



**Leadership, Innovation and Entrepreneurship
in Eastern Europe, Russia and Beyond**

**Лідерство, інновації та підприємництво
у Східній Європі, Росії та інших країнах**

Лідерство, інновації та підприємництво у Східній Європі, Росії та інших країнах



© 2011 by Knowledge@Wharton
Knowledge@Wharton
The Wharton School
University of Pennsylvania
332 Steinberg Hall-Dietrich Hall
Philadelphia, PA 19104

© 2011 Lviv Business School
of the Ukrainian Catholic University
Hutorivka str. 35a, office 302
Ukraine, Lviv 79070

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without written permission from the publisher.
Company and product names mentioned herein are the trademarks or registered trademarks of their respective owners.



Зміст

ВСТУП.....	5
У СХІДНІЙ ЄВРОПІ ЗАРОДЖУЄТЬСЯ НОВЕ ПОКОЛІННЯ ПІДПРИЄМЦІВ	6
ПЕРШИЙ РОЗДІЛ: ПІДПРИЄМНИЦТВО НА СВІТОВОМУ РИНКУ	12
Найвідоміший інвестиційний банкір Росії Рубен Варданян ділиться думками з приводу формування довіри у швидкозмінному світі.....	13
Справжній соціальний підприємець, будь ласка, підведися!	20
Інновації "з необхідності": підприємництво під час спаду	28
HUAWEI TECHNOLOGIES: китайський першопроходець в Африці	32
Шай Агассі, вітчизняний піонер Ізраїлю в галузі електромобілів: на шляху до нафтової незалежності	37
Севаль Оз Озверен, Віце-президент Cuil: створення нового покоління Інтернет-пошуковиків	45
Фаді Гандор з ARAMEX розкриває свій план дій зі стимулювання підприємництва на Близькому Сході	53
ДРУГИЙ РОЗДІЛ: ПЕРСПЕКТИВИ В ОБЛАСТІ ІННОВАЦІЙ НА РИНКАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ	57
Китай: талант творити нове.....	58
Коли йти на ризик, а коли перечекати? Інноваційні стратегії для нової економіки	63
Забрати "Р" із БРІК: як економічний спад виявив слабкі сторони Росії	67
Як групова динаміка може вбивати інновації	71
Розшифровуючи ДНК бразильських транснаціональних корпорацій	74
"Пройтися ринком": відкриття 900 мільйонів споживачів в Африці.....	78

Вступ

Світова економіка переживає скрутні часи, і особливо дошкульною є проблема низьких темпів економічного зростання. Компанії та уряди зосередили свої зусилля на реструктуризації економіки. Іти шляхом подальшого скорочення витрат та інтенсифікації у більшості галузей уже, по суті, неможливо, тому бізнес-лідери у пошуках стимуляторів для розвитку звертаються до інновацій. Прогресивні керівники погодяться з тим, що свіжі ідеї та інновації – це найцінніша валюта у нинішній, базованій на знаннях глобальній економіці. Компанії, які хочуть, аби їхня продукція чи послуги не були звичайним товаром, а становили певну цінність для клієнтів, працівників, акціонерів та інших зацікавлених сторін, – звертаються до інновацій як до єдиного свого ресурсу.

Інновації стоять на порядку денному і в державному, і в корпоративному секторі. Проте впровадження інновацій має регіональні відмінності. Нові ринки, що розвиваються, мусять бачити свої можливості і проблеми в реальному світі і впроваджувати інновації так, аби вони були конкурентоспроможними у глобальних масштабах. Не завжди їм це вдається, отож визнання та реалізація інноваційних рішень на нових ринках дещо відстає від ситуації розвинутих економік.

Намагаючись зробити посильний внесок у виправлення такої диспропорції, Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (LvBS) у співпраці з бізнес-школою Wharton при Пенсильванському університеті, зокрема її електронним журналом Knowledge@Wharton, присвяченим дослідженню підприємництва (<http://knowledge.wharton.upenn.edu>), підготували книжкову публікацію 15 статей про лідерство, інновації та підприємництво у Східній Європі, Росії та інших країнах. До збірки ввійшли найбільш захопливі матеріали та інтерв'ю. Ми сподіваємося, що ці статті наведуть вас на проривні ідеї та стратегії, якими зможуть скористатися інноваційні компанії в середовищі, де змінюються ринки, технології та попит. Електронне видання представлено трьома мовами – українською, російською та англійською.

Ви дізнаєтеся чимало цікавого про нове покоління підприємців, яке формується у Східній Європі, а також про компанії, які вводили інновації в розпал економічної кризи, примушені до цього обставинами. Низка статей стосується підприємництва та інновацій у так званих країнах БРІК (Бразилії, Росії, Індії, Китаї). Ви також прочитаєте про організаційну культуру інновацій – наприклад, про те, яку небезпеку для впровадження інновацій несе в собі групова динаміка. Ми застосували мультидисциплінарний підхід і представили сюжети з різних галузей – телекомунікації, фінансів, банківської справи, автомобільної індустрії та освіти. Окрім країн БРІК, ідеться також про компанії Східної Європи, Близького Сходу та Африки.

Ми сподіваємося, що ці історії надихнуть вас та ваші управлінські команди розпочати власні ініціативи з творення нових цінностей, залучаючи до цього уяву, творчість та інновації. І коли ви це зробите, сподіваємося, ви повідомите нам про це.

Нехай читання цієї збірки буде для вас і корисним, і приємним!

Софія Опацька

директор

Львівська бізнес-школа УКУ

www.lvbs.com.ua

Мукул Пандя

виконавчий директор, Knowledge@Wharton

Бізнес-школа Wharton при Пенсильванському університеті

<http://knowledge.wharton.upenn.edu>

У Східній Європі зароджується нове покоління підприємців

Початкові розробки Skype відбувалися в Естонії, хоча це не широковідомий факт. А співзасновник Pay-Pal Макс Левчін виріс в Україні. Тому й не дивно, що глобальні інвестори починають уважно звертати увагу на інновації та підприємництво у Східній Європі, Україні та Росії.

Для прикладу, венчурний капіталіст Тім Дрейпер, засновник Draper Fisher Jurvetson (DFJ) зібрав величезні доходи після персональної інвестиції у Skype у 2002 році. У 2004-у він працював із американцем українського походження Романом Кизиком з метою запуску першого технологічного венчурного фонду в Україні для фінансування інноваційних проєктів в Україні, Росії та східній Європі. Компанія планувала інвестувати в цілий ряд бізнесів, зокрема у дослідження та розвиток автоматизації торгівлі, біотехнологічні компанії, які працюють над новими методами лікування лейкемії, альтернативні енергозберігаючі технології. Незважаючи на Помаранчеву революцію в Україні, керівництво країни не змогло провести необхідних реформ законодавства, і бюрократія Радянського типу та корупція продовжували переважати. Після двох років управління фондом в столиці України м. Києві пан Кизик через непорозуміння із партнерами вирішив вийти зі справи.

Незважаючи на втрачені мільйони, п.Кизик залишається повним оптимізму по відношенню до регіону і відзначає, що ряд іноземних інвесторів отримали хороші прибутки від своїх вкладень. Він пояснює, що багато проблем, які виникли у його фонді, випливали із недостатньо глибокої доінвестиційної перевірки компаній. Кизик радить потенційним інвесторам обов'язково здійснювати попередню ґрунтовну перевірку, вимагати приєднання до чистої ділової практики та перевіряти, що відбувається у компанії до укладання партнерської угоди. "Як тільки ви перейшли до правових відносин партнерства, вийти з нього буде неймовірно складно", - додає він. П. Кизик також рекомендує здійснювати глибоку перевірку тих людей, яких розглядаєш для потенційного партнерства. Він зазначає, що хоча й можливо отримати хороші повернення від вкладень, інвестори повинні орієнтуватися радше на марафон аніж спринт.

Кизик не один у своєму обережному оптимізмі. Російський бізнесмен Олексій Бочкарьов стверджує, що підприємницький дух і талант людей, які хочуть розпочати власний бізнес у Росії, настільки потужний, що для цього варто створити – і він планує це зробити – американсько-російський центр освоєння бізнесу. Як і чимало фахівців у галузі інвестицій та підприємців у США, та й у Європі, він хоче повернутися до Росії і розпочати там свій бізнес.

Швидке поширення Інтернету у країнах Східної Європи, зокрема у Росії, наводить на думку, що інтернет-торгівля у найближчі роки суттєво розвинеться. Серед кількох компаній, з якими Бочкарьов працював, – сайт електронної торгівлі Lamoda (www.lamoda.ru), що схожий на Zappos – електронного роздрібного торговця взуттям, з головним офісом у США. Він також працював з двома компаніями – глобальною платформою побачень WikiDates (www.wikidates.ru) та електронною освітньою платформою, яка має на меті надавати учителям та учням змогу отримувати додаткові засоби навчання, – її розробив російський підприємець та учасник Wharton Денис Зав'ялов. Бочкарьов сподівається, що підприємці Східної Європи успішно

впораються з моделями бізнесу, базованими на електронній торгівлі, які виявилися успішними у США та Європі. “Навіщо винаходити щось нове, якщо можна просто створити ще один Zappos?”, – запитує він.

У наш час – епоху глобалізму – чимало російських підприємців надають перевагу отриманню коштів від відомих американських та європейських фірм венчурного капіталу, стверджує Бочкарьов. Це пов'язано з тим, що підтримка інвесторів з хорошою репутацією сприяє створенню привабливого образу їхніх компаній, а це може допомогти у майбутніх турах фінансування. Такі відомі венчурні компанії, як Accel, Bessemer, Mangrove, Sumitomo, Tencent і European Founders нещодавно вклали інвестиції у російські компанії. “Якщо у Вас хороша ідея і чудова команда, ви неодмінно отримаєте фінансування. Коли люди роздумують про те, як отримати фінансування, у них є досить багато варіантів: незалежне фінансування, приватне фінансування чи венчурне фінансування, а також бізнес-ангели, якими часто керують російські олігархи,” – стверджує він. Однак рівень інвестицій венчурного капіталу у Росії можна вважати порівняно низьким. Для прикладу, з 1999 по 2007 рік інвестиції іноземного венчурного капіталу у Росії становили 300 мільйонів доларів США. За даними Ernst & Young, це менше, ніж венчурні компанії інвестували у Китай за перший квартал одного лиш 2007 року.

Навіть у тих колишніх республіках Радянського Союзу, де низький рівень поширення Інтернету – наприклад, в Узбекистані, – такі підприємці, як Улугбек Баймурадов, все ж знаходять можливості для ведення бізнесу. Випускник Стенфордського університету, Баймурадов створив BekList, ринок SMS (служби коротких повідомлень), на якому покупці та продавці можуть знаходити одне одного за допомогою текстового повідомлення. Баймурадова надихнули звіти, наведені у газеті The Economist, у яких було згадано про служби SMS, що їх використовують у Гані для боротьби з підробкою ліків, а також приклад азійських фермерів, які щоденно отримують повідомлення про ціни на сільськогосподарську продукцію і, відтак, знають, коли виставляти свій урожай на ринок.

“Я знав, що обидві ці служби були б корисними для Узбекистану, але я хотів створити щось особливе та корисне і водночас спростити та полегшити життя для користувачів,” – стверджує Баймурадов. З допомогою BekList продавці можуть надсилати текстові повідомлення про те, що вони продають, вказуючи місце свого розташування. Покупці можуть шукати продукцію, надсилаючи текстові повідомлення про те, що вони хочуть придбати, і BekList відповідає на їхні текстові повідомлення щодо продукції та продавців, які розташовані найближче до покупця.

За словами Баймурадова, головна інновація BekList полягає у тому, що для вирішення цілої низки ринкових проблем та проблеми неефективності на територіях, де немає Google, Amazon, Craigslist чи eBay (зокрема, це проблеми купівлі, продажу чи оренди), застосовують сучасні технології. Для прикладу, він стверджує, що можна цілими днями шукати будинок для оренди, стукаючи у двері, аби запитати, чи квартира не здається в оренду. Баймурадов сподівається, що коли розпочне свою роботу BekList, така інформація стане доступна кожному, незалежно від того, чи активно людина користується телефоном чи ні.

У таких державах Європейського Союзу, як Угорщина, Чеська республіка та Польща, у 1990-х стався вибух підприємництва, згадує Наталія Олсон-Уртехо, яка декілька років працювала у цьому регіоні над програмами приєднання до НАТО та ЄС. Для прикладу, молоді підприємці заробили статки на кількох бізнесах, серед яких – введення холодильних установок у регіон, в міру поширення популярності ресторанів морепродуктів. Один підприємець їздив до Італії і допомагав ввести скутери Vespa в



Угорщині, а інший домігся успіху, переконавши деякі журнали Західної Європи створити угорську та польську версію.

Чимало людей отримали вигоду через ЄС, який надав фінансування на підтримку інновацій та підприємців у країнах Східної Європи. Олсон-Уртехо також відзначає ініціативи США у створенні навчальних центрів у Центральній Європі з проблем прикордоння і питань незаконної торгівлі задля сприяння розвитку підприємницького середовища у регіоні. “Люди не мусили мати справу з мафією і платити їй, як це робиться в Україні та Росії,” – каже вона. Особливо відзначає Олсон-Уртехо мільярдера угорського походження Джорджа Сороса за створення Центрально-Європейського університету на початку 1990-х. Вона сподівається, що люди на зразок Сороса – а науковців у регіоні є значна кількість – допоможуть залучити більше коштів на підтримку медичних досліджень та розвиток біотехнології. Гарі Локк, міністр торгівлі, нещодавно висунув Олсон-Уртехо у новостворену Дорадчу інноваційну раду США.

Росія – все ще “дикий захід”?

Президент Росії Дмитро Медведєв прагне диверсифікувати економіку країни, яку поки що цінували за її товари та природні ресурси. ВВП Росії зріс із 345 мільярдів доларів у 2002 році до 1,2 трильйонів доларів у 2009 році, що привело до суттєвого зростання кількості підприємців. Країна інвестувала мільярди у «Сколково», що поблизу Москви, відоме як російська «Кремнієва долина». Планується, що «Сколково» стане дослідницько-інноваційним центром з питань енергетики, інформаційних технологій, телекомунікацій, біомедицини та ядерних технологій. Гігант у сфері інформаційних технологій Cisco вже надав 1 мільярд доларів «Сколкові», чим поставив його в один ряд з такими корпораціями, як Intel, Microsoft, Siemens та Nokia.

Росія отримала позитивний поштовх 2010 року, коли PepsiCo витратила 3,8 мільярдів доларів на придбання 66% російської компанії Wimm-Bill-Dann Dairy & Juice Co. Після такого придбання Росія стала найбільшим ринком PepsiCo за межами Сполучених Штатів. Ще одна історія успіху – це пошуковий сервер Yandex.ru, якому надає перевагу (порівняно з Google) понад 50% користувачів Інтернету в Росії. Російські інвестори, як-от Юрій Мілнер, засновник Digital Sky Technologies, став відомим після того, як його фірма інвестувала у такі компанії, як Facebook, Twitter і Groupon.

Однак поряд з добрими новинами приходять і не надто приємні. Візьмімо, для прикладу, випадок з олігархом у сфері програмного забезпечення Євгенієм Касперським із Лабораторії Касперського, головний офіс якої знаходиться у Москві. Його 20-річного сина нещодавно було викрадено з метою викупу – на щастя, через п'ять днів звільнено. Країна все ще потерпає від відсутності верховенства права. Transparency International поставила Росію на 154-ому місці із 178 у своєму Corruption Perceptions Index (покажчику корумпованості) за 2010 рік, у якому вона розташована навіть нижче, ніж Лівія, Кот-д'Івуар (Берег Слонової Кості) і Гаїті (вони стоять на 146-му місці).

Ідіть за грошми

За останні три роки Росія залучила 1,4 мільярдів доларів США приватних капіталовкладень – це незначна сума порівняно з іншими країнами БРІК (групи, що складається із Бразилії, Росії, Індії та Китаю). За даними Emerging Market Private Equity Association of Washington, D.C. (Асоціації приватного капіталу нових ринків, Вашингтон, округ Колумбія), за той самий час Китай залучив 28,6 мільярдів доларів США, Індія – 15 мільярдів доларів США, а Бразилія – 5 мільярдів доларів США.

На початку 2011 року президент Медведєв оголосив про реструктуризацію «Роснано» (Russian Nanotechnology Corp.), фонду венчурного капіталу на 10 мільярдів доларів,

який спеціалізується на інвестиціях у нанотехнології. Медведев також звернувся до керівництва Blackstone Group, Goldman Sachs і JPMorgan Chase з метою створення робочої групи, яка би допомогла перетворити Москву у фінансовий центр глобальних масштабів. Credit Suisse також працює з ОАО «Сбербанк» – найбільшим банком Росії, який перебуває у державній власності, над створенням фонду приватного капіталу розміром 1 мільярд доларів.

З ініціативами, що користуються підтримкою уряду – такими як «Сколково» та «Роснано», – підприємницька діяльність у Росії отримує позитивний поштовх, стверджує Бочкарьов. Однак чимало проблем залишається. “Все-таки, за наявності бюрократії та інших обмежень і ризиків, які й далі існують для малих компаній, багато хто не проіснує навіть кількох місяців,” – стверджує він.

Джордж Елфонд, засновник Конференції приватного капіталу нових ринків (EMPEC) у Беверлі Хілз, Каліфорнія, вважає, що уряд Росії націлений на розробку високих технологій і готовий вчитися на помилках минулого. Елфонд створив компанію, яка надає консультації фондам приватного капіталу та інституційним інвесторам, що хочуть вести діяльність у Росії та інших країнах колишнього Радянського Союзу. Він організував найбільшу конференцію з питань приватного капіталу, починаючи з 2006 року. На цій конференції уряд Росії оголосив про створення фонду із фондів венчурного капіталу розміром 1,25 мільярдів доларів США. Хоч на папері ця програма була чудовою, однак, стверджує Елфонд, вона не спрацювала так, як очікувалося, через неправильні уявлення, поширені серед уряду та керівників фонду.

Однак Росія вчиться на такому досвіді і обсаджує уряд людьми, які мають досвід роботи з фінансовими інноваціями, стверджує він. Росія могла також перейняти в інших країн БРІК кращі PR-технології, які би привабили більше інвесторів. Скажімо, Китай має декілька інвестиційних агентств, які радо вітають перспективних іноземних інвесторів, запрошуючи їх на презентації, що ведуться прекрасною англійською мовою. Елфонд відчуває, що економіка Росії могла би суттєво виграти, якби бюрократи змінили на краще своє ставлення до іноземних інвесторів.

