценке инвестиций они ищут возможность сформировать полностью новые рынки или поддержать продукт, который в 10 или 100 раз лучше существующего сегодня. Венчурные капиталисты заняты постоянным поиском важнейших для миссии компании ролей и, естественно, стремятся к созданию стоимости с помощью экосистем.

Кроме того, работа в фирме будущего будет сродни работе в компании, оказывающей профессиональные услуги. Юридические, бухгалтерские, консультационные и инженерные фирмы функционируют иначе, чем большинство компаний. Они мобилизуют команды профессионалов, чтобы решать конкретные вопросы бизнеса. Когда проблема решена, команда распускается, а люди переходят на другой проект. Такой подход, не сдерживаемый ежегодным функциональным планированием бизнеса, позволяет выполнять работу быстро и слаженно.

В других случаях вы ощутите сходство фирмы с масштабным стартапом. Оно проявляется во многих аспектах. Например, получение денег от нужных инвесторов под конкретные программы, использование всех средств для найма и удержания талантливых сотрудников на критичных для миссии компании ролях и планирование организации вокруг этих сотрудников, сохранение простой структуры профессиональных систем управления ради обеспечения внимания к работе и эффективности.

Успешное комбинирование описанных выше подходов окажется серьезным вызовом для лидера. На организационном уровне потребуются множество новых инструментов: новые технологические активы и навыки, новые предложения для талантливых сотрудников, новые и расширенные виды партнерств, новые управленческие инструменты и показатели, новый подход к составлению баланса.

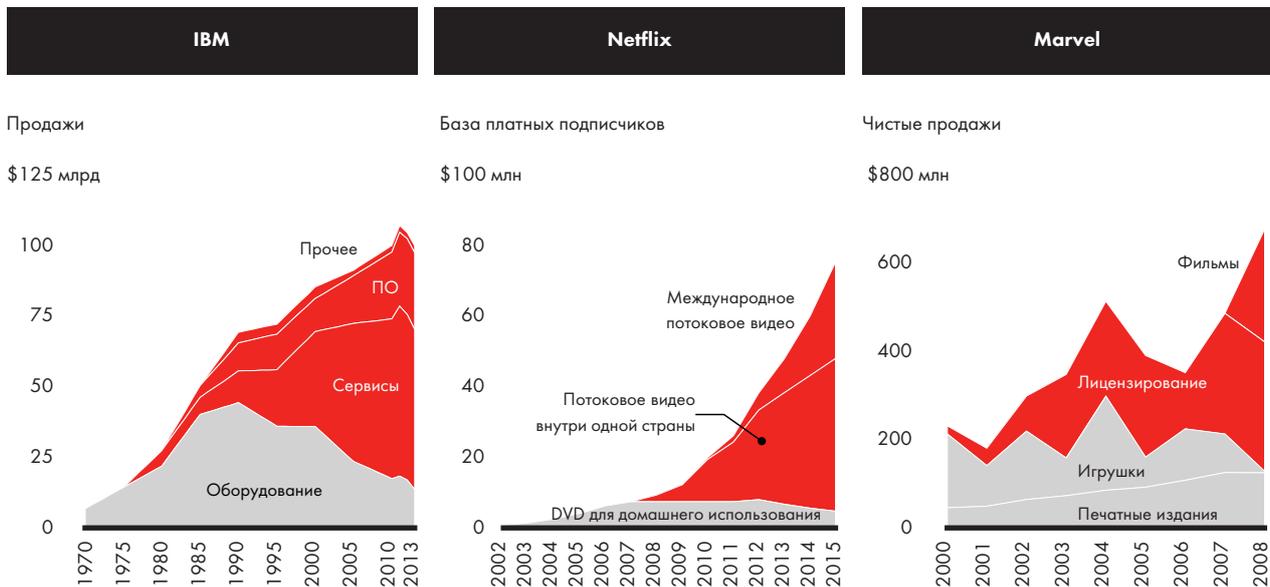
На индивидуальном уровне лидерам необходимо будет развивать собственные управленческие навыки, переходя от руководства к стимулированию и наставничеству, повышая стоимость бизнеса за счет расширения возможностей сотрудников на критичных для миссии компании ролях вместо контроля информационных потоков и создавая устойчивую культуру не только внутри коллектива, но и в отношениях с партнерами. Лидерам также потребуются вести за собой людей через серьезные изменения.

---

Работа и лидерство в фирме будущего станут ощущаться по-иному. Иногда вы будете чувствовать себя венчурным капиталистом, продумывающим окупаемость инвестиций за срок от пяти до десяти лет или дольше

---

*Рисунки 5:* Фирма будущего будет управлять бизнесом двух видов: «Двигателем 1» своего основного бизнеса и «Двигателем 2» инновационного бизнеса



Примечание. Маржа — операционный доход до налогообложения; показатели 1995 г. основаны на средних значениях 1994 и 1996 гг. Источники: Harvard Business Review; годовые отчеты компаний.