Тягар бюрократії

Макс Джаландоні, старший консультант IBM, працював в Україні та інших країнах Східної Європи, включно з Росією, в Сибіру та Латвії у проектах, у яких йдеться про залучення ланцюгів постачання і варіантів транспортування для крупних та середніх компаній у сфері нафти й газу, гірничої промисловості та сільськогосподарського капітального обладнання. “Монопольний характер систем рейкових комунікацій у всіх країнах СНД (Співдружності незалежних держав, республіках колишнього Радянського Союзу) обмежує здатність ринку до контролю логістичних і транспортних витрат, а це, у свою чергу, стримує економічне зростання,” – стверджує він. Один із бар'єрів, з яким часто доводиться стикатися, – це відсутність прозорості у вирішенні проблем, пов'язаних із митницею. Часто їх вирішують за допомогою тіньової економіки альтернативних механізмів оподаткування, які замінили явне хабарництво, зазначає він і додає, що така система, здається, досить ефективно вирішує проблеми, якщо вам відомі учасники, з якими можна мати справу.

Росія – це складний ринок, й іноземці, які приїждять мало що знаючи про місцеву культуру неодмінно зазнають невдач. Підприємці, на зразок Бочкарьова, розглядають цю країну як велику школу для глобальних інвесторів. Якщо вони зможуть досягти успіху у веденні бізнесу у цій країні, то зможуть зробити це будь-де, стверджує він. “Російська підприємницька культура стала однією із найбільш творчих у світі, оскільки тут можна пропонувати найнесподіваніші вирішення проблеми і не боятися вести бізнес у будь-якому незвичному чи ризикованому середовищі,” – зазначає він.

Україна – європейський Китай?

Географічне розташування України – між Європою та Росією – часто визначають як недолік, однак дехто, як от Елфонд, стверджує, що це може бути і істотною перевагою. Розташована між двома ринками – Європи та Росії – Україна становить міцний вузол для російської нафтової індустрії. Вона може бути й добрим місцем для створення промислових та споживчих товарів, якщо будуть надані необхідні стимули для інвесторів.

Розташування України є важливим чинником для таких компаній, оскільки її промисловість суттєво залежить від поставок нафти і газу з Росії за зниженою ціною. Україна пішла на вагомі поступки Росії в обмін на зменшення цін на нафту та газ. Серед цих поступок – продовження присутності російського флоту в Україні до 2042 року, що не дає їй змоги приєднатися до НАТО у зв'язку з присутністю іноземних військ.

Серед інших сфер, що потребують введення інновацій, – сільське господарство і туризм. Україна відмовилася від своїх вимог щодо віз для власників паспортів ЄС та США, багато хто вбачає в цьому можливість розбудувати туристичну індустрію у час, коли країна планує стати господарем Чемпіонату Європи з футболу УЕФА у 2012 році,

Маючи сильну систему освіти у математиці та точних науках ще з Радянських часів Кизик каже, що це не рідкість зустріти водія таксі, який може бути експертом із квадратних рівнянь. Великі корпорації такі як Boeing, IBM та Intel інвестувати в центри досліджень та розвитку в регіоні. Тарас Вервега, співзасновник компанії Софтсерв, провайдера послуг із програмування на глобальному ринку, каже, що в час економічної кризи у 2008 році його компанії довелось вийти із зони комфорту у синоптичну бурю. Вервега пояснює, що звільнення працівників через економічні негаразди не є типовим для української культури. І це був момент коли галузь ІТ в Україні вперше зазнала удару кризи. Софтсерв, якому нещодавно присудили премію Лідер галузі 2010 у Національному бізнес рейтингу України, пішов шляхом рішень типових західним компаніям у таких умовах - зменшення нестратегічних інвестицій та скорочення персоналу.

Вервега пояснює, що їх компанія прийняла рішення докласти зусиль та втримати багатьох цінних клієнтів пропонуючи їм ціни на послуги на рівні точки беззбитковості. Така стратегія дала свої результати у другому кварталі 2009, Софтсерв виріс на 7% і був готовий прийняти на роботу більше аніж половину попередньо звільнених працівників. Тарас віддає належне впливу своїх американських партнерів, які за його словами, "були хорошим прикладом для нас як добрі компанії мусять приймати болючі рішення, які необхідні та потрібні для легшого виходу з кризи". Як одна за найбільших компаній в Україні, Вервега зазначає, що Софтсерв може бути прикладом того можна діяти в часи кризи.

Однак для того, аби відкрилося більше компаній, слід покращити підприємницьке середовище. Прислухаємося до Наталі Кірсанової – головного виконавчого директора Soffina, іншої української компанії із розвитку програмного забезпечення. Soffina розміщена у Харкові, яке історично було освітнім, дослідницьким та науковим центром колишнього Радянського Союзу, отож набрати для компанії висококваліфікованих працівників не складало жодних труднощів. Однак, незважаючи на те, що компанія продає свою програмну продукцію за нижчими порівняно із Західною Європою та США цінами, Кірсанова стверджує, що її бізнес часто стикається із труднощами через економічну та політичну нестабільність в Україні.



Кірсанова говорить про нові проблеми, з якими вона нещодавно зіткнулася, коли уряд України змінив законодавство, ускладнивши систему звітності для малих підприємств. Перехід від системи «фіксованих податків» до складнішої системи звітності майже подвоїв податковий тягар її компанії. Вона стверджує, що майже неможливо створювати бізнес, не співпрацюючи з органами влади. “Бізнес постійно мусить мати чиєсь «прикриття»,” – пояснює вона.

Більше мускулів для Центральної та Східної Європи

Чим далі від Росії – у таких країнах ЄС, як Польща, Угорщина і Чеська Республіка, – тим стабільнішим є бізнес-середовище. Олсон-Уртехо вказує на те, що вплив країн Центрально-Східної Європи у Раді ЄС зростає. Президент Угорщини Пал Шмітт є президентом Ради ЄС, а наступним її президентом буде президент Польщі Броніслав Коморовський. Олсон-Уртехо стверджує, що завдяки приєднанню до ЄС обидві країни отримали користь від інвестицій в інфраструктуру, а також поліпшили стандарти контролю довкілля та якості.

Олсон-Уртехо хотіла би побачити, як уряди деяких країн, наприклад Угорщини, створюють податкові стимули для нарощування капіталу країни за рахунок розвитку технологій. Для прикладу, дослідницький центр GE відкрив інноваційні центри у країнах БРІК та інвестував 500 мільйонів доларів США за межі Ріо-де-Жанейро. У 2006 році Microsoft відкрив інноваційний центр у Польщі у співпраці з Познанським центром мережі суперпотужних комп'ютерів і Політехнічним університетом у Познані.

Олсон-Уртехо вважає, що, за наявності належних стимулів, уряди могли би брати інвестиції у таких компаній, як GE, а також Cargill, що працюють з країнами над поліпшенням агрокомпаній і мають декілька інноваційних центрів по всьому світу. Так само й у Росії існує потреба у підприємницьких центрах, науково-інноваційних центрах. “У нас дуже хороші науковці, але складність полягає у комерціалізації. Ми не розробляємо стільки, скільки могли б,” – зазначає Олсон-Уртехо.



Перший розділ:
**Підприємництво на світовому
ринку**



Найвідоміший інвестиційний банкір Росії Рубен Варданян ділиться думками з приводу формування довіри у швидкозмінному світі



Тройка-Диалог" – найстаріший та найбільший в Росії приватний інвестиційний банк, ключові сфери діяльності котрого – ринки капіталу, банківські інвестиції, управління активами та альтернативні інвестиції. Компанію засновано 1991 року. Рубен Варданян став її генеральним директором у 1992 році, її президентом – у 1996-му, у 1997 році – її головним виконавчим директором, а в 2004 році – головою Ради директорів. Рубен Варданян народився в Єревані, столиці Вірменії. У 1992 році закінчив Московський державний університет, пройшов стажування в Banca CRT у Турині (Італія) та закінчив курси з ринків, що розвиваються, які організувала й провела в Нью-Йорку компанія Merrill Lynch. У 2006 році він став засновником і президентом Московської школи управління "Сколково".

Валерій Якубович та Майкл Юсім, викладачі менеджменту з бізнес-школи Wharton Пенсильванського університету, розмовляли з Рубеном Варданяном про підприємництво та освіту в Росії. Наводимо нижче відредагований текст цієї розмови.

Валерій Якубович: З чого почалася "Тройка-Диалог"?

Рубен Варданян: У 1990 році, коли я навчався на економічному факультеті Московського університету, всі вже усвідомлювали, що в нашій країні щось змінюється. Я сказав собі: "Ми переходимо від однієї системи до іншої. Чого ж нам бракує?" Саме тоді систему урядового планування замінювали ринки фінансової системи. Я сказав: "Це зовсім нова галузь, і ніхто не знає, що станеться і яким чином розвиватимуться ринки, однак російська фінансова індустрія, ймовірно, стане такою ж, як міжнародна".

Я хотів створити щось у цій сфері, і моє бачення ситуації було дуже просте: Росія стане частиною глобалізованого світу. Іноземні інвестори вкладатимуть кошти в Росію. Нам потрібно дізнатися, які послуги їм надавати, тому що без нас їм не зрозуміти, що відбувається в Росії, а людей, які могли б це зробити, не так уже й багато. Справа була не лише в знанні англійської мови. Існували також відмінності в менталітеті (які треба було пояснити клієнтам), особливо в Росії 1990-х років.

Я був молодий і бачив, що це моя єдина можливість, адже міжнародний бізнес будується на репутації та професійних навичках, а не на політичних активах чи капіталі, котрих на той час у мене не було. Я сказав собі: "Я можу створити хорошу компанію, де працюватимуть люди, що добре вміють продавати". Це від самого початку було одним з основних моїх принципів.

Якубович: Як таке бачення реалізувалося в "Тройке-Диалогі"?

Варданян: Ще в 1991 році ми висунули три принципи, які й досі продовжують домінувати в нашому бізнесі. Усі вони дуже прості, тут немає нічого наукового. По-перше, ми заявили про свою зорієнтованість на довгострокові цілі, що було досить незвично для Росії, особливо тогочасної. Наприклад, ми єдині в Росії, хто в 1991 році найняв фахівців із Coopers & Lybrand (тепер це Pricewaterhouse Coopers) для проведення міжнародного аудиту, котрий би підтвердив наші збитки за перший рік. Це було свого роду довгострокове зобов'язання, що ми взяли для себе самих та нашої галузі. У 1990-х роках ми робили чимало такого, чого тоді в Росії ніхто, як правило, не робив. Ми керували компанією, послуговуючись міжнародними стандартами, а не орієнтуючись на російський рівень.

Другий принцип полягає в тому, що ми – компанія, котра обслуговує клієнтів. Це незвично для Росії, так як обслуговування клієнтів ніколи не було ключовим аспектом у нашій країні, – ним було промислове виробництво.... На той час наші власні статки були дуже малі, і я весь час казав своїм людям: "Ми обслуговуємо клієнтів". Це дуже важливий момент, який у 1990-х, коли все було нестабільним і ніхто не дбав про клієнта, був, знову ж таки, не настільки очевидним.

Третій принцип такий: я сказав собі: "Я хочу поважати себе, поважати своїх людей, свою країну, своїх конкурентів, своїх клієнтів". Я прагнув сформувати атмосферу поваги й хотів, щоб людям було добре працювати разом. Довелося докласти чимало зусиль для того, щоб переконати людей довіряти одне одному в бізнесі, оскільки рівень довіри в Росії 1990-х років, періоду розвалу старої системи, був дуже низьким. Налагодити партнерство в Росії, де ніхто не вірив у нього, було надскладним завданням.

Я хотів змінити це уявлення, хотів, щоб люди повірили, що можна довіряти 24-річному вірменину й діяти професійно, за світовими стандартами. Гадаю, для всіх нас завдання переконати людей, що таке є можливим, стало хорошою мотивацією.

Майкл Юсім: Отож, будуючи "Тройку-Диалог" з нуля, ви вибудували певний комплекс управлінських навичок, але коли Ви поглинули колишню радянську державну страхову компанію "Росгосстрах", вам, мабуть, знадобився інший комплекс управлінських інструментів. Якими ж були спільні риси та відмінності в стилях управління цими двома організаціями?

Варданян: Це для мене був абсолютно неповторний досвід. Ця колишня радянська компанія мала 30 мільйонів клієнтів і налічувала 100 тисяч працівників, середній вік яких складав 53 роки. Компанія фактично втратила свій ринок; вона була близька до банкрутства й трималася тільки через те, що уряд дозволяв їй існувати. Для нас було справжнім викликом сказати собі та іншим: "Ми віримо, що її можна відродити", тимчасом як інші люди стверджували: "Шансів немає". Отож нам треба було змінити підхід.

Важливо було з першого ж дня сказати, яка наша мета, якими будуть правила внутрішніх відносин у компанії, які канали комунікації ми використовуватимемо, якою буде наша система мотивацій та компенсацій. Тут ситуація суттєво відрізнялася від "Тройки". Скажу відверто: мені було складно зрозуміти, що система партнерства, яку ми використовували в "Тройке", система колегіальної згоди не спрацьовує в "Росгосстрахе". Там організація більше скидалася на армію чи бюрократичну систему. В "Тройке" в мене щопонеділка вранці проводяться зустрічі з усіма моїми колегами, і ми всі знайомі між собою особисто. В "Росгосстрахе" ситуація була геть іншою. Люди працювали в інших регіонах Росії та зовсім не знали між собою.



Але я, фактично, робив те саме. Я багато подорожував і пам'ятаю, як приїхав в одне з найбільших міст Сибіру – Красноярськ. Директор тамтешньої філії сказав, що це вперше за всю 85-річну історію компанії генеральний директор особисто приїхав до їхнього офісу, а Красноярськ – аж ніяк не мале містечко.

Я залучив усю нашу управлінську команду до поїздок усіма регіонами Росії, в ході котрих ми намагалися пояснити працівникам, що і як ми робитимемо. Пам'ятаю процес планування бізнесу: на нього пішло два місяці, впродовж яких я та члени мого управлінського комітету проводили всі вихідні в регіонах, разом із місцевим керівництвом. Люди були вражені, коли побачили нашу відкритість до спілкування та нашу відданість справі.

Ключовим моментом було повністю присвятити себе прагненню стати найкращими. І це сталося дуже швидко. Коли я почав працювати з компанією "Росгосстрах", вона збирала 200 мільйонів доларів страхових премій в рік, – і це маючи 30 мільйонів клієнтів. Коли я через два з половиною роки йшов із компанії, вона мала вже 1,3 мільярда доларів збору страхових премій. Звичайно, цей ринок на той момент був набагато сприятливішим; це був хороший ринок. Однак мені було цікаво побачити, що навіть за іншої системи та з іншими людьми можна успішно вести справу, якщо мати чітку мету й чітке бачення та якщо незмінно виконувати обіцяне.

Це тривалий процес, і він іще не закінчився. Мій партнер, який працював тоді зі мною, продовжив роботу з реформування компанії, і я гадаю, що йому це чудово вдається. Я бачу, як багато можна досягнути навіть в установах колишнього радянського зразка просто шляхом формування довіри та постійного її підтримування.

Якубович: Ви сказали, що хотіли створити "Тройку-Диалог" як чистий бізнес, який базується на довірі, й схоже на те, що ці зусилля дуже швидко завоювали визнання.

Варданян: Гадаю, це сталося за якихось сім чи вісім років, отож не так уже й швидко.

Якубович: Мабуть, за російськими мірками це досить довго, але, на мою думку, це дуже швидко, якщо говорити про те, як Вам вдалося створити собі ім'я. Ви довели багатьом, що підприємець в Росії не конче мусить бути бандитом, хоча тут, на Заході, й існує такий стереотип. Чи чинили на Вас тиск, аби Ви зайнялися кримінальним бізнесом, і якщо так, то як Вам вдалося протистояти цьому тискові?

Варданян: По-перше, хочу сказати, що я зовсім не ангел і живу в Росії, де все змінюється, і далеко не все я зробив бездоганно. Але я пишаюся тим, що ось вже 17 років живу без охорони й ніколи не боявся за власне життя чи життя членів моєї сім'ї. Я знаю, що можу стати прозорішим, більш публічним; наприклад, тепер я завжди сплачую податки вчасно. У 1990-х це було складно, тому що ми виплачували людям платню готівкою, – інакше нас би витіснили з ринку.

Вибір стандарту завжди за вами. Пригадую, у 1993 році наші прибутки були невеликі. Якось один із працівників нашого відділу збуту зайшов до мене в кабінет і сказав: "Рубене, маємо кількох клієнтів, які хочуть отримати від нас гарантований прибуток, близько 50%." Інші банки пропонували 300% чи 600% прибутку, бо в той час була висока інфляція, і всі давали такого роду обіцянки. Але ці клієнти просили лише 50%. Я сказав: "Ми ніколи не можемо гарантувати отримання прибутку – навіть 50%".

Тепер, коли озиратися назад, усе видається простим, але тоді все це було досить складно. Ми не знали, чи будуть у нас кошти, щоб видати зарплату. Але я знав, що буде неправильно не заплатити людям, і знав, що рано чи пізно такий підхід виправдається. Саме тому має бути мрія. Ви мусите мати бачення перспективи. Ви



повинні розуміти, чому кажете "ні." Ви повинні розуміти, що робитимете, а чого робити не будете.

Дуже важливо бути чесним із самим собою та зі своїми колегами. Знову ж таки, люди часто запитують мене про мафію чи про уряд. Я можу сказати: я вже 17 років веду бізнес у Росії, маю справу зі значною кількістю готівки, і до нас ніколи не приходили люди з якимись злочинними пропозиціями, і ми ніколи не мали проблем із податковою поліцією. Річ, певною мірою, в тому, що на початках ми не заробляли аж так багато грошей. Відверто кажучи, якщо порівняти нас із деякими нашими конкурентами, то ми були не дуже відомими: ми не стояли навіть на другому місці. Гадаю, ми завжди виглядали диваками, що роблять дивні речі в невідповідний час. Якось один клієнт казав мені: "Рубене, Ви – розумна людина, але Ви займаєтеся не тим, чим треба. Тепер час брати активи, а не займатися довгостроковим плануванням".

Дуже важливо самому вірити, що етичний підхід до справи виплатиться. Дефолт 1998 року став для мене тяжким ударом, – і не через те, що ми втратили гроші, а тому що я усвідомив, як він вплине на суспільство, як люди почнуть виїжджати з Росії. Неможливо всіх обдурити і не думати про довгострокову перспективу. Цей час був для мене як керівника дуже складний.

Юсім: Коли Ви прийшли в "Тройку" в 1991 році, Вам було 22 роки, тому Ви не мали великого досвіду роботи чи то в промисловості Росії, чи в банківській справі. Як я розумію, в багатьох російських компаніях і сьогодні панує тенденція не наймати менеджерів віком понад 40 років, оскільки вони виростили за часів планової економіки і їм тяжко адаптуватися до вимог вільного ринку. І все-таки торік Ви найняли нового виконавчого директора банку, Андрія Шаронова, якому вже за 40, і який більшу частину життя пропрацював у державних структурах. Можете сказати декілька слів про ці "розриви між поколінням" і про те, як у "Тройке" співпрацюють люди різного віку?

Варданян: Я почав працювати в "Тройке", маючи 22 роки, і був одним із наймолодших; гадаю, середній вік складав тоді 27-28 років. Тепер у "Тройке" працює понад 1500 чоловік, однак середній вік і далі складає 27-28, а я – сорокарічний – тепер один із найстаріших.

Однак я вважаю, що модель "Тройки" все-таки правильна. Я завжди наймав людей з багатим досвідом. Мені щастило знайти хороших менеджерів. Я знаходив людей, котрі мені довіряли, яким подобалися мої ідеї та котрі привносили набагато більше досвіду, ніж мав я. Це були люди з Уолл-стріт і McKinsey, представники різних галузей промисловості, і вони ставали для мене наставниками та партнерами. Я дуже багато чого навчився, працюючи із сивочолими. По суті, це дуже хороше поєднання.

Одним із складників успіху "Тройки" була мультикультурність. У нас у місцевій компанії серед працівників завжди є представники 30-40 національностей. Отож ми завжди працювали з людьми різних вікових груп і культур. Одним із найскладніших завдань для мене було додання культурних відмінностей, щоб ми могли прийняти одне одного й працювати разом. Адже в нас завжди було дві моделі. З одного боку, це модель російської компанії, яка стверджує, що "ці представники Заходу анічогісінько не знають про Росію". А представники Заходу, приїжджаючи до Росії, заявляли: "Ми намагаємося навчити їх, але вони не хочуть слухати". Тож я б сказав, що це не просто питання покоління чи віку, тут більше йдеться про культуру, національність та досвід.

Та повернімося до нашого питання. Наша базова модель – залучати молодь. Ми щойно розпочали літні заняття для стажистів. Їх 170 осіб, і я припускаю, що близько 60% залишаться працювати в "Тройке". Більшість наших партнерів розпочали свою

діяльність замолоду. У нас є хлопець, який у 28 років керує ключовим бізнесом, і це для нас цілком нормально.

Якубович: Що стосується Андрія Шаронова, то цікаво, що він – людина з уряду, де, наскільки мені відомо, він і пропрацював усе своє життя.

Варданян: Так, 15 років.

Якубович: Що він виніс із досвіду роботи на державній службі? Побуває уявлення, що Ваш банк працює по-іншому й не потребує людей з багажем знань і навичок зі старої бюрократичної системи. Можете це роз'яснити?

Варданян: Першою людиною з уряду, яку ми найняли, – і що було для нас досить незвичним, – став Олег В'югін. Він був заступником міністра фінансів, найкращим головним економістом. Нам завжди вдавалося найняти найкращих професіоналів – чесних, з високими етичними стандартами та знаних у бізнесових колах.

Те, що ми взяли на роботу Андрія Шаронова, є для нас великою перевагою, бо він був одним із найдинамічніших міністрів, який намагався здійснити реформи в нашій країні. Він приніс системне розуміння діяльності уряду та його намагання привести нашу країну до більш відкритої ринкової економіки. Він також має досвід в управлінні багатьма проектами та в роботі з різними групами клієнтів. Ми обираємо людей не тільки за посадою, котру вони обіймають, враховуємо також їхні особисті якості. Отак ми знаходимо людей, що поділяють прийнятний у "Тройке" спосіб вести справи.

Пам'ятаю, як мені довелося звільнити одну з найпрофесійніших у нашому офісі працівниць, оскільки вона не приймала цієї культури. Вона сказала мені, що в баскетбольній команді Chicago Bulls люди ненавидять одне одного, що Майкл Джордан і Деніс Родмен взагалі не розмовляють між собою, – і все ж вони виграють ігри. Чесно кажучи, я волів би не вигравати, якби виграш означав зіпсувати стосунки. Отже, такі люди, як Олег В'югін та ще декілька осіб, у певному сенсі, унікальні. Ми всі знали, що це саме ті, хто потрібен "Тройке", – дуже професіональні та віддані справі люди. Серед урядовців Росії знайдеться небагато таких.

Однією з моїх цілей завжди було звести разом різні частини еліти, пов'язати урядову та промислову еліти Росії, бо поки що ця справа дуже погано організована. Те саме стосується освітньої та культурної еліт. Думаю, що впродовж останніх 15 років ми були ізольовані одне від одного. У Росії причиною багатьох перешкод, численних втрат сприятливих умов є те, що ми не знаємо одне одного або ж не довіряємо одне одному. Побувають уявлення, що всякий урядовець корумпований, а кожен бізнесмен – негідник. Такі уявлення дуже складно змінити, не знаючи одне одного. Я даю людям зрозуміти: можна прийти працювати в "Тройку", а потім, років через 5 чи 10, можна повернутися на державну службу, – і у вас не виникне з цим жодної проблеми.

Якубович: Ви маєте також амбітні плани щодо першої російської бізнес-школи. Ви хочете, щоб Московська школа управління "Сколково" ввійшла через 10 років до числа 20 провідних бізнес-шкіл. І хочете запровадити для студентів та професорсько-викладацького складу дуже високі стандарти. Як відомо, тепер у бізнес-школах у США чимало російських студентів. Як Ви переконаєте російського студента навчатися в Сколкові замість того, щоб їхати до провідних бізнес-шкіл США чи Європи?

Варданян: Охочі поїхати навчатися в Америку – це не ті люди, яких ми прагнемо залучити до себе, тому що ми намагаємося донести усвідомлення того, що світ змінюється. Колись модель була дуже простою. Усі найкращі люди світу хотіли навчатися в Америці чи Європі, так як вони хотіли навчатися в провідних школах та здобути можливість залишитися й працювати в цих країнах.



Та за останніх 5 років сталися зміни. Школи, до яких їдуть наші люди, приходять до усвідомлення, що вони приваблюють людей, які просто хочуть розбагатіти, а не тих, хто хоче ризикувати і щось створювати. Крім того, більшість із людей, що поїхали, тепер хочуть повернутися, і ключовим виявом цього є те, що до нас посилають не лише російських, а й студентів з інших країн. Якщо ви хочете навчитися працювати на ринках, що розвиваються, наприклад у Китаї, Індії чи Росії, то немає сенсу їхати в Стенфорд або ж у Чикаго, бо там ви цього не навчитеся: у тамтешніх школах на ринки, що розвиваються, припадає менше ніж 10% навчальних закладів. Якщо ви їдете навчатися за кордон, то після повернення не будете готовими працювати тут, оскільки країна змінюється, трансформується.

Отож якщо ви хочете будувати свою кар'єру на ринках, що розвиваються, то приїжджайте до Москви або ж проведіть якийсь час у Китаї чи в Індії. Ви навчитеся, як жити в середовищі, де не все зрозуміло, чисто й етично. Ви навчитеся, як вести щоденну діяльність, – не лише на заняттях, а й працюючи над своїми проектами. Це варіант для людей, які хочуть іти на ризик. Для тих, яким по 20 років, і які стверджують: "Я хочу щось зробити". Саме тому ми більш орієнтовані на підприємництво.

Я дуже вірю в цю школу. Впродовж наступних 20 років бізнес-школи сильно змінюватимуться, бо змінюється попит, відбуваються зміни в інфраструктурі. Люди більше не бояться їхати в Сінгапур чи жити в Індії. Раніше люди хотіли їхати до Америки та Європи, бо це було надійніше й давало більші можливості для працевлаштування, а також з огляду на викладачів, яких могли найняти тамтешні школи. А тепер нема проблем із тим, щоб найняти людей викладати чи в Кувейті, чи Дубаї, чи в якомусь іншому місці.

Крім того, існує Інтернет з його інтерактивністю. Раніше вся інформація була зібрана виключно в бібліотеці Гарварду – і більше ніде. Тепер же йдеться не про сам доступ до інформації, а про її використання: як оцінювати ризики, як працювати з культурними відмінностями. Отож, наш час – унікальний, оскільки змінюється Росія і змінюється індустрія по всьому світі. Іноді я думаю, що ми у виграшній ситуації, тому що все починаємо з нуля.

Юсім: Якщо забігти десь на десятиліття вперед, то які ключові управлінські здатності знадобляться компаніям для роботи в російському контексті? Чи можна вже тепер починати говорити про появу російської моделі керування бізнесом?

Варданян: Одна з проблем, з якою ми зіткнулися, полягає в тому, що все у світі змінюється дедалі швидше й інтенсивніше. Ціни на деякі матеріали ростуть набагато швидше та радикальніше. Саме тому завтрашні керівники потребуватимуть моделі для прийняття тверезих рішень та для швидкої адаптації у світі, де все навколо кожного дня змінюється. Хто би повірив у те, що криза в субстандартному іпотечному кредитуванні так сильно вдарить по Америці, давши змогу китайським компаніям викупити цю заборгованість? Такі зміни породжують нові можливості.

Я думаю, що керівники сьогодення повинні відзначитися відкритим мисленням, бути готовими вчитися і мати глобальне бачення. Здатність приймати культурні відмінності – вирішальне вміння для роботи в таких країнах, як Росія. Для прикладу, чимало людей приїздять сюди, навіть не знаючи, які свята відзначають у Росії. Отже, вміння працювати в країні з геть іншою культурою та її прийняття – одне з ключових завдань сьогоденного керівника.

Гадаю, що ще однією ключовою проблемою є для Росії система цінностей. Люди живуть у складному світі, і мірилом успіху стають гроші. Однак усі розгублені, бо релігія відійшла вбік, а контроль з боку держави вже не такий сильний, як раніше. Отож потрібно створити компанію з сильними цінностями, із сильною моделлю прийняття

рішень, мотивацій та винагород. Це є вирішальним для успіху, тому що компанія в деяких аспектах замінює собою інші інституції, що існували колись. Працюючи по 14 чи 16 годин на добу, ви маєте небагато часу на відвідання церкви чи заходів якоїсь політичної партії. Отож наявність у компанії внутрішнього сумління стає для людини вирішальним елементом, і не лише щодо заробляння грошей, а й стосовно того, як їй жити, чи того, що добре, а що - зле.

Перед керівниками стоїть питання, як створити систему, котра приваблювала б найкращих, оскільки основна боротьба в XXI столітті вестиметься не за активи. У XIX столітті основна боротьба йшла за землю. У XX столітті – за промислові активи та природні ресурси. У XXI столітті основна війна вестиметься за найкращі кадри. Адже людям треба вірити, що вони хочуть працювати на вас, що вони можуть реалізувати себе у вашій компанії. Щоб залучити їх, нам потрібно створити правильну систему й розробляти довгострокову перспективу їхнього розвитку. Чимало компаній не готові до цього: вони наймають людей, але не відводять достатньо часу чи зусиль для їхнього розвитку. Гадаю, керівники повинні приділяти цим питанням надзвичайно велику увагу.

Справжній соціальний підприємець, будь ласка, підведися!



Як можна відрізнити бізнес-підприємця від соціального підприємця? Відповідь не така однозначна, як колись, стверджує Абрахам Джордж, засновник The George Foundation – неурядової організації, діяльність якої спрямована на зменшення бідності в Південній Індії. Обидва вони націлені на прибутковість, прибутки та доходи від інвестицій. Але соціальний підприємець йде на крок далі, маючи на меті не лише використати свою підприємницьку діяльність на користь суспільства, а й залучити найбідніших членів суспільства – їх тепер часто називають "дном піраміди" – до зусиль, спрямованих на зменшення бідності та підвищення рівня життя.

Усе це добре, пояснює Джордж, але стає дедалі незрозумілішим, хто ці "найбідніші з бідних". Визначення дуже різні, і це означає, що часто маркетингові стратегії, плани зростання і навіть продукція та послуги не задовольняють потреб найбідніших людей світу. У найгірших випадках навіть ті соціальні підприємці, котрі діють з найкращими намірами, збивають інвесторів та громадськість загалом з пантелику та, що найважливіше, підводять цим мільярди людей, що живуть у бідності.

Концепція соціального підприємництва як характеристики соціальної відповідальності бізнес-організації стала доволі популярною. У спільнотах розвитку й спонсорських спільнотах зростає переконаність в тому, що така форма діяльності заради прибутків, можливо, і є тим довгоочікуваним способом полегшення бідності на так званому "дні піраміди" (ДП) – у найбіднішому сегменті суспільства. Однак у цих спільнотах ще не досягнуто консенсусу стосовно того, що таке соціальне підприємництво та яким чином визначається "дно піраміди", і тому компаніям, які займаються традиційними видами комерційної діяльності, легше заявляти про свій вищий, ніж є насправді, статус у соціальному служінні. Що ж таке соціальне підприємництво, котре обслуговує сегмент ДП, і як можна визначити ДП так, щоб якнайкраще виявити бідних людей?

У центрі діяльності соціального підприємця – бізнес-принципи, за якими організується, створюється та керується підприємство, котре зумовлює соціальні зміни. Соціальні підприємці, зазвичай, по-новому вирішують гострі проблеми сьогодення. Дехто з них працює з неприбутковими чи громадськими організаціями, а більшість зараз працює в приватному секторі.

Як бізнес-підприємці, так і соціальні підприємці оцінюють успішність своєї діяльності за прибутковістю та доходом від інвестицій, але соціальний підприємець включає в цю оцінку також так званий "позитивний соціальний вплив", тобто вплив, який він здійснює на суспільство. Головна мета соціального підприємства – сприяти соціальним та екологічним цілям доброчинності шляхом фінансової стабільності. У своїй найчистішій формі соціальне підприємництво – це некомерційні компанії, що реінвестують зароблені кошти в досягнення соціальної мети. Більшість соціальних підприємств

основуються на бізнес-моделях, які поєднують мету отримання прибутків зі створенням соціальних цінностей. Інакше кажучи, вони дають підприємництву інше визначення, ніж те, до якого ми звикли, додаючи сюди соціальний компонент.

Бізнес-підприємці постійно шукають шляхів підвищення прибутків через збільшення продажу, підвищення рентабельності, пошук нових ринків і розширення асортименту. Соціальні підприємці можуть також намагатися отримати вищі прибутки, але погодяться на нижчі й діятимуть у складнішому ринковому середовищі так довго, доки зможуть запропонувати якісь соціальні переваги. Сама природа їхньої діяльності може відображати прагнення до "пов'язаного з місією впливу" – на противагу звичному бізнесові, котрий більше зосереджений на таких моментах, як конкуренція та диференціація продукції.

На відміну від діяльності, що зосереджується суто на внеску в соціальне обслуговування, соціальні підприємці повинні знайти спосіб збалансувати пов'язаний з місією вплив і прагнення підтримувати, а то й збільшувати свої прибутки. Соціальні підприємці часто наголошують на зменшенні затрат з метою досягнення достатньої прибутковості та використовують інноваційні технології для обслуговування своїх ринків. Співвідношення між намаганням досягти соціального впливу й прагненням до прибутковості в різних соціальних підприємців значно відрізняється, але в усіх випадках основним чинником є фінансова стабільність. Однак зовнішні інвестори, що вкладають кошти в соціальні підприємства, зазвичай не очікують високої віддачі й часто ладні відмовитися від прибутків, якщо бачать значні соціальні переваги від діяльності такого підприємства.

Намагання досягнути економічної рівності

Сьогодні чимало підприємств заявляє, що вони є соціальними, і декотрі при цьому декларують як свою мету зменшення бідності. Однак у гарячці пов'язування всього зі соціальним благом чимало їхніх запевнень залишаються недостатньо ретельно перевіреними. За відсутності чіткої умови про підтвердження таких заяв важко визначити підприємців, основна мета яких повністю зосереджена на зменшенні бідності.

Соціальний підприємець має на меті додавати вартість через поступове прирощення блага якогось сегмента суспільства. Соціальні підприємці, які мають на меті досягнення економічної рівності, визначають собі як цільову певну групу населення, котрій надається замало допомоги або якій бракує фінансових засобів, щоб самотужки досягти трансформації. Серед відомих соціальних підприємців – Мохаммад Юнус, який заснував *Grameen Bank* з метою надання мікрофінансування в Бангладеш, за що в 2006 році отримав Нобелівську премію миру. Він був першопрохідцем, який запропонував кредити людям, які не мали змоги отримати позики в банках чи інших традиційних джерелах кредитування, щоб вони могли заснувати власні малі підприємства й далі вести їх. *Grameen* та ще декілька організацій, що покращили життя неімущих, звісно ж, підпадають під визначення соціального підприємства.

Вслід за цим у країнах, що розвиваються, набула масового поширення нова індустрія мікрокредитування, і більшість провайдерів стверджують, що можуть надавати кредити бідним на сприятливих умовах. Вони позиціонують себе як організації, що обслуговують ДП і, за умовчанням, бідних. Однак є підстави скептично ставитися до їхніх мотивів, практики ведення бізнесу, результатів діяльності та вигоди, яку вони пропонують. Зазвичай, громадськість загалом вважає, що компанії, котрі займаються мікрокредитуванням, та інші комерційні установи соціальної сфери, що діють



передовсім у сільських регіонах країн, що розвиваються, поставили за одне зі своїх головних завдань зменшення бідності.

Я б хотів тут внести певну ясність. Соціальне підприємництво може мати різні форми: створювати товари та послуги, які покращують безпеку споживачів, пропонувати екологічно нешкідливі товари чи послуги, сприяти зменшенню бідності та реалізації інших вартісних ініціатив. Чимало з таких підприємств цінні для економіки та суспільства загалом. Проблема виникає тоді, коли починають проголошувати своєю основною метою зменшення бідності в розрахунку на те, щоб у такий спосіб заручитися підтримкою громадськості й одержати інвестиції від добродійних об'єднань, не відповідаючи при цьому навіть мінімальним критеріям підприємства, яке займається подоланням бідності.

Як пише чимало праць про ДП, підприємство ДП – це прибуткове підприємство, що продає товари людям, котрі стоять на "дні піраміди", чи закуповує від них продукцію з метою покращення їхніх умов життя. Дехто уточнює наведене визначення, кажучи, що це прибуткове підприємство, котре безпосередньо витворює "соціальну вартість" для ДП-спільнот за допомогою продукції чи послуги. У нещодавніх дослідженнях навіть виключають з цього числа компанії, що продають ДП-спільнотам не предмети першої необхідності. Та навіть без урахування цього комерційне підприємство, яке заявляє про свою соціальність і стверджує, що воно зменшує бідність, повинно відповідати принаймні одному з таких критеріїв:

- ✓ Працевлаштовувати і/чи навчати професії у сфері свого основного бізнесу (наприклад, виробництва накомарників чи переробки овочів) значний відсоток бідних, а не використовувати їх як підмітальників, носіїв чи іншу дешеву робочу силу.
- ✓ Виробляти й продавати людям, які заробляють за день 2 долари США чи менше, необхідні товари, або пропонувати їм необхідні послуги (медицина, освіта, житлове будівництво, їжа, чиста вода тощо) за доступними цінами.
- ✓ Надавати бідним людям кредити на особисті та підприємницькі потреби за поміркованими ставками (їх розмір не повинен перевищувати подвоєної ставки для кредитоспроможних клієнтів) та без застосування нечесної чи неетичної практики надання позик.
- ✓ Пропонувати технічну, матеріальну чи фінансову допомогу, щоб дати можливість бідним брати участь в сімейному бізнесі, коли повернення інвесторові надходить від продукції цього бізнесу (виробництво молочної продукції, виготовлення дизайнерських спідниць та подушок, які продаються за привабливими цінами заможним клієнтам, і так далі).