В предыдущие периоды переходов от одной эры к другой попытки адаптации гораздо чаще заканчивались неудачами, чем успешным завершением перехода. Многим компаниям (IBM, Coca-Cola, Goldman Sachs) переходы удавались один или два раза, а таким компаниям, как GE и Nestlé, — целых три раза. Но такие переходы происходят настолько редко, что у большинства лидеров нет опыта подобных изменений. Какой путь должны выбрать лидеры? Откуда, в конце концов, начинать планирование?

Вот пять вопросов, которые могут возникнуть у лидеров, и ряд практических идей, как на них отвечать:

- **Какое соотношение масштаба, скорости и близости к клиенту необходимо для развития нашей компании и благодаря чему мы сможем добиться большего, чем нынешние и будущие конкуренты?** Дело тут частично в стратегии (нужно установить степень важности каждого из этих элементов для вашего бизнеса и пути поиска компромиссов при инвестировании), а частично — в способах работы (использование технологий и организации для сокращения числа таких компромиссов).

Беспрюигрышные действия: смоделируйте вашу стратегию на примере 25–50 рыночных кейсов («микробитв») и задействуйте оперативные команды, включающие сотрудников, которые будут

реализовывать преимущества масштаба и близости к клиенту в ходе этих «битв».

- **Насколько мы приблизимся к извлечению всех потенциальных преимуществ из ролей, критичных для миссии компании?** Чтобы ответить на этот вопрос, надо понять, что представляют собой эти роли, определить наиболее талантливых сотрудников для их выполнения и понимать, какие ваши действия поддерживают, а какие — мешают этим сотрудникам.

Беспрюигрышные действия: определите важнейшие для миссии компании роли и разработайте план, как поручить их выполнение лучшим специалистам. Создайте совет для налаживания взаимодействия внутри этой группы, а также системы для быстрого получения обратной связи от рынка и внутри компании, чтобы обеспечить обучение в формате peer-to-peer (среди равных).

- **К какому типу относится наша компания: платформа, поставщик аутсорсинговых услуг или просто поставщик продуктов и услуг — и как мы взаимодействуем в этой экосистеме?** В ходе совершенствования технологий, таких как облачные вычисления, наращивание мощностей компаний — поставщиков услуг аутсорсинга и развития экономики сдельного заработка экосистемы будут расти и предложат больше вариантов партнерства, чем когда-либо.

## Фирма будущего

Беспрюигрышные действия: составьте карту всей вашей экосистемы по видам деятельности и оцените свои возможности в каждом из них по сравнению с предложениями сторонних поставщиков.

- **Что бы мы сделали, если бы нас не ограничили требования инвесторов и требования в части капитала?** Иными словами, способны ли мы предложить больше хороших идей, чем хотим или можем профинансировать? Если да, то стоит выяснить, действительно ли это ограничение так непреодолимо.

Беспрюигрышные действия: распределите ваших инвесторов по группам в зависимости от степени соответствия вашей стратегии по двум осям координат: временной горизонт и склонность к риску.

- **Что мы делаем сегодня, чтобы задать вектор развития нашего бизнеса на следующие 10 лет?** Это вопрос не только о долгосрочных сценариях развития, но и о том, как обеспечить гибкость при распределении ресурсов и «заглянуть за угол» (предвидеть развитие событий).

Беспрюигрышные действия: создайте условия (инкубатор) для построения Двигателя 2 и разделите бизнес компании на периметр Двигателя 1 и Двигателя 2, обозначив четкие границы, составив рабочую модель для каждого из них и указав правила их взаимодействия.

Перечисленные действия не являются исчерпывающими и отражают лишь малую часть процесса обновления, осуществить который придется многим компаниям при переходе в новую эру. И хотя точная картина фирмы будущего неизвестна, с учетом исторического опыта переходов между эрами следует ожидать резких перемен. В таких условиях стоит смело идти вперед, планировать на долгий срок и прежде всего действовать. 



Более подробная информация о компании [www.bain.com](http://www.bain.com)

Амстердам • Атланта • Бангалор • Бангкок • Бостон • Брюссель • Буэнос-Айрес • Варшава • Вашингтон • Гонконг • Даллас • Джакарта • Дубай • Дюссельдорф  
Йоханнесбург • Киев • Копенгаген • Куала-Лумпур • Лагос • Лондон • Лос-Анджелес • Мадрид • Мельбурн • Мехико • Милан • Москва • Мумбай • Мюнхен  
Нью-Дели • Нью-Йорк • Осло • Пало-Альто • Париж • Пекин • Перт • Рим • Рио-де-Жанейро • Сан-Паулу • Сантьяго • Сан-Франциско • Сеул • Сидней  
Сингапур • Стамбул • Стокгольм • Токио • Торонто • Франкфурт • Хельсинки • Хьюстон • Цюрих • Чикаго • Шанхай