За кожним із цих критеріїв соціальне підприємство залучає бідних до своєї підприємницької діяльності (окрім некваліфікованої робочої сили) з нормальною заробітною платою, дає їм змогу розпочати власну справу і/або пропонує необхідні, але все ж доступні товари чи послуги. Ці бідні люди повинні безпосередньо користати з діяльності й належати до ДП.

Твердження, що бідні люди тільки виграють від наскрізного впливу звичного бізнесу, що ним керують люди з вищими доходами чи який ведеться для таких людей, ще не означає, що цей бізнес слід вважати соціальним підприємництвом; інакше будь-яка юридична особа, включно з *Wal-Mart*, вписуватиметься у визначення соціального підприємця. Мало того, продукт чи послуга, котру купує бенефіціант, мають бути доступними. Без таких визначників класифікація соціальних підприємств означала би прийняття експлуатації бідних і визискування їх в ім'я соціального блага, як у випадку з



місцевими кредиторами, котрі виставляють непомірні відсоткові ставки людям, що дуже потребують кредиту, аби вийти з критичної ситуації.

Хто належить до ДП, а хто ні?

Дізнатися, чи зменшує соціальний підприємець бідність, можна по тому, чи він безпосередньо залучений до служіння бідним людям. Інвестори повинні розрізняти комерційні підприємства, що створені в бідних регіонах або залучають дешеву робочу силу, і ті, котрі створені суто для покращення життя бідних людей на ДП. Якщо не проводити такої межі, то будь-яка компанія, що працює в бідних країнах або продає товари й надає послуги бідним і не дуже бідним людям, зможе назвати себе соціальним підприємством, яке долучається до подолання бідності.

К. К. Прагалад у своїй книжці "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits" ("Щастя на дні піраміди: викорінення бідності за допомогою прибутків"), описує неосвоєний ринок, який становлять бідні люди й до якого ще не доходили руки великих компаній. На думку Прагалада, це близько п'яти мільярдів людей по всьому світі, котрі заробляють менше 2 доларів США в день і доступ до яких зможуть отримати креативні підприємці, що запропонують доступну продукцію та послуги. При цьому і підприємець, й бідні отримають вигоду, створюючи багатство та зменшуючи бідність.

Ідея можливості здобуття значного подвійного виграшу стимулювала багатьох науковців і дослідників вивчати цей незадіяний ринок. Спільнота розвитку зосереджується в першу чергу на потребах людей, котрі складають основу піраміди, тоді як інші стверджують, що корпоративної уваги заслуговує набагато більший сегмент населення з низькими доходами. Відповідно, прагаладову оцінку розмірів ринку ДП розширили, зарахувавши туди й людей, що живуть на понад 2 долари США в день. Це привело до включення до ринку ДП різних сегментів, від абсолютно бідних до тих, які мають значні додаткові доходи.

Відповідно до звіту, який Світовий економічний форум опублікував у січні 2009 року під заголовком "The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets" ("Наступні мільярди: розкриття бізнес-потенціалу на незадіяних ринках"), ринок ДП по всьому світу складається десь із 3,7 мільярда людей, що заробляють менше 8 доларів США в день на людину, із сумарним річним доходом 2,3 мільярда доларів США. З них 2,7 мільярда осіб має замало дискреційного доходу, щоб зробити ринок привабливим для компаній. Тим часом стаття в *The Economist* описує ринок із 2,6 мільярда людей, котрі заробляли 2-13 доларів США в день за купівельною здатністю 2005 року. Та хоч би про яку загальну чисельність йшлося, – підсумовують обидві публікації, – якщо ці люди можуть бути залучені як виробники, споживачі та підприємці, то можна створити нове багатство й суттєво зменшити бідність.

На жаль, у більшості визначень людей, які заробляють менше 2 доларів США в день, поміщають в загальну групу "дно піраміди" разом з іншими, які заробляють до 13 доларів у день. А це означає, що люди, з яких складається ДП, далеко не однорідні. Отож багатогранна природа бідності робить консенсусне визначення ДП тяжкодосяжним. Однак схема споживання в нижній частині цього широкого діапазону відрізняється від тієї, котра властива верхній. Численні дослідження показують, що люди в першій групі витрачають всі чи майже всі свої доходи на речі першої необхідності. Розглядати таке населення як потенційних покупців хибно: вони щодня намагаються вижити на свій малий дохід.

Проблемним у прагаладовому твердженні про багатство, яке тільки й чекає, аби його заробили, є саме його припущення про купівельну спроможність населення ДП, котре живе на менш ніж 2 долари США в день на людину. Доступні споживчі товари



можуть підняти рівень життя бідних людей, але спершу їхні доходи мусять зрости, щоб досягнути хоч якогось рівня купівельної спроможності. Експерти, зокрема професор Мічиганського університету Аніл Карнані, обстоюють ідею більшого залучення ДП-спільнот до ролі постачальників і стверджують, що єдиний спосіб подолання бідності – підвищити реальні доходи бідних людей. Не маючи достатніх навичок і коштів, бідняки часто закінчують тим, що стають просто джерелом робочої сили; вони рідко стають постачальниками продукції, і чимало з них заробляють набагато менше, ніж 2 долари США за день. Робити висновок, що вони становлять гідний ринок як споживачі чи постачальники для підприємців, нереалістично. А те, що їх відносять разом з іншими до однієї групи, не лише вводить в оману, а й дає компаніям можливість необгрунтовано позиціонувати себе як компанії, що слугують бідним.

Тільки найнеобхідніше

Досвід *The George Foundation* у цій сфері в Тамілнаді (Індія) показав: люди, які живуть на менше ніж 2 долари США в день, не можуть братися за бізнес, якого вони не знають чи для ведення якого не мають технічних навичок. Окрім праці на невеличких клаптиках землі чи утримання овець, однієї-двох корів або ж кількох курей, бідні люди можуть зайнятися хіба що некваліфікованою діяльністю – наприклад, продавати продукцію в придорожніх ятках. Вони не мають потенціалу, щоб відкрити, скажімо, кравецьку майстерню чи майстерню з ремонту велосипедів. Той, хто займається такою кваліфікованою діяльністю, не належить до ДП із заробітком у 2 долари США на день, що його описує Прагалад.

Проведені нашою фундацією дослідження, що охопили близько 16 тисяч людей із 17 сіл у районі Крішнагірі в Тамілнаді, виразно показують, що цей сегмент населення не може задовольнити навіть своїх медичних чи освітніх потреб. Їхні пріоритети – це, зазвичай, житло, їжа, лікування та сповнення релігійного культу, переважно саме в зазначеному порядку. І все ж ці бідні люди мешкають у хатинах, де всього одна кімната й протікає дах, їдять непоживну їжу, і то в недостатній кількості, звертаються по медичну допомогу лише в разі сильного погіршення здоров'я та поклоняються скромно прикрашеним ідолам, окремо поставленими під фікусовими деревами для "нижчих каст". Нереалістично припускати, що вони купували б очищену воду чи зубну пасту замість рису та сочевиці, якими годують свої сім'ї, хоча ці речі є предметами першої необхідності для споживачів у розвинутих країнах.

За даними нещодавніх оцінок Світового Банку, 42% населення Індії живе поза новою міжнародною межею бідності, встановленою на рівні 1,25 долара США в день; станом на кінець 2009 року це понад 500 мільйонів людей. Понад 900 мільйонів людей, або 75,6% населення, заробляє тепер в Індії менше 2 доларів США за день. У частині Африки на південь від Сахари – найбіднішому регіоні світу – близько 600 мільйонів людей, або ж 72,2% населення, заробляє менше 2 доларів США за день. Як уже згадувалося, ці бідні люди на даний момент не є споживачами дискреційної продукції, і малоімовірно, що вони незабаром ними стануть, якщо їхні доходи різко не зростуть. Як показує досвід неурядових організацій BRAC у Бангладеш та *Aravind Eye Care* в Індії, ті, хто вважається бідним згідно з визначеною Світовим Банком межею бідності в 2 долари США на день, можуть мати доступ до послуг та продукції поза переліком абсолютно необхідних лише за умови, що їм надаватимуть їх безкоштовно.

Ще більше ускладнює ситуацію концепція сімейних доходів. Неодружена людина, котра нікого не утримує, може бути готова витратити кошти на товари не першої необхідності, якщо заробляє, для прикладу, 8 доларів США за день. Однак ця ж людина навряд чи зможе й навряд чи витратитиме так цей свій дохід, якщо вона буде змушена утримувати чотирьох членів сім'ї. У більшості країн, що розвиваються,



середній розмір сім'ї перевищує п'ять осіб, а заробітки мають не більше ніж двоє членів сім'ї. Бідні люди надають перевагу тому, щоб жити сім'ями, підтримуючи одне одного та дбаючи про своїх батьків. І навіть якщо дохід сім'ї – 10 доларів на день, то середній дохід на особу в сім'ї з п'яти чоловік складає лише 2 долари США на особу, а це верхня межа для тих, кого традиційно зараховують до ДП. Цим сім'ям залишається дуже мало коштів, які вони могли б витратити на речі, котрі не є предметами першої необхідності, – незалежно від того, наскільки корисними були б для них ці речі.

Однак якби можна було залучити бідних людей як виробників та підприємців, то в них з'явилась би купівельна спроможність стати споживачами дискреційних товарів і послуг. Доходи, які дає прибуткова зайнятість і підприємницька діяльність, можуть підвищити їхній економічний статус до рівня споживачів товарів не першої необхідності. Їх можна залучити як постачальників у трудомістких видах діяльності, зокрема меленні спецій, пакуванні сільськогосподарської продукції чи плетенні кошиків, за умови, що їм надаватимуть всі необхідні складники та інструменти. Саме тому потрібні гранти, які б забезпечили покриття стартових витрат, навіть для малих підприємств. Як пояснюють деякі експерти, попри всю перспективність ринкових моделей бізнесу, більшість компаній є життєздатними на тих ринках, де бідні мають хоч якісь доходи чи активи.

Існує чітке розмежування між залученням бідних у ролі кваліфікованої робочої сили до процесу виробництва – чи то на фабриці, чи то вдома, і залученням їх як незалежних постачальників, але часто жоден із цих підходів не є економічно обґрунтованим. Однак бідних можна залучити до дистрибуції та продажу товарів на ринках – за умови, що підприємець забезпечує достатню кількість покупців. У такий спосіб бідні можуть заробляти більше, ніж працюючи на когось іншого як дешева робоча сила, і весь ризик бере на себе підприємець.

Чимало бідних сімей воліють бути залученими до сімейного мікробізнесу, – скажімо, розведенням худоби та птиці, – але вони не можуть цього робити, оскільки їм бракує ресурсів. Їм потрібен стартовий капітал, не в останню чергу тому, що часто від моменту початку ведення бізнесу до моменту появи перших прибутків минає кілька місяців. У цей час люди можуть бути змушені позичати кошти за дуже високими процентними ставками в місцевих позичальників, щоб забезпечити свої щоденні витрати на проживання. До того ж, незважаючи на важку працю та ризик, на який вони йдуть при таких починаннях, гарантій, що прибутки з'являться, немає.

Лише за допомогою практичного керування з боку третьої сторони та за безпосередньої допомоги у вигляді пожертв бідні можуть сподіватися на участь у сталих видах діяльності. Бізнес, який розпочинається з позик, має серйозні обтяження й часто змушений згортатися через брак капіталу, якщо потрібно сплатити позику, і нерідко буває, що на сім'ю лягає ще більше фінансових зобов'язань. Бідні для покращення свого життя тепер потребують не мікrokредитів, яких вони не зможуть повернути, і не інноваційної продукції, якої вони не можуть придбати навіть за дуже низькими цінами; їм потрібні стабільні робочі місця та засоби, що давали б змогу отримувати доходи (наприклад, тварини та придатна для обробітки земля) без постановня при цьому боргових зобов'язань.

Верх, середина, дно

Тепер, при розширенні визначеної межі ДП до 8 доларів США в день на особу, для так званих соціальних підприємців з'явилось більше простору для тверджень, що вони долають бідність. Навіть такі варті довіри організації, як *Acumen Fund*, мабуть, визнають, що їхні позики та інвестиції спрямовані на підприємців, котрі заробляють більше, ніж 2



долари США за день, і їхні клієнти також зазвичай належать до тієї ж категорії. Це не означає, що такі організації, як *Acumen*, не допомагають компаніям, залученим до видів діяльності, що приносять соціальну користь.

Непорозуміння з приводу того, що вважати ДП, можна вирішити шляхом визначення трьох сегментів піраміди. Верхній охоплює людей, які мають достатньо дискреційних доходів для закупівлі товарів та послуг поза рамками товарів першої необхідності. Середній сегмент – люди, які заробляють за день 2-5 чи навіть 8 доларів США – може придбати ще дещо, крім товарів першої необхідності. До третього сегменту належать люди, які справді становлять ДП і живуть на менше ніж 2 долари США в день, не маючи можливості витратити кошти на щось інше, окрім товарів першої необхідності.

Більшість людей із середнього сегменту піраміди, або СП, – це низи середнього класу, що подекуди мають додаткові доходи чи заощадження, аби придати такі необхідні товари, як зубна паста, електричний вентилятор чи навіть невеличкий холодильник. Навряд чи ці люди купуватимуть дорогі товари або те, що вони вважають предметами розкоші, і вони дуже чутливі до цін. З часом, вони, ймовірно, покращать своє економічне становище, знайшовши більш кваліфіковану роботу та працюючи в малому бізнесі. Зі зростанням доходів вони зможуть дозволити собі дискреційні товари та послуги і стати отим нерозкритим ринком для малих підприємців і навіть більших компаній.

Щоб задовольнити їхні потреби, компаніям слід творчо підходити до розробки та постачання своєї дешевої продукції та послуг, не створюючи при цьому враження про нижчу якість. Значний відсоток людей, що належать до СП, мають і професійну освіту, і навички роботи, тож досить ймовірно, що вони вироблятимуть і постачатимуть деякі типи товарів і надаватимуть певні види послуг. Це також ринок, на якому можна досягнути і впливу, і масштабу. Соціальні підприємці, зокрема компанії, що займаються мікрофінансуванням, надаватимуть результативні послуги, задовольняючи потреби ринку СП.

В міру поширення програм подолання бідності чимало бідних людей із ДП переходитимуть до СП. Збільшення кількості людей, які підпадають під визначення СП, власне й може бути тим багатством, іти до якого закликав своїх прибічників Прагалад. Однак просто підняти верхню межу у визначенні ДП – означає створити хибне враження, що є дуже великий незадіяний сегмент ринку зі значною купівельною спроможністю, який готовий давати суттєві прибутки компаніям і зменшувати бідність.

Для всіх, хто має стосунок до подолання бідності, розсудливішим було б окреслювати ДП межею, що нижча за вихідний рівень у 2 долари США в день. Світовий Банк називає людей, які заробляють менше 2 доларів США, бідними, а людей, які заробляють менше 1,25 долара США, – дуже бідними. Навіть потрапляючи під позначку "2 долари США", близько 50% населення країн світу, що розвиваються, або майже три мільярди людей, є бідними. Це, за будь-якими мірками, досить великий сегмент, який заслуговує особливої уваги.

Стратегії, потрібні для здійснення впливу на ДП, дуже відрізняються від тих моделей споживача, виробника чи постачальника, котрі відповідають потребам ринку СП. Малоімовірно, щоб багато людей із ДП мали підприємницькі навички, потужності та ресурси, аби досягти успіху у сферах бізнесу, що дають суттєвий дохід. Окрім того, відносно більша нестача зовнішнього капіталу обмежує кількість можливостей і визначає траєкторію зростання нового підприємства.

Якщо йдеться про спробу суттєво зменшити бідність за відносно короткий період часу, то потрібно залучати уряди країн, міжнародні агентства, неурядові організації,



спонсорів та приватні компанії. Припущення про те, що підприємства Середини піраміди якимось чином зменшать бідність на Дні піраміди, необґрунтоване.

Приватний сектор, включаючи компанії, котрі не вважаються соціальними підприємствами, може відіграти важливу роль в подоланні бідності шляхом розміщення фабрик та інших закладів у сільських та занедбаних міських районах чи біля них. Уряди можуть заохотити компанії робити це, забезпечуючи інфраструктуру та фінансові стимули. Пряма допомога, зокрема навчання, працевлаштування з вищою заробітною платнею та пільгами, краще та доступне медичне обслуговування, а також якісна освіта допоможуть бідним за кілька років перейти до СП. А тим часом слід пропонувати дотації та знижки, що дадуть їм доступ до важливих послуг. Акцент у зменшенні бідності слід ставити не на продаж на цьому ринку чи намаганні перетворити бідняків у підприємців: лише через активну економічну діяльність, яка дає зайнятість, можна досягти сталих змін.

Соціальне підприємництво – це благородний вид бізнес-діяльності, який може слугувати всім сегментам суспільства. Однак для того, щоб підняти свій соціальний чи моральний статус у бізнесі, нема потреби створювати враження, що ви допомагаєте бідним. Деякі підприємці можуть надавати перевагу інвестиціям у соціальні підприємства, а не у звичні прибуткові підприємства, але всяке інвестування мусить вестися, виходячи з правильних припущень. Не чинити так дуже неетично, особливо у зв'язку з тим, що це пов'язано з бідними.



Інновації "з необхідності": підприємництво під час спаду



Під час рецесії, яка супроводжувалася швидкими темпами зростання безробіття, пошук шляхів стимулювання підприємницької діяльності та посилення корпоративної ліквідності став для іспанських компаній ключовим моментом стратегії. Ігнасіо де ла Вега, директор Центру підприємливого управління бізнес-школи IE Business School і президент Global Entrepreneurship Monitor (GEM), яка аналізує умови підприємницької діяльності у 43 країнах, розмовляв з представником Universia-Knowledge@Wharton про теперішню економічну кризу та її вплив на підприємництво. Нещодавно оприлюднений звіт GEM під назвою *The GEM 2008 Global Report* фінансували відділ

малого та середнього бізнесу Міністерства промисловості та Фундація Банесто з питань суспільства і технології (*Banesto Foundation for Society and Technology*).

Universia-Knowledge@Wharton: Як світова економічна криза вплинула на підприємницьку діяльність в Іспанії? Чим вона відрізняється від попередніх криз? Як розвиватиметься підприємницька діяльність у 2009 році?

Ігнасіо де ла Вега: Починаючи з 2000 року, наша організація дуже обережно оцінювала макроклімат та середовище в Іспанії. Того року ми почали з рівня підприємницької діяльності 4,55%, і бачимо між 2000 і 2001 роками надзвичайно важливий поворотний момент, коли рівень зріс до 7,78%. Якщо подумаємо про те, що відбувалося в той момент на ринку, то побачимо, що це був період буму, вирішальний момент для розвитку Інтернету в Іспанії. Було чимало можливостей для створення компаній і, на відміну від теперішньої ситуації, якщо підприємницька діяльність не давала плодів, то це було пов'язано не з відсутністю можливостей для роботи, а тільки з якимось конкретним збігом обставин. У 2002 році ми, по суті, повернулися до рівня 2000, з 24% спадом рівня підприємницької діяльності, що є точним віддзеркаленням загального економічного клімату. А тоді Інтернет-бульбашка лопнула; і настала серйозна криза в секторі технології – але це була криза всередині сектора, а не системна криза, як тепер; і відбулися напади 11 вересня... і, зрештою, оптимізм спав, разом із рівнем підприємницької діяльності.

Від того часу й аж до цього року ми бачили постійне зростання економічної діяльності, хоч і з поодинокими спадами, але це відображає зростання нашої економіки з 2000 року. Аналітики почали помічати кризу в липні 2007 року, але на той момент це була криза на фінансових ринках, яка ще не поширилася на реальну економіку. У липні 2008 року, на час проведення нашого щорічного дослідження, фінансова криза вже суттєво вплинула на реальну економіку й ми очікували подальших спадів у рівні економічної діяльності в наступні роки. За сьогоднішніх складних умов, коли панує атмосфера песимізму, відчутна нестача фінансування і таке інше, рівень [підприємницької діяльності] продовжуватиме падати. Утім, від 2000 року ми живемо в новій ері й стали свідками вражаючого зменшення можливостей роботи – рівень безробіття складає понад 15%. Очевидно, підприємницькі проекти є дуже важливим джерелом розвитку, що постає "з необхідності". Власне з цієї причини спад не буде

таким різким, як у період 2000-2002 років: хоч можливостей отримання роботи сьогодні менше, багато безробітних людей вдадуться до самозайнятості.

UK@W: З якими перешкодами стикаються сьогодні підприємці?

I.A.B.: На даний момент є три основні бар'єри. Перший із них – психологічний. З огляду на проблеми, що існують сьогодні на ринку, заснування бізнесу видається досить ризикованою справою, особливо в такій країні, як наша, з культурою, де явно існує страх зазнати невдачі та страх перед ризиком. Ми опинились у складній ситуації, де посередині між потребою віднайти активи для доходів та професійної діяльності – і психологічним страхом перед невдачею та страхом ризику. На мою думку, потреба [мати доходи] переможе.

Тільки-но подолано цей бар'єр, постає другий серйозний бар'єр – [нестача] фінансових ресурсів. З двох базових джерел фінансування підприємницької діяльності надходить менша кількість фінансових ресурсів. По-перше, тепер уже не діє кредитування, яке ви отримуєте від фінансових установ, та громадська підтримка. По-друге, не надходить фінансування і від неофіційних інвесторів; особливо це відчутно для менших компаній, про які ми говоримо, де [підприємницька] діяльність впала на 13%. "Бізнес-ангелів" було в Іспанії негусто [і до кризи], а в теперішній ситуації люди, які мають ліквідність, сподіваються заробити гроші [на своїх інвестиціях], а ті, хто вже вклали [свої кошти], не мають більше готівки для інвестицій. Наш звіт за 2008 рік уже відображає цю ситуацію; у ньому показано, що суттєво зросла кількість підприємців, які розробляють бізнес-проект і вносять 100% фінансування. Сьогодні, враховуючи рівень безробіття, зміна нормативів дозволить людям капіталізувати до 60% своїх допомог із безробіття і виділити їх на підприємницьку діяльність. Це трохи підживить систему.

Третій бар'єр – це реальний попит. Він суттєво зменшився, і в багатьох секторах дуже складно знайти [бізнес-] можливості. Конкуренція між компаніями вже добре усталася, і, намагаючись вижити чи розростися, чимало компаній стають агресивнішими. Іноді це означає, що потрібно знизити ціни й зайняти конкурентні позиції на ринку, внаслідок чого комусь, хто не має таких конкурентних переваг, складно ввійти на ринок.

UK@W: Як люди борються з цими перешкодами? Яких конкретних заходів уживають і як Ви їх оцінюєте?

I.A.B.: Розв'язки потребують вироблення більш ефективних варіантів державної політики, ніж ті, що ми маємо сьогодні. Сюди входить покладення на фінансові установи чіткої відповідальності за їхнє глибше залучення в систему й реальне впровадження на ринку деяких рятувних заходів для малих компаній, які вже почали застосовуватися комунікаційним середовищем як зобов'язання, спрямовані на посилення оптимізму в межах системи. Поки ми не бачимо світла [в кінці тунелю], ми не будемо витрачатися. Коли попит так загрозливо зменшується, як це відбувається тепер, то підприємницька діяльність стає паралізованою. Компанії йдуть із ринку, а іншим дуже важко вийти на нього.

Уряд Іспанії має обмежені ресурси. Для прикладу, його кредитно-грошову політику визначає ЄС. Однак дещо уряд таки може зробити. Він спробував додати впевненості на ринку за допомогою свого банківського плану порятунку, але результати були посередніми, оскільки багато банків не беруть участі в цьому плані або ж роблять це в дуже невеликих обсягах; таким чином, від банків не вимагається підвищувати ліквідність ринку. Проблема полягає в тому, що якщо малі компанії не мають ліквідності, то в них припиняється кредитний потік, і далі, навіть якщо вони продають менше і багато з них не отримують виплат при продажу, то вони закінчують тим, що



не можуть подбати про свої [боргові] зобов'язання: вони не роблять номінальних виплат, виплат постачальникам і так далі. Зачароване коло змикається все тісніше й тісніше, і це дуже шкодить ситуації. Щоб її покращити, ви створюєте план порятунку для малих компаній, який, по суті, полягає в тому, аби надати їм якихось 10 мільярдів євро, але тут виникає проблема спілкування та донесення інформації. Фінансова допомога надається через ІСО (Офіційну кредитну установу Міністерства економіки), але хитрість полягає в тому, що вона надається через фінансові установи, які виставляють максимальний рівень вимог, коли доходить до [надання] гарантій. Як наслідок, малим компаніям і далі не вистачає доступу до такого фінансування.

Існує потреба в рішучіших способах розв'язання проблеми. Зокрема, уряд мав би надати серйозну гарантію допомоги через ІСО малим компаніям, які мають певний ступінь неплатоспроможності. Існує 3,5 мільйона малих компаній, і 80% цих компаній мають проблеми з фінансуванням. З іншого боку, можна спільно створити публічний банк для розвитку проєктів, спрямованих на менші компанії, хоча цю ідею також складно донести до людей, враховуючи норми теперішнього суспільства. Рішення явно включає вливання ліквідності в систему та додавання їй упевненості. Деякі банки це роблять, але за дуже складними критеріями та в секторах діяльності, які не є надто ризикованими. Окрім того, критерії банкрутства особливо високі, і через них зі схеми випадають сильні компанії, які могли би вижити та які, у найкращому випадку, мають проблеми з потоком готівки. Починаючи звідти, можна сказати, що існує чимало інших заходів: фінансова угода про значне скорочення податків, щоб малі компанії могли затримувати деякі податкові виплати та могли розтягувати в часі виплати податку на додану вартість (ПДВ); і про скорочення виплат на соціальне забезпечення. Це речі, які вони можуть робити зараз, але які матимуть надзвичайно високу вартість, якщо існуватиме банківська гарантія.

UK@W: Експерти чимало говорять про інновації та експорт як два хороші інструменти подолання кризи. Чи вважаєте Ви, що тепер розробляється правильна політика вирішення цих питань?

I.A.B: Інновації стосуються не лише забезпечення інноваційних досліджень та розробок у галузі технології. Це всього лиш один вид інновацій, який є можливим для дуже конкретного роду компаній. Чимало малих компаній не вписуються в цю категорію. Той вид інновацій, який доступний малим компаніям, часто стосується якоїсь технології, однак особливим чином йдеться про інноваційну бізнес-модель. Для прикладу, місцевий супермаркет зіткнувся з дуже складною ситуацією, як-от зменшення прибутків, підвищення витрат на все, включно з логістикою, і так далі. Для такого підприємця інновація могла б означати спробу створити додаткову вартість для споживачів за допомогою класичних рішень, зокрема знижок, або пошук більш інноваційної продукції, бо конкурувати лише на основі ціни стало дуже складно.

Ви повинні інвестувати в дослідження та розробки й мати державну політику [для їх підтримки], але людям потрібно знати, що йдеться про довгострокові інвестиції. Немає змісту казати, що [дослідження та розробки] – це [короткострокове] вирішення проблеми кризи. Якщо ми починаємо всерйоз інвестувати вже зараз, і, для прикладу, створюємо Міністерство інновацій, то, ймовірно, через десять років зможемо диверсифікувати бізнес-модель країни. Істина полягає в тому, що урядове фінансування на дослідження та розробки було витрачено намарно; при нагоді його використовували для закупівлі нового устаткування та на інші ініціативи, які насправді не належать до сфери досліджень та розробок.

Що стосується експорту, то, якщо вірити підручникам, диверсифіковані компанії стабільніші. Але ми говоримо про малі компанії, які здійснюють експорт, і часом тут виникає оксиморон, суперечливість у термінах. Врешті, це проблема конкурентності.



Щоб здійснювати експорт, потрібно бути конкурентоздатним, і з цим у нас у країні дуже складна ситуація. Деколи джерелом її є державна політика; у нас виникають проблеми з експортом, тому що ми вичерпали свої варіанти експорту в багатьох секторах. Окрім того, ми починаємо за несприятливого сценарію на багатьох маловитратних ринках: заробітна плата в тих країнах у 8-10 разів менша, ніж в Іспанії; невиходів на роботу практично не буває; вимоги до контролю за якістю дуже поблажливі чи й відсутні. Те, чого ми не вимагаємо від компаній [неєвропейського] походження [наприклад, з Китаю], вимагається від наших компаній [у ЄС], і це лише поглиблює дефіцит нашої конкурентоспроможності. Слід починати з кореня проблеми: нам потрібно виховувати наші компанії, надавати їм ресурси, аби вони могли бути конкурентоспроможними. І нам усім потрібно грати за одними правилами.

UK@W: База даних для Вашого звіту охоплює 50 країн. Яким є профайл традиційного іспанського підприємця? Чи він суттєво змінився за останній час? Якщо так, то чому? Чим він відрізняється від підприємця із сусідніх країн?

I.A.B.: Наш рівень підприємницької діяльності дещо нижчий, ніж в англомовних країнах, але вищий, ніж у країнах, що довкола нас. Профайл підприємця стає одноріднішим, але за останні два чи три роки відбулися зміни; традиційний підприємець стає більш зрілим та старшим за віком. Середній вік зріс майже на чотири роки і наближається до сорока [років]. У наші дні підприємець, який приходить на ринок, потребує більше професійного багажу – більше знань сектора і так далі. Це дуже характерно для підприємців, яким поза п'ятдесят. Це пов'язано з концепцією становлення підприємця "з необхідності" – ви починаєте в цьому віці, бо ваша професійна кар'єра в Іспанії закінчилася, хоч так не повинно бути. Окрім того, сьогоднішній підприємець має вищий рівень підготовки, а освіта надає тепер додаткові конкурентні переваги. Сьогоднішній підприємець також більше інвестує [у свій бізнес], і середня вартість початкових інвестицій у проект зросла. Частина фінансування підприємця вноситься з власної кишені, а це означає, що є все менше і менше [зовнішніх] джерел фінансування.

У часи кризи співвідношення між підприємцями-чоловіками і підприємцями-жінками вирівнюється. Це позитивна тенденція, яка дещо затуманює наше сприйняття реального середовища. У сім'ях, де немає працюючих, жінка часто самостійно розвиває власний підприємницький проект, і буває, що робить це й у традиційно чоловічих бізнес-секторах. Скорочення діяльності в таких секторах, як нерухомість, будівництво та автомобілі, означає, що чоловіки-підприємці зникають, а жінки-підприємці з'являються в секторі послуг. Традиційно іспанці інвестують у сектор обслуговування, оскільки він сприятливіший, а ризик мінімальний. Однак ми також спостерігаємо, що за останні дванадцять місяців суттєво розрісся промисловий сектор відновлювальних джерел енергії.

UK@W: Чи вважаєте Ви, що криза змінить підприємницькі звички в Іспанії?

I.A.B.: У деякі роки ми справді бачили певні зміни, але тут маємо щось трохи схоже на ситуацію з дослідженнями та розробками – у тому сенсі, що це довготривалий процес. Тепер в Іспанії мало хто зі студентів коледжів хоче стати підприємцем. Нам потрібна серйозна зміна, яка починається з навчання, зміни цінностей і суспільства. Поки ЗМІ не визнають підприємців, тими, хто створює цінність, а не спекулянтами, ситуація для нас буде складною. Ця зміна починала ставатися перед кризою, зумовлюючи бум. Тепер ми рухаємося в правильному напрямку. Окрім того, уряд дуже зацікавлений у цьому, тому що малий та середній бізнес дає понад 80% усіх нових робочих місць. Відповідальність лежить на всіх нас – людях, уряді, бізнес-школах, університетах і так далі. Якою країною ми хочемо стати в майбутньому?

Huawei Technologies: китайський першопроходець в Африці



Зайдіть до книжкової крамниці в Пекіні – і знайдете там полиці книжок про Huawei Technologies. Ставши однією з провідних мультинаціональних компаній Китаю та вагомим елементом в індустрії міжнародного телекомунікаційного обладнання, Huawei наново переписує правила конкуренції в галузі. До того ж, як перша недержавна китайська компанія, що успішно вийшла на міжнародний рівень, вона стала прикладом для інших китайських компаній і предметом національної гордості.

Незважаючи на проблеми, з якими стикається світова економіка та індустрія телекомунікацій, Huawei досягла обсягів договірної продажів в розмірі 16 мільярдів доларів, що складає 45% зростання порівняно з попереднім роком. І близько 72% її прибутків надходить з міжнародних ринків. Менше ніж за одне десятиріччя Huawei пробилася майже на всі світові ринки, роблячи значні капіталовкладення у свої продуктивні ряди, до яких належать стаціонарні мережі, мобільні мережі, автоматизовані цифрові системи передачі даних, оптоволоконні мережі, програмне забезпечення та послуги, а також термінали.

За даними одного з представників цієї індустрії, Huawei ділить сферу телекомунікаційного обладнання на три основні категорії: інтернет-комутатори, стаціонарні мережі та безпроводні мережі. "Huawei на даний момент стоїть на третьому місці серед світових компаній за безпроводними мережами і на другому місці за стаціонарними мережами та комутаторами – стверджує засновник та головний виконавчий директор Жень Чженфей Женфей. – Однак мета Huawei – стати компанією номер один у всіх цих трьох сегментах". Серед конкурентів компанії є як відомі європейські та американські компанії, як-от Alcatel-Lucent, Cisco Systems, Nokia Siemens Networks та Ericsson Telephone Co, так і китайські конкуренти – виробники дешевшої продукції, на зразок ZTE Corp.

Huawei тепер обслуговує 270 операторів у майже 100 країнах, у тому числі 35 із 50 провідних телекомунікаційних компаній світу. Станом на березень 2007 року в Huawei по всьому світі працювало понад 83 тисяч працівників, 43% яких займалися дослідженнями та розробками. Компанія заявляє, що виділяє як мінімум 10% свого прибутку на дослідження та розробки, і на цей момент вона є четвертим найбільшим заявником на отримання патентів у світі: станом на 2007 рік нею подано понад 20 тисяч заявок. Торік Huawei здобула 45% усіх нових контрактів щодо універсальних мобільних телекомунікаційних систем і технологій швидкісної пакетної передачі даних, ставши провідним постачальником у цій сфері. Huawei тепер входить і до трійки провідних постачальників на світовому ринку GSM; станом на кінець 2007 року вона постачала основних опорних станцій загальною потужністю 700 тисяч несучих частот, які обслуговують понад 300 мільйонів користувачів GSM по всьому світу (GSM є тепер найпопулярнішим стандартом другого покоління для мобільних телефонів).

Важко зрозуміти такий успіх Huawei, не проаналізувавши, з яких скромних статків вона починалася, та її особливу корпоративну культуру. У 1988 році Жен, колишній офіцер Народно-визвольної армії (PLA), створив у Шеньчжені (Китай) компанію з перепродажу телекомунікаційних пристроїв. Через п'ять років Huawei здійснила свій перший прорив, запустивши у виробництво цифровий телефонний комутатор C &

C08, який мав найбільшу в тогочасному Китаї комутаційну здатність. Почавши з малих міст і сільських районів, компанія поступово розширювала свою присутність на ринку й пробивалася в число основних його гравців. Різка, в геометричній прогресії, розростання *Huawei* в 1996-1998 роках припало на час буму в китайській індустрії телекомунікацій. Уклавши в 1996 році свій перший закордонний контракт із гонконзькою компанією *Hutchison-Whampoa*, *Huawei* незабаром поширила свою діяльність і на Росію та Африку. В Африці *Huawei* розпочала в 1998 році з Кенії, і тепер компанія є найбільшим постачальником CDMA-продукту в цьому регіоні. Того ж року *Huawei* найняла консультантів з *IBM*, щоб набути досвіду в розробці та використанні управлінських стратегій через вивчення передового світового досвіду в цій галузі.

Починаємо зі села

Як послідовник ідей Мао Цзедуна, Жен узяв за взірць військову стратегію Народно-визвольної армії, що знайшло відбиток у бізнес-стратегії *Huawei*, її організації та корпоративній культурі. Для прикладу, *Huawei* спиралася на відому стратегію Мао, згідно з якою спершу потрібно зосередитися на завоюванні сільської місцевості, а далі оточити й завоювати міста. *Huawei* дотримувалася цієї стратегії і 1993 року здійснила свій перший прорив: перш ніж замахнутися на весь Китай, вона проводила агресивний маркетинг своїх цифрових телефонних комутаторів у менших містечках. Згодом *Huawei* використала ту саму стратегію, зосередившись спершу на малоосвоєних ринках Росії та Африки, а вже потім переходячи до Європи.

Військова культура відчутна й у строго ієрархічній організації *Huawei*, акцент у якій ставиться на ієрархічне управління, а не на окремих працівників, котрих розглядають як рядових солдатів, яких легко замінити. Як і в багатьох інших східноазійських фірмах, корпоративна культура *Huawei* значною мірою базується на риториці та пропаганді. Вступна стаття "основного закону" *Huawei* звучить так: "Джерелом нашої єдності є любов до вітчизни, співвітчизників, роботи та життя, а відповідальність, творчість, повага та солідарність становлять квінтесенцію культури нашої компанії".

Інші аспекти культури *Huawei* типово китайські. Витривалість і наполеглива праця – якості, що найбільше цінуються в традиційній китайській культурі, і саме на них у *Huawei* акцентують як на способі досягнення конкурентної переваги. Тут можна простежити ще одну класичну східноазійську рису: групу ставлять вище за окремого індивіда. *Huawei* очікує, що її працівники ставитимуть особисте життя на друге місце, визнаючи пріоритетом віддане служіння компанії. Її підхід до бізнесу, котрий називають "шляхом вовка", передбачає покладання на інстинкти, надзвичайну витривалість і готовність працівників до спільної роботи й жертвування собою заради спільного добра.

Маючи таку яскраво виражену ідентичність, *Huawei* все-таки не відмовляється від застосування західних тактик. У середині 1990-х років більшість її менеджерів були сповнені оптимізму щодо перспектив розвитку компанії. Але Жен усвідомлював серйозні обмеження на шляху зростання *Huawei*, спричинені головно браком організаційного досвіду та відсутністю реалістичної довгострокової стратегії. Він вирішив змінити компанію, перетворивши її на провайдера технічних рішень. У 2000 році, коли став помітним спад у комунікаційній індустрії, *Huawei* вже встигла наполовину пройти процес реструктуризації, що надало фірмі конкурентні переваги над місцевими конкурентами.

За словами галузевого експерта, "...Жен усвідомив, що найкращий шлях подолати обмеження *Huawei* – це повчитися в провідних західних компаній". Отож у 1998-2003 роках компанія найняла фахівців з *IBM* для надання консультаційних послуг з управління і взяла за взірць модель цієї американської компанії. Під проводом *IBM*



компанія *Huawei* значною мірою трансформувала свою управлінську систему та структуру розвитку продукції. Жен поставив на перше місце науково-дослідні й проектно-конструкторські розробки та управління системою постачання, прийнявши на озброєння вживані в *IBM* системи “комплексної розробки продукції” (IDP – Integrated Product Development) та “комплексного ланцюжка поставок” (ISC – Integrated Supply Chain). Виявивши, що віддача від інвестицій *Huawei* в дослідження та розробки вшестеро менша за ту, яку має *IBM*, Жен постановив взятися за освоєння запровадженої там методики IDP. Далі *Huawei* прийняла систему ISC, оскільки ефективність системи постачання була значно нижча від потенційної. За даними *The World of Huawei*, у 1999 році рівень своєчасності поставок у *Huawei* досягав лише 50%, тимчасом як у конкурентів – 94%; річний рух товарних запасів склав 3,6%, а в конкурентів – 9,4%. Перехід на ISC тягнув за собою необхідність схилити на свій бік також постачальників і партнерів, бо багато з них не дуже хотіли застосовувати західну практику управління.

Працюючи з *Huawei*, компанія *IBM* сама здійснювала стратегічний перехід від продажу комп'ютерного обладнання до постачання рішень в галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Жен користав з досвіду *IBM*, розуміючи, що майбутнє *Huawei* полягає не у виробництві того, що винайшов хтось інший, а в досягненні досконалості власних розробок, продуктів і надаваних послуг. Однак ця традиційна для провідних західних фірм стратегія незвична для Китаю. І хоча керівництво *Huawei* мало якесь бачення цих речей ще до роботи з *IBM*, саме здобуті від неї досвід, бачення та методики дали *Huawei* можливість впровадити нову практику управління і стати гравцем на світовому ринку.

Присутність *Huawei* та її стратегія найбільше помітні в Африці – на континенті, де ця компанія працює з 1998 року й де вона успішно спростувала стереотип, що “зроблено в Китаї” означає “низька ціна і низька якість”. Почавши в 1990-х, *Huawei* перейшла від ролі виробника до ролі повноцінного провайдера рішень. Сьогодні *Huawei* створює найскладніше сучасне телекомунікаційне обладнання і, за словами представників компанії, “не робить його дешевшим, а робить його кращим”. Озброєна таким поєднанням корпоративної культури з комуністичним корінням і провідної західної практики ведення бізнесу, *Huawei* реалізувала стратегію, що полягає в поєднанні підвищеної уваги до цінової політики, обслуговування клієнтів та впізнаваності бренду. Це дозволило їй проникнути на африканський ринок і запанувати на ньому, хоча мало яким мультинаціональним компаніям вдавалося досягти там успіху. *Huawei* заробила собі репутацію кращого творця малозатратних, але високоякісних мобільних мереж. Обсяги її продажу в Африці (у 40 країнах) перевищили на 2006 рік 2 мільярди доларів.

За словами Вілсона Янга, який керував діяльністю *Huawei* в Західній Африці, прибутки *Huawei* в Африці можуть бути вдесятеро вищими за ті, які вона отримує в Китаї. *Huawei* вдається досягати величезної прибутковості – при тому, що її ціни залишаються всього на 5-15% нижчими, ніж ціни її основних міжнародних конкурентів - компаній *Ericsson* та *Nokia*. Мало того, *Huawei* слідує за тим, щоб не поставити надто низькі ціни, аби її не вважали просто ще однією малозатратною китайською компанією-провайдером. Натомість основний китайський конкурент *Huawei* в Африці - компанія *ZTE*, постійно встановлює ціни, що на 30-40% нижчі, ніж у європейських конкурентів, – і її продукцію сприймають як товар нижчої якості.

Методику ціноутворення *Huawei* можна вважати зумовленою також її досвідом роботи з *IBM* – компанією, яка допомогла *Huawei* навчитися, що важливо перетворювати дослідження й розробки в гроші, а також підходити до розгляду питання розробки



продукції як з технічного, так і з підприємницького погляду, щоб забезпечити віддачу від інвестицій. Це показало, що з конкурента, який "бере" дешевою своєю продукцією та чимбільшим обсягом продажу, *Huawei* перетворилася на провідне підприємство, що створює додану вартість.

Вчитися в майстра

Ще одним чинником успішної діяльності *Huawei* в Африці є увага до покращення обслуговування клієнтів. У 2000-2001 роках *Huawei* зіткнулася з купою проблем: інвестиції в інформаційні технології вичерпувалися, розмір прибутку знижувався, а надмір пропозиції на ринку загрожував тим, що зростання прибутку не буде. Консультанти з *IBM* наголошували на підвищенні прибутків шляхом покращення управління ланцюжком поставок, посилення уваги до досліджень і розробок та через ще більшу інтегрованість корпоративної структури. Однак *Huawei* перейняла в *IBM* також її власну ключову сильну сторону – обслуговування, якому немає рівних. Жен зрозумів значення цієї концепції у світлі несприятливих для компанії обставин. Безпрецедентна увага до забезпечення якості обслуговування врешті-решт стала панівною в глобальній стратегії фірми.

І справді, максимально високий рівень обслуговування був визначальною рисою бізнес-моделі *Huawei* в Африці й становив її ключову конкурентну перевагу. Янг пояснює, як цей аспект бізнес-моделі *Huawei* врешті привів до зростання компанії у світовому масштабі: "Прошло вже три роки, відколи *Huawei* почала свій експеримент з роботою в Африці, але вона й досі мала там лише 20 працівників і дуже мало угод. Однак наші нечисленні клієнти встигли відзначити безпрецедентну чуйність та швидкість реагування з боку керівництва та працівників. Ми перенесли в Африку характерне для Китаю ставлення до виробничої етики та формування стосунків. Як наслідок, клієнти невдовзі усвідомили, що можуть покладатися на *Huawei* цілодобово, кожного дня. Щоб укріпити цю довіру, ми наголошували на тісних зв'язках, і незабаром почали розуміти, що в такий спосіб дістаємо суттєві переваги. Якось раптом з'ясувалося, що наша репутація компанії, яка надає високого рівня обслуговування та високоякісну продукцію, дозволила нам налагодити контакти з тими, хто приймає рішення на нових ринках, забезпечити швидке створення мереж та отримувати заздалегідь повідомлення про конкурентні заявки. А це дозволяло *Huawei* без ризику ставити нижчі ціни, ніж її конкуренти".

Huawei використовує свій бізнес в Африці також як тренувальний майданчик для просування свого глобального бренду за допомогою трьох окремих каналів: політики, інвестування на місцях та маркетингу. *Huawei* використовує свої ресурси та продукцію, щоб брати участь в політиці розвитку по всій Африці. У травні 2007 року на форумі, котрий проводився у зв'язку зі щорічним засіданням Групи Африканського банку розвитку (ADBG – African Development Bank Group), *Huawei* виклала своє бачення Африки, в центрі якого – "перекривання «цифрового поділу» та збагачення життя африканців". *Huawei* пишається тим, що може привносити щось в африканську спільноту. Один із способів робити це – безкоштовно надавати школам освітнє комунікаційне обладнання.

Huawei почала створювати регіональні навчальні центри в африканських країнах, зокрема в Нігерії, Кенії, Єгипті, Тунісі, Анголі та Гвінеї. У серпні 2004 року *Huawei* інвестувала понад 10 мільйонів доларів США у свій нігерійський навчальний центр. Нещодавно вона відкрила новий заклад для проведення тренінгів у Південній Африці. Це її п'ятий навчальний центр на континенті. В Анголі ведеться будівництво шостого такого центру. Компанія забезпечує навчання до 2000 людей у рік. Такі інвестиції з боку *Huawei* сприяють розвитку місцевої економіки завдяки створенню робочих місць та



підготовці місцевих управлінських кадрів, водночас покращуючи імідж компанії в очах місцевих споживачів, компаній та потенційних партнерів.

Huawei підтверджує потенціал свого бренду в Африці за допомогою розумних маркетингових стратегій та "зеленої стратегії" (підвищення екологічної відповідальності за свою діяльність), що передбачає використання сонячної енергії чи енергії вітру. Компанія активно просуває свої базові станції GSM-зв'язку як одні з найбільш екологічно чистих на ринку цієї продукції, стверджуючи, що вона скорочує використання енергії на 47% порівняно зі звичайними станціями зв'язку. *Huawei* повідомила, що станом на кінець 2007 року вона розгорнула понад 100 тисяч "зелених" базових станцій, за допомогою яких вдалося заощадити 570 мільйонів кіловат-годин енергії, або ж 170 тисяч тонн вугілля.

Huawei Technologies вибудувала підприємство світового рівня. Впродовж останніх 10 років вона пожинала надзвичайні прибутки в Африці й робить внесок у розвиток на цьому континенті. У Китаї вітчизняні засоби масової інформації проголосили успіх *Huawei* зразком для інших китайських компаній, що намагаються вийти на світовий ринок. *Huawei* вже успішно проникла на європейський ринок, уклавши великі угоди й обслуговуючи таких відомих клієнтів, як *Vodafone* і *Telefónica*. І поки *Huawei* прокладає шлях для доморощених китайських корпорацій, серед завдань, з якими стикається її керівництво, – підтримання досягнутого зростання та використання набутого в Африці досвіду в Європі та Північній і Південній Америці: тамтешні ринки мають надзвичайний прибутковий потенціал, але там доведеться вирішувати також нові стратегічні проблеми, які постануть перед компанією.



Шай Агассі, вітчизняний піонер Ізраїлю в галузі електромобілів: на шляху до нафтової незалежності



Якщо й існує якийсь приклад для наслідування підприємницького духу Ізраїлю, то це компанія Better Place. Її засновник – Шай Агассі, 41-річний ізраїльський підприємець і колишній керівник SAP, гіганта з виробництва програмного забезпечення. Започаткувавши 2007 року власну справу, Агассі вразив автомобільну індустрію своєю ідеєю масового виробництва автомобілів з нульовим вмістом шкідливих викидів, що працюють на електриці, котра виробляється з відновлюваних джерел. Better Place розпочала зі стартового капіталу в 200 мільйонів доларів США, і відтоді компанія створює мережі сервісних станцій для електромобілів, допомагаючи відучити водіїв від автомобілів, які працюють на пальному й надзвичайно шкідливі для довкілля. Джон Пол МакДаффі, професор менеджменту бізнес-школи Wharton та співдиректор

Міжнародної програми з досліджень автомобільної галузі (International Motor Vehicle Program), взяв участь у розмові журналіста сайту Knowledge@Wharton з Агассі про те, що потрібно для створення майбутнього, яке не залежатиме від нафти. Наводимо відредагований варіант цієї розмови.

Knowledge@Wharton: Ви часто стверджували, що ідея створити Better Place спала Вам на думку під час Світового економічного форуму в Давосі, при обговоренні шляхів зменшення залежності світу від нафти. Однак історія про те, як президент Ізраїлю Шимон Перес допоміг Вам втілити цю ідею в життя, не така відома. Чи не могли би Ви розповісти про це?

Шай Агассі: Я брав участь у Форумі молодих світових лідерів. Мені дали завдання задуматися над якоюсь проблемою і спробувати її вирішити. Я почав з того, що задумався, як керувати країною, не маючи нафти. Далі я підготував офіційний документ і представив його урядам декількох країн, у тому числі й Шимонові Пересу. Перес був єдиним лідером, який цим зацікавився. Він сказав: "Якщо ти серйозно про це, то спробуймо розглянути спосіб, як втілити цю ідею в життя". І він за руку провів мене урядовими офісами Ізраїлю та службовими кабінетами низки великих промислових компаній.

Після цього ходіння кабінетами ми визначили декілька умов, а саме: якщо вдасться знайти кошти – 200 мільйонів доларів – і якщо вдасться знайти автомобільну компанію, яка би погодилася створити лінію для масового виробництва електромобілів зі змінним акумулятором за моделлю, яку ми розробили, то Ізраїль стане експериментальним майданчиком для такої моделі. Перес допоміг мені знайти контакти з компанією Renault і переконати [голову її правління та генерального директора] Карлоса Гона, що це потрібна справа. Далі ми наполегливо працювали в Ізраїлі над втіленням цієї ідеї в життя. Я пропонував діяти від імені урядової організації, але Перес поставив мені умову залишити мою попередню роботу і створити для реалізації цієї ідеї окрему компанію. Такою компанією власне і стала Better Place.

Knowledge@Wharton: Наскільки складно було заручитися підтримкою інших членів уряду та представників промисловості, включаючи інші автомобільні компанії? Які проблеми виникли?

Aracci: Було нелегко. Нашої ідеї не хотіли приймати, бо існував ризик, що її не вдасться успішно реалізувати. А політики практично не мали мотивації приймати вагомі рішення, які були б і проривними, і підризними щодо усталеного порядку речей. Більшість їхніх рішень націлена на продовження того, що вже узгодили їхні попередники. Так завжди є на кого скинути провину.

Нам пощастило, що на той час прем'єр-міністром був Егуд Ольмерт, який сказав: "Якщо вам вдасться знайти кошти, я переконаю Ізраїль". Більшість людей і не знає, що він задіяв одну з ключових осіб, безпосередньо підзвітних йому, – йдеться про генерального директора канцелярії прем'єр-міністра, – щоб повіршити всі питання з чиновниками з уряду. Практично всі гілки уряду мали стосунок до нашого проекту, і потрібна була людина, що об'єднала б їх усі.

Knowledge@Wharton: Ви розмовляли про зменшення залежності від нафти і з урядами інших країн. Яке Ваше ставлення до них і чи Ваш досвід роботи з іншими країнами можна порівнювати з досвідом роботи в Ізраїлі?

Aracci: Слід пам'ятати про те, що ніхто ще таким не займався, тож було справді складно переконати когось стати першим. Куди простіше сказати: "Ми скористаємося моделлю Ізраїлю і повторимо його досвід", аніж бути власне тим першим, у даному випадку – Ізраїлем. І в більшості випадків, коли я розмовляв з урядовими чиновниками, мені відповідали так: мовляв, дуже добре, що молоде покоління думає про такі серйозні проблеми. І все. Ніхто не хотів втілювати в життя божевільну ідею і братися створювати цю модель разом із нами, хай би що ми просили. І ми переважно навіть не просили коштів. Ми не просили про виділення якогось бюджету. Ми лише казали: "Просто працюйте з нами – і ми все зробимо". Однак страх перед тим, що засоби масової інформації назвуть нас і цю ідею божевільними, змушував політиків вважати за краще нічого не робити.

Knowledge@Wharton: Недавно цитували Ваші слова, – гадаю, це було на форумі журналу Wired, – що Китай стане дуже важливим ринком електромобілів. Чи можете Ви трошки розповісти нам про те, чим Ви займались у Китаї, аби сформувати основу для своєї мережі [станцій заправки електромобілів]?

Aracci: Китай сьогодні – найбільша країна-виробник авто. А також найбільший споживач авто. За останній рік ці показники зросли майже на 20%. У китайців немає стимулу захищати свою автомобільну індустрію [від конкурента-електромобіля], бо вони завжди намагалися обігнати світову автоіндустрію. І китайці зрозуміли, що не зможуть зробити цього з двигуном внутрішнього згорання, оскільки не матимуть рівня якості, котрого за сотню років досягли німці чи американці. Але в новому світі електромобілів у них раптом з'явилася можливість не лише обігнати інших, а й постійно займати провідні позиції на цьому ринку. Тепер, з історичного погляду, можна пригадати, що в США весь середній клас сформувався на автомобільній індустрії. Люди ставали представниками середнього класу не лише шляхом купівлі авто, – чимало людей стали представниками середнього класу, працюючи в автомобільній індустрії та похідних від неї галузях.

У Китаї тепер діє така ж модель: створення свого середнього класу в країні, яка, найімовірніше, матиме такий самий транспортний потік, як і на Заході.... Це означає, що Китаю за наступні одне-два десятиліття знадобиться ще близько 400 чи 500 мільйонів автомобілів. Отож люди починають розуміти, що потрібно докласти значних зусиль для промислового розвитку, завдяки якому Китай може перейняти лідерство у



світовому автовиробництві. А зробивши це, Китай, по суті, займе ринок. І якщо Китай перейде на електромобілі, то всім доведеться також перейти на електрику.

Knowledge@Wharton: Ще один цікавий приклад – Індія. Індія вже має свій електромобіль, виробництва Reva. А нещодавно ще одна автомобільна компанія, Bava, заявила, що планує запустити виробництво електромобілів на півдні Індії. Оскільки Індія імпортує 40% споживаної в країні нафти, вона видається серйозним кандидатом на приєднання до Вашої мережі. Які кроки Ви зробили там?

Aracci: Індія є дуже цікавою в тому плані, що тут не стоїть питання самого електромобіля. Питанням є інфраструктура для електромобіля. В Індії рішення стосовно інфраструктури приймаються геть по-іншому, ніж у китайській моделі, централізованій, ієрархічній та з дуже швидким виконанням прийнятих рішень. Якщо поглянути на Індію, то ми бачимо великі можливості, але не маємо певності щодо темпів виконання, тоді як китайці вже перебувають у режимі виконання, а не в режимі аналізу.

Knowledge@Wharton: Чи не хотіли би Ви сказати щось стосовно Японії?

Aracci: Зараз ми бачимо у світі три пари – Китай і Японія; США та решта країн Америки; Франція та Німеччина. На кожному континенті в цій парі є сторона, яка дуже швидко просувається (в Азії це Китай), і сторона, яка неохоче йде слідом. Якщо казати про Японію, то вона застрягла з попередньою [гібридною] моделлю Prius, яку виробляла "Тойота". Гібрид важко захистити, і тепер ми з бачимо, як Японія намагається швидкими темпами надолужити ситуацію з електромобілями, тим часом як Китай продовжує йти вперед. Те саме спостерігаємо й в Америці.

Однак найвиразніший приклад – те, що відбувається в Європі, де Франція здійснила перехід на електромобілі завдяки розвиткові своєї ядерної енергії та ставленням Renault до електрики. Німеччину стримували вітчизняні виробники, здебільшого Daimler та VW. Тепер, коли Daimler придбав частку компанії Tesla [виробника електромобілів з головним офісом у Каліфорнії], а VW оголосила про партнерство з китайською BYD, нарешті бачимо, як німецький уряд намагається наздогнати Францію в регулюванні та позиціонуванні питання про електромобілі.

Knowledge@Wharton: Як Вам вдалося переконати Карлоса Гона в тому, що Renault та Nissan повинні приєднатися до Вашої спроби. І як відреагували інші автомобільні компанії?

Aracci: Президент Перес і я зустрілися з Гоном у Давосі у 2007 році. Не думаю, що ми переконали Гона. Він уже розумів, що майбутнє Renault-Nissan – електромобіль. Чимало людей розповідають, буцімто я його переконав. А Гон був більше за мене переконаний, що майбутнє саме за електромобілем, і тут слід віддати йому належне. Він був певен, що існування гібридів просто не має сенсу в довгостроковій перспективі: їхня двопривідність, дуже складна трансмісія, структура собівартості суперечила всьому, що було зроблено в цій галузі. Отож Гон зайняв крайню позицію і заявив: "Якщо ми переходимо на електрику, то переходьмо".

Проблема полягала в тому, що чимало інших генеральних директорів намагалися відстояти свій спадок замість того, щоб будувати майбутнє. І вони не розуміли, як швидко відбудеться ця зміна. Але ми їм пояснювали.... Основна проблема, з якою ми зіткнулися, полягала в тому, щоб пояснити деяким керівникам автомобільних компаній, лідерам автомобільної індустрії, що сприятливі для них можливості зникнуть уже в 2011, 2012 роках, що "хата вже горить", але вони дивилися вперед хіба що на квартал чи два. Це зовсім не сприяло веденню бізнесу. Тепер, коли – сподіваюся –



чимало з них уже виходить із становища, що склалося, ... їх легше переконати в необхідності робити напрацювання на майбутнє.

Джон Пол МакДаффі: Продовжуючи цю тему, мені було б цікаво – щоб уже завершити наш огляд становища у світі – почути від Вас і про американський континент: хто тут швидкий, а хто повільний?

Агасці: Поки в Америці тривала зміна мешканців Білого Дому, Конгрес та Сенат невпинно створювали правильний мотиваційний план. Отож й бачимо, що в США ми вклали чимало коштів як у виробництво, так і в споживання. Кошти [Департаменту енергетики] йдуть на заходи, спрямовані на полегшення переходу до електрифікації. Бюджет складає 25 мільярдів доларів, тобто на кожен електромобіль на федеральному рівні виділено близько 7500 доларів. Деякі штати роблять ще більше. У запропонованому енергетичному законопроекті, що перебуває на розгляді в Білому Домі та Сенаті, бачимо чимало програм, включаючи фінансування масового виробництва електромобілів, закупівлю акумуляторів тощо Існує ціла збірка законопроектів, проведених через Білий Дім і Сенат, які вже реалізуються і створюють фантастичні можливості для електрифікації.

....Подібна ситуація у канадських виробників, особливо в штаті Онтаріо. Найбільших зусиль докладає до цього прем'єр-міністр [Дальтон] Мак-Гінті. У Бразилії та деяких інших країнах Південної Америки не намагаються наздогнати інших у плані електрифікації. Вони продовжують працювати у своїй промисловості, що стає все більше застарілою, тимчасом як США використовують сотні мільярдів доларів на перебудову та зміни в автомобільній індустрії.

МакДаффі: Є декілька нових гравців, що вийшли на ринок електромобілів у США, як-от Tesla і Bright Automotive. Чи Ви контактуєте з ними? Котрі з них, на Вашу думку, мають перспективні моделі виробництва та ведення бізнесу, що можуть узгоджуватися з Вашими підходами та інфраструктурною мережею, яку ви будете?

Агасці: Важливо розуміти, що ми розв'язуємо зовсім інші проблеми, ніж вони, хоч я просто захоплююся [керівником "Тесли" Елоном Маском] і схиляюся перед роллю, яку ця компанія відіграла для утвердження в суспільній свідомості думки про те, що можна виробляти справді добрий електромобіль. Roadster [компанії Tesla] став прекрасним свідченням того, чого варта передова технологія у світі електромобілів.

Ми намагаємося вирішити зовсім іншу проблему: як забезпечити функціонування цілої країни без бензину? Тут справді потрібен план, у якому були б закладені дуже великі обсяги виробництва та низькі ціни. І поки більшість із цих хлопців ставлять собі за ціль верхню цінову межу – автомобілі вартістю 80-120 тисяч доларів, ми думаємо про машину, що коштувала б менше 20 тисяч доларів. Ми ставимо собі за мету автомобіль ціною від 10 до 15 тисяч доларів, який при цьому зможе дати вам усе, що ви отримали б від середнього Chevy Malibu, і не намагаємося гнатися за щонайвищими стандартами високовартісного автомобіля.

Якщо поглянути на обсяги виробництва, на компанії, підприємства яких можуть виробляти щорічно принаймні... по 100 тисяч таких автомобілів, то у США небагато таких гравців. Усі три [Tesla, Bright і Fisker] добре відомі у США вітчизняні виробники.... Чому я кажу про принаймні 100 тисяч машин на один завод? Бо нам потрібне щось тиражоване, масова модель, щоб надалі перейти від 100 тисяч до мільйона, а з часом і до 10 мільйонів, – скажімо, через 18 чи 36 місяців, адже часу на вирішення цієї проблеми зовсім мало. Без швидкого переходу до мільйона, а далі – до 10 мільйонів годі вирішити питання, як жити без нафти.



МакДаффі: Я саме хотів спитати Вас про масштаби виробництва, отож дякую за відповідь. Одна з ідей, що, як здається, найбільше заповонила громадську уяву, – це станції для заміни акумуляторних батарей. Як Ви гадаєте, чи буде водіям зручно винаймати акумулятори, а не мати свої власні? Коли тільки-но з'явилися перші гібридні моделі, існувало побоювання, що ці батареї виявляться недовговічними, отож оренда виглядала хорошим розв'язком проблеми. Однак сьогодні вагомим підстав для таких побоювань значно поменшало. То якою ж буде реакція споживачів на цю ідею?

Агасці: У цьому, власне, й полягає одне з основних непорозумінь, що стосуються нашого проекту. Ми не даємо акумуляторну батарею в оренду. Better Place як оператор інфраструктури завжди залишається власником батареї. Споживачу не потрібно винаймати акумуляторну батарею. Він купує кілолітри. Ми не продаємо кіловат-години і не даємо батареї напрокат. Ми не спонсорська організація. Ми – організація, яка надає послугу – можливість необмеженої їзди, оплата за яку береться згідно з тарифом з розрахунку за кілометр. І ми купуємо кіловат-години та батареї для того, щоб надавати такі послуги через інфраструктуру, котру ми налагодили по всьому регіону. Проведені нами маркетингові дослідження показали, що понад 80% споживачів воліють бути власником авто, не володіючи при цьому батареєю, або ж їм байдуже, хто власник акумуляторної батареї.

МакДаффі: Існують різні типи автомобілів різних виробників, які потенційно можуть користуватися тими самими станціями заміни батарей. З урахуванням цього, наскільки ймовірно, що всі виробники погодяться на стандартизацію, тобто один тип батарей? А якщо зарядній станції доведеться зберігати різні типи батарей для авто різних виробників, то логістика муситиме бути значно складнішою, щоб не бракувало батарей в одному місці чи не утворювався їх надлишок в іншому...

Агасці: Ми не передбачаємо, що буде стандартизація. Ми передбачаємо, що будуть різні типи та розміри батарей. І вважаємо, що ті, хто перші почнуть цей процес, найімовірніше вирішать виходити у світ зі своїми власними батареями. Тому, розпочинаючи свою діяльність у регіоні, нам потрібно буде вирішити, котрі саме автомобілі ми обслуговуємо, а тоді незмінно обслуговувати їх. Станції обміну сконструйовані так, що можуть обслуговувати багато типів автомобілів та багато типів акумуляторних батарей.

Водночас слід пам'ятати, що коли інфраструктуру вже сформовано, то виробникам автомобілів вигідніше використовувати ті батареї, котрі вже вживає хтось інший (за умови, що обсяги випуску машин з цими батареями вже досить високі) у цьому регіоні. Інакше їм доведеться самим дбати про наявність на станціях батарей відповідного типу. Це та сама модель, що в роздрібній торгівлі. Коли ви тільки відкриваєте свої перші крамниці, мусите переконувати виробників дати вам якісь товари на продаж: інакше полиці у вас будуть порожні. Але коли ваша крамниця вже почала працювати й обслуговувати людей, місце на ваших полицях стане набагато ціннішим, аніж реальні товари від виробників.

МакДаффі: Тобто відповідні обсяги виробництва та відповідна кількість клієнтів означатиме перетягування каната на бік стандартизації?

Агасці: Спробую роз'яснити. Візьмімо, для прикладу, теперішню модель із бензиновим двигуном. На початках бензинової ери, якщо у вас не було нафти, ви не могли відкрити заправку. Нафта з'явилася – ви відкрили заправну станцію. А далі ви продаєте на всіх цих заправних станціях той нафтопродукт, який маєте. Якщо заправні станції поставлено у відповідних місцях і якщо вони подобаються людям, то ... вони почнуть користуватися цими станціями. Якщо хтось каже: "Я маю нове пальне", – скажімо, з нульовим рівнем шкідливих викидів, дуже дешево, – то він цілком залежить

від ласки власника цих станцій, а не навпаки. Перш ніж люди почнуть купувати це нове пальне, йому потрібно знайти заправні станції, де [це пальне] зберігатимуть та продаватимуть.

МакДаффі: Добра аналогія. А тепер дозвольте поставити запитання, яке більше стосується технології самої батареї. Чи буде вона, на Вашу думку, достатньо сталою для будь-якої моделі – чи то перезарядної, чи то заміної, щоб створювати під неї інфраструктуру? Який ступінь ризику, що вона застаріє у зв'язку зі серйозною зміною в технології акумулятора чи якимись іншими змінами, через що функціонування інфраструктури ваших станцій стане проблематичним?

Агасці: Я вважаю, що значні прориви в науці не стаються раптово, немов диво. Те, що ми побачимо в масовому виробництві через п'ять-десять років, має бути в нашій лабораторії вже тепер....

Перейти від ємності 200 кіловат-годин на кілограм до 300 дуже нелегко. Таке покращення показника на 150-200% порівняно з тим, що маємо на сьогоднішній день, ми побачимо, можливо, через п'ять-сім років, якщо над цим уже тепер працюють у наших лабораторіях. Це означатиме, що з'явиться акумуляторна батарея, на одній зарядці якої можна буде проїхати за хорошої погоди десь 400-500 км, і це при тих же затратах, що й сьогодні.

Треба думати й про те, чи поставите ви цю батарею, що з'явиться, у своє авто. Адже через сім років може скластися ситуація, що по всьому регіоні вже буде налагоджена інфраструктура станцій заміни батарей, а це дозволить скористатися ціною перевагою старих батарей, яка стане помітнішою і дасть вам кращу модель бізнесу. За таких умов більшість людей радше їздитимуть на 200-кілометрових батареях, платячи при цьому за кожен кілометр пробігу вдвічі дешевше, ніж ставитиме батарею, розраховану на 400 км, і платитиме за кілометр їзди вдвічі більше

МакДаффі: Отож, поява потужнішої батареї не конче зводить нанівець план створення інфраструктури на основі теперішніх акумуляторних технологій?

Агасці: Пам'ятаєте перші мобільні телефони? Вони були розміром із цеглину, і до них додавався великий акумулятор. Коли технологія акумуляторів покращилася, ми зменшили розміри телефонного пристрою й помістили в нього акумулятор удвічі меншого розміру. І це повторювалося знову й знову. Адже так? Тут річ не в тім, що не можна було зберегти старий телефон. Уявіть собі, що ми беремо "цеглину" на кшталт перших "Моторол" і вкладаємо в неї сучасний акумулятор. На одній його зарядці можна було б розмовляти цілу вічність. Але чи купили б Ви сьогодні такий телефон?

МакДаффі: Дозвольте поставити Вам "географічне" запитання. Поки що значний ентузіазм стосовно Вашого проекту виявляє Ізраїль, зацікавилися ним у таких країнах чи регіонах, як Данія чи Гавайські острови. Чи не вважаєте, що саме такі місця є найкращим майданчиком для запуску Вашої моделі? В тому сенсі, що тут найсприятливіші умови для створення найбільшого попиту на електромобілі та станції, тут менша кількість далеких поїздок, отож легше забезпечити необхідну людям мережу зарядних станцій чи станцій обміну батарей.

Агасці: Ви хочете сказати, що з нашого боку нечесно було вибрати найкращі для розпочинання цього нашого проекту місця?

МакДаффі: Ні, мені просто цікаво, чи бачите Ви якісь природні переваги саме відносно невеликих, компактних територій як місця для реалізації свого проекту, чи Ви плануєте розгортати його і на великих територіях?



Aracsi: Хочу тільки нагадати Вам, що третє місце, де ми працюємо, – Австралія. Тож ми замахнулись і на велике. Мотивація роботи в Ізраїлі та Данії очевидна. Це модель однокоміркового телефону, якщо висловлютися метафорами з галузі мобільних телефонів. Ізраїль – це майже півтори комірки, якщо прийняти за комірку територію в радіусі близько 150 км. Данія приблизно така сама. Накресливши коло радіусом у 150 км з центром у Копенгагені, охопимо більшу частину країни. На решту території знадобиться ще половина комірки.

Розгляньмо тепер багатокоміркові структури. Західне узбережжя Сполучених Штатів – це загалом чотири комірки, з'єднані довгою автострадою. Лос-Анджелес і Сан-Дієго – півтори комірки. Сан-Франциско – це повна комірка. Портленд – це половина комірки, а Сіетл – одна комірка. Отож маємо чотири комірки і магістраль завдовжки 2000 км, яка їх з'єднує. Це одна з моделей, доцільність якої ми намагаємося обґрунтувати. Ми завжди дотримуємося позиції, що коли ви щось зробили в одній країні, дуже легко повторити це в інших країнах, незалежно від їхнього розміру.

МакДаффі: Можете сказати ще декілька слів про Австралію, бо ж це країна з величезними територіями і дуже низькою густотою населення. Як Ви плануєте охопити такі простори?

Aracsi: Нам не потрібно охоплювати всю Австралію. В цьому й суть... Нам не потрібно першого ж дня відразу мати всі 100% електромобілів. В Австралії можна виділити три дуже великі комірки: Мельбурн, Сідней та Брісбен. Треба просто охопити кожну з цих комірок, які є дуже густонаселеними міськими агломераціями. Якщо розглядати справу з такого погляду, то в кожній з них є надзвичайно прибуткові моделі стільникового зв'язку.

Те саме й у нас. Ми маємо дуже густе покриття в містах та одну автостраду завдовжки близько 1600 км, що зв'язує їх. І на цій автостраді через кожні 40 км розміщена станція із заміни батарей, що дає гарантію, що ви не застрянете десь по дорозі, коли їхатимете з однієї з цих "комірок" до іншої.

Ви зазвичай не проїжджаєте кожного дня по тисячі й більше кілометрів. Та якщо вам і доведеться проїхати, ви постійно будете в зоні покриття. Отже, є три основні, високоприбуткові центри, а між ними – дуже хороший зв'язок.

МакДаффі: Ви декілька разів наводили стільниковий зв'язок як приклад бізнес-моделі для вашої галузі. Ви відразу мали таке бачення?

Aracsi: Так. По суті, ми мали її за взірць більше на початках, ніж тепер. Одна з наших помилок полягає в тому, що ми надто ототожнювали себе з оператором стільникового зв'язку. Насправді ж ми більше схожі на енергетичну компанію чи сучасну нафтову компанію – в тому плані, що ми продаємо той самий продукт, ми продаємо водіям кілометри... Ми більше схожі на інфраструктурні компанії, що купують активи і за допомогою цього продають послуги. У нашому випадку це комфортна їзда з невеликими затратами й без шкоди для довкілля.

МакДаффі: Тепер одне з найзагальніших запитань – щодо різних видів діяльності компанії Better Place. Наскільки я розумію, в ланцюжку, з якого складається вартість автомобіля, під впливом вашого бачення стаються зміни - і стосовно проектування, і щодо виробництва, і щодо енергоспоживання. Як далеко ви зайшли у формуванні стимулів для учасників кожної складової цього ланцюжка, щоб заохочувати їх брати участь у реалізації вашої моделі?

Aracsi: Що стосується автовиробників, то тут усе досить очевидно. У них мільйони можливостей. Вони бачать теперішню модель бізнесу, яка нежиттєздатна в



перспективі. Ми пропонуємо їм набагато кращу модель бізнесу – високоприбуткові електромобілі, котрі довго залишаються на ходу при дуже низьких затратах на гарантійне обслуговування. І ми пропонуємо їм працювати з нами, виробляючи машини.

Ми створюємо стимули для власників заправних станцій: вони можуть із вигодою для себе використовувати наявні в них площі, розміщуючи на них станції із заміни батарей. Ми створюємо значні стимули для електроенергетичних компаній: ми купуємо в них надлишкову потужність, зокрема ту, що отримана з відновлюваних джерел. Ми продаємо їм нашу резервну потужність, коли вони її потребують, тож у них є хороший клієнт, який споживає енергію не весь час і готовий ділитися з енергопостачальником своїми акумулюючими потужностями, долучаючись цим до вирішення дуже болючого тепер для електроенергетичних компаній питання. Урядам ми надаємо спосіб вирівняти торговельний баланс країни в плані зменшення імпорту нафти.

...І нарешті, клієнт отримує дешевше та зручніше авто, яке може безшумно долати нескінченні простори, не забруднюючи довкілля, не нищачи нашого майбутнього та майбутнього наших дітей. Загалом, це і становить найбільшу цінність, – те, що ми вилучаємо всі прямі та непрямі витрати, пов'язані з нафтою.

Knowledge@Wharton: Яку думку Ви хотіли б донести до учнів шкіл, коли говорити про автомобілі та автомобільну індустрію майбутнього? І як можна залучити їх до справи, якою займається Better Place?

Aracchi: По-перше, вони повинні пам'ятати, що їхній перший автомобіль буде електричний. Молодше покоління вже розуміє, що ... в нас недостатньо нафти в землі та що нам не вистачатиме атмосферного повітря, якщо ми вчасно не переключимося на електротранспорт. І що раніше ми це зробимо, то легше буде виправити те, що ми – наше покоління та покоління минулого – натворили на цій планеті, ту наругу, яку ми чинили над природними ресурсами.... Отож, перше, що потрібно пам'ятати, – це те, що майбутнє – за електрикою.

Другий момент полягає в тому, що ми живемо в один із найцікавіших періодів в історії цієї індустрії. Десь до 2025 року матимемо на дорогах мільярд електромобілів, тому що в нас буде мільярд людей, які водитимуть авто, а їздити ї далі на бензинових двигунах уже не вийде. За період між сьогоднішнім днем і 2025 роком потрібно виробити мільярд нових авто, і немає у світі індустрії, що зрівнялась би тут із нашою. Подумайте-но: мільярд із лишком одиниць продукції при середній ціні 20 тисяч доларів – це індустрія в 20 трильйонів доларів, яка виросте з нуля за наступних 10-15 років.

Саме завдяки таким моментам Силіконова долина стала чудовим місцем для роботи, біотехнології стали чудовим об'єктом для роботи, а Інтернет від 1995 року став таким цікавим місцем проведення часу. Якщо ви шукаєте щось, що стане наступною революційною індустрією, то, на мою думку, немає сумнівів: це буде саме виробництво електромобілів, а 20 трильйонів доларів – лише ядро цієї індустрії. Бо ж будуть іще акумуляторні батареї та послуги, інноваційні технології та нова виробнича технологія. Все буде переосмислено й оновлено, і слід подумати, як потрапити до цієї індустрії, поки це ще можна зробити.

Knowledge@Wharton: Чи існують способи, щоб школярам долучитися до Better Place?

Aracchi: У нас, мабуть, близько 15-20 тисяч поданих з власної ініціативи резюме. Завжди є спосіб домогтися, щоб на вас звернули увагу, якщо ви хочете цього й наполегливо працюватимете. Я певен, що в перспективі, коли теперішні школярі закінчать навчання у школі Wharton, ми розглянемо їхні резюме.



Севаль Оз Озверен, Віце-президент Cuil: створення нового покоління Інтернет-пошуковиків

У міру того як використання Інтернету стає дедалі масовішим і набуває все нових форм, у користувачів з'являються дедалі ширші можливості, щоб шукати і знаходити інформацію: тексти, повідомлення, фото- та відеоматеріали, пов'язані з тематикою, яка їх цікавить. Одна з компаній, що намагається розширити й сповна використати потенціал інтернет-пошуку, – це Cuil, розробник нового пошукового механізму Sredia, здатного уникати повторень, видавати резюме за результатами пошуку, інтегрувати пов'язані теми, враховувати дані із соціальних мереж, до яких залучений користувач. Під час недавньої конференції „Майбутнє видавничої справи” віце-президент Cuil із питань фінансів та розвитку бізнесу Севаль Оз Озверен розповів онлайн-журналові Knowledge@Wharton про місію своєї компанії, про еволюцію пошукових систем та про створення пошукового механізму Sredia, який і досі на стадії альфа-тестування.



До вашої уваги – відредагований текст бесіди.

Knowledge@Wharton: Скажіть, будь ласка, кілька слів про вашу компанію, її завдання, про послуги, які ви пропонуєте вже тепер або, можливо, тільки розробляєте.

Севаль Оз Озверен: Cuil – це пошуковик, що відрізняється від двох інших пошуковиків, Google та Microsoft, які борознять простори всесвітньої мережі, насамперед тим, що наша мета – затримати користувача на сторінці [пошуку, а не відіслати його на інші сайти]. Наша мета – допомогти йому знаходити інформацію – релевантну інформацію – і візуалізувати цю інформацію таким чином, щоб він міг інтуїтивно знайти речі, про які міг і не знати, що він їх шукає.

Друга особливість Cuil у тому, що наш пошуковик шукає в мережі тематичні перетини й дані за поширеними запитом, бо, на наше переконання, наступне покоління пошукових систем працюватиме саме з такими перетинами тематичних категорій, відшукуючи дані на конкретніші, пов'язані одна з одною теми, як-от „остеопороз, гіпертонія, побічні наслідки”. Все це змінює і підхід користувачів до застосування пошуковиків, бо користувач дістає конкретнішу, ретельніше відсортовану інформацію на тему свого запиту.

Knowledge@Wharton: Чим відрізняється контекстуальний пошук від традиційного, коли хтось просто набирає в пошуковому рядку оті три терміни, які ви щойно згадували, і дістає низку посилань? У чому відмінність між цим і більш контекстуальним пошуком?

Озверен: Коли ви просто зараз наберете в Cuil „остеопороз, гіпертонія, побічні наслідки”, то Cuil видасть – спробує видати – вам наявну в мережі інформацію, відфільтрувавши найрелевантніші результати й вивівши їх нагору, але видасть також –

справа на сторінці результатів – інший пов'язаний із запитом контент. Контекстуальний пошук видає певні додаткові тематичні категорії, такі як актуальна термінологія, пов'язана з цим захворюванням, конкретні ліки, що призначаються від цієї хвороби, побічна дія цих ліків тощо. Наступне покоління пошукової системи, яку ми створюємо, даватиме змогу враховувати при пошуку дані з соціальних мереж, тобто, наприклад, якщо ви зареєстровані в Facebook-у, то пошук видасть вам, зокрема, ті сторінки на тему запиту (або пов'язані з нею теми), які останнім часом переглядали ваші друзі, колеги, ровесники. При цьому не всі зв'язки легко вловити: хтось може говорити не про „гіпертонію“, а про „підвищений артеріальний тиск“. Отож наша система завдяки глибокому й широкому охопленню наявного в мережі матеріалу здатна робити висновки щодо подібності й пов'язаності окремих понять. Нарешті, третій елемент контекстуального пошуку – це рекомендації інших користувачів, які враховуються завдяки інтеграції їхніх результатів пошуку за посередництвом ваших соціальних мереж.

Knowledge@Wharton: Отже, контекстуальний пошук, так би мовити, заповнює прогалину між нашим уявленням про тему і нездатністю набрати в пошуковому рядку правильні слова, щоб отримати прямо пов'язані з нашою темою результати?

Озверен: Власне. І діє змогу виявити такі речі, як: „Ого, я й не знав, що такі-то ліки, які я вживав від гіпертонії, можуть мати тяжкі побічні наслідки на зразок ожиріння або надмірного оволосіння“. Отож є багато інформації, якої ви не сподівалися отримати, але ви інтуїтивно бачите її зв'язок із вашим запитом.

Knowledge@Wharton: Як ви вважаєте, які можливості для пошуку дає інтернет-ідентичність користувачів? Які можливості пов'язані з нею?

Озверен: Я думаю, що в Інтернеті такого поняття, як репутація, просто не існує. Гадаю, тут ми маємо поле з рівними для всіх умовами гри. Кожен елемент інформації про вас, що опинився в мережі, може бути розмножений, розповсюджений у соціальних мережах, а отже може спливати в пошуку. Однак, на мій погляд, дуже важливо, що люди в мережі щодалі то більше претендують на певну ідентичність. З одного боку, мережа старається дотримуватися засад „агностицизму“, але, з іншого боку, треба, щоб ви спробували заявити, хто ви є. [Створення певної мережевої ідентичності] – це справді дуже потужний інструмент для індивіда, бо ж мережа вміщує надто багато інформації. Здатність зробити дані про особу, її товаришів, репутацію чи справу, яку вона робить, легше й швидше доступними є дуже важлива в плані контролю над цим каналом розповсюдження інформації.

Spedia – я коротко розкажу про неї, бо це дуже потужний інструмент – це передовсім ті дані, що даються на другій або третій сторінці результатів пошуку на сайті *Scil* ... Тут мова йде про інформацію, яка видається автоматично, за допомогою алгоритмів, що опрацьовують наявну в мережі інформацію. Тобто це програма, що продукує резюме. Це майже як „Вікіпедія“. Відмінність між ними полягає в тому, що в нашому випадку результати генеруються в момент пошуку. Це дає змогу залучити багато джерел даних, яких „Вікіпедія“ не враховує.

Якщо ви просто зараз зайдете в Інтернет і пошукаєте інформацію про когось типу мене, то у „Вікіпедії“ такої сторінки нема. На сьогодні у „Вікіпедії“ всього близько 200 тисяч активних сторінок. Звідси потреба створювати довідки про тих, про кого не написано нічого конкретного. Скажімо, ви йдете на зустріч і хочете прочитати про того, хто розмовлятиме з вами чи братиме у вас інтерв'ю. Якщо ви не подивитесь їхні профілі в *LinkedIn* або *Facebook*, – а для цього треба бути зареєстрованим у цих мережах, – то вам годі знайти про них якусь інформацію.



Тим часом автоматично згенероване резюме від *Credia* дає змогу моментально переглянути всю наявну інформацію про певну особу. Якщо в результатах, що вам видані, йдеться про іншу особу, то *Credia* підкаже вам, що це не та особа. Вона усуває двозначність, коли є кілька осіб із тим самим іменем, і допомагає знайти того, кого вам треба. Це ще одна проблема мережі: інформації так багато, що люди вже не знають до пуття, скажімо, чи це той самий Севаль Оз, який жив у Вілмінгтоні в штаті Делавер у 1986 році, чи ні. *Credia*, маючи доступ до всіх цих даних, скаже вам, що це саме він. Фактично, пошук по базах даних і внутрішніх мережах – це дуже цікавий момент, бо сьогодні багато кому – а зокрема кредитним компаніям та американським органам влади – можуть знадобитися біографічні дані про ту чи іншу особу. Отож здатність знаходити й відповідно представляти ці дані може бути корисна ще й з такого погляду.

Knowledge@Wharton: Чи цей ваш продукт, *Credia*, уже доступний у бета-версії або для загального вжитку?

Озверен: *Credia* – це продукт, який повніше втілює те, що наша компанія робила завжди. Я маю на думці здобування даних. Ми щоденно аналізуємо мільярд сторінок із нашого індексу в 120 мільярдів. Це дає нам величезні можливості в плані управління даними. *Credia* – дуже потужний інструмент, щоб обмежуватися простим алгоритмічним створенням чи автоматичним генеруванням сторінок-резюме.

Поки що мова йде про альфа-версію. Вона, як і всяка перша версія, залишає бажати кращого в плані відшліфованості деталей. ... Ми намагаємося розв'язати дуже, дуже складну проблему, тож нам треба досить часу. Це не є щось таке, що за кілька місяців з'явиться в готовому вигляді як новий марочний продукт. Знадобиться час, щоб люди покористувалися новим пошуковиком і дали свої відгуки. В деяких тематичних напрямках наша система працює краще, ніж в інших, – наприклад, пошук осіб працює краще, ніж пошук продуктів. У мережі є безліч інформації, яка не видається в "топі" пошуку, бо дехто, можливо, не хоче, щоб вона була доступна. Я не хочу показувати пальцем на жодну з американських компаній, але ми як громадськість маємо право знати, скажімо, про те, які думки висловлюються щодо наявності побічної дії тих чи інших ліків або наявності певних вад у тих чи інших марок автомобілів. Ми хочемо долучитися до цих дискусій. Ми хочемо бути їх учасниками. Ми хочемо знати, що говорять про це авторитетні особи. Ми хочемо збагачувати свій досвід – чужим досвідом.

Саме в цьому була вся принада Facebook-а. Facebook справді дозволяв користувачеві здобути новий досвід. Люди заходили на Facebook, бо хотіли дізнатися, що роблять їхні друзі, відчутти себе причетними до їхнього життя, відчутти зв'язок із ними. І я думаю, що розвиток всесвітньої мережі полягатиме саме в тому, щоб давати людям дедалі більше відчуття взаємопов'язаності. Сьогодні часто можна чути про "охоплення", "залучення" людей мережевими проектами, багато хто намагається обернути це „залучення” на гроші, але я ставив би тут наголос не на потенційному прибутку, а на потенційному зв'язку між усіма і кожним.

Knowledge@Wharton: Що, на Вашу думку, продемонструвала еволюція інтернет-пошуку видавничим та іншим компаніям – у плані того, яких послуг очікують від них люди? Які припущення щодо вподобань Інтернет-користувачів виявилися хибними?

Озверен: Гадаю, люди починають розуміти всю силу масових, низових рухів. Усі масштабні громадянські рухи в цій країні починалися знизу, навіть коли йшлося про вибори президента. А якщо згадати про останні вибори, то головні баталії розгорталися саме в Інтернеті. Кампанія Обама була "заточена" саме під Інтернет. ... Я також вважаю, що повинні існувати системи, які давали б змогу робити пошук, наприклад, по неприбуткових організаціях, щоб ви могли отримати результати,



пов'язані, скажімо, з природоохоронними кампаніями або іншими справами, в які ви заангажовані. Уже не раз звучала думка про те, щоб створити два окремі пошуковики – синій для демократів і червоний для республіканців. Тоді й одні, і другі могли б знаходити речі, пов'язані з їхніми поглядами. Гадаю, десь на 2020 рік щось таке вже з'явиться. Тому, без сумніву, пошук – це потужний інструмент, що допомагає людям збирати до купи й об'єднувати ідеї, – співзвучні ідеї. Але тут є й небезпека: якщо використовувати його без належної обережності, без певного пошанування до приватності, то можливі різного роду зловживання. Тут потрібні також певні інструменти регулювання та контролю – і гадаю, скоро ви побачите, як *Facebook*, *Google* та пошукові системи на зразок нашої намагаються створити такі інструменти й допевнитися, що з нашого боку тут нема порушення границь приватності.

Не підручником єдиним: шкільна освіта завтрашнього дня

Прагнучи полонити уяву молоді чарами науки, Борис Беренфельд, президент і головний виконавчий директор Міжнародної лабораторії передових освітніх технологій, допомагає школам по всьому світу формувати новий підхід до навчання, який поєднував би нові технології та сміливі навчальні програми і робив би шкільні предмети справді цікавими. Лондонська „Міжнародна лабораторія”, яку очолює Беренфельд, – це фірма-консультант і постачальник технологій, що розробляє нові методи навчання в тих сферах знання, які розвиваються найшвидше, а це науки про живу природу, нанотехнології, інженерія та робототехніка. Уродженець Росії, інженер-технолог та біофізик за фахом, Беренфельд розповів арабському виданню онлайн-журналу Knowledge@Wharton про свій передовий досвід у сфері нових методик шкільного навчання та про ті заворожливі ідеї, що його надихають.

До вашої уваги відредагований текст інтерв'ю.

Knowledge@Wharton: Що спонукало вас заснувати Міжнародну лабораторію передових освітніх технологій?

Борис Беренфельд: Близько 20 років тому у школи почали масово надходити комп'ютери, але вчителі були не готові їх використовувати. Фактично, комп'ютеризація шкіл була результатом маркетингового тиску з боку ринку, а не відповіддю на запит освітян. Певний час комп'ютери попросту стояли без діла за замкненими дверима комп'ютерних класів. Одночасно в сферу освіти поступово „просочувалися” передові технології з аерокосмічної галузі, військової сфери тощо...

Учитель або шкільний адміністратор замовляв “технологію А” в одного продавця, а „технологію Б” в іншого; все це було в наявності, але ніхто не знав, як усе це інтегрувати. Моя лабораторія була задумана як масштабний інтегратор освітніх технологій, що пропонує готові рішення: це “Клас завтрашнього дня”, „Школа майбутнього” [тобто глобальна ініціатива щодо реформування сфери освіти, починаючи з дитсадків] або наша остання розробка під назвою “Навчальний майданчик” (LearningGrounds).

Knowledge@Wharton: Могли б ви навести кілька прикладів?

Беренфельд: „Навчальний майданчик” – це [позашкільний] “ігровий майданчик” для дітей, що цікавляться наукою, математикою, інженерією, дизайном. Якщо ви відчуваєте, що дитина має схильність до якоїсь творчості, але вчасно не спрямуєте це її прагнення в відповідне річище, то можете втратити її талант: часто трапляється, наприклад, що дитину заповоняють якісь дурні комп'ютерні ігри.

Тут можна навести дуже цікавий приклад з радянської практики 50-х років. У той час Радянському Союзу знадобилося – на жаль, для військових потреб – багато спеціалістів із природничих наук та математики. Я, що жив тоді в невеликому містечку, теж був задіяний у цьому процесі. Одного дня до нас прийшов аспірант з університету – у джинсах, без краватки, ніякого офіціозу – і сказав: „Чи не хотіли б ви влаштувати олімпіаду з математики?” Він дав нам кілька задач, які ми мали розв'язати. Це було весело. Тих, хто добре впорався із завданнями, запросили до спеціалізованої школи,

де з ними працювали аспіранти й університетські викладачі. Так формувалася механізм, що згодом продукуватиме блискучих науковців. Важливо визначити, хто з дітей любить розв'язувати задачі. Вони можуть знайтися в будь-якому районі, в будь-якому середовищі, – їм треба дати добру, насичену освіту.

Knowledge@Wharton: У якому віці треба починати працювати з дітьми, пробуджувати їх інтерес за допомогою сучасних технологій?

Беренфельд: В ідеалі треба було б починати в три-чотири роки, але на ділі все починається десь у середніх класах. 10-12 років – це період, коли дитина особливо чутлива й сприйнятлива... “Навчальний майданчик” має стати засобом, що стимулює увагу й допомагає дитині в процесі роботи з різними технологіями виховати в собі самоповагу. Діти бачать, як по-різному можуть використовуватися сучасні технології, – не тільки для пустих ігор, у яких весь час хтось когось убиває. Діти можуть гратися з молекулами й атомами, будувати, конструювати різні речі. В ідеалі кожен університет, кожен коледж у світі повинен мати свої програми роботи з школярами на основі таких-от методик.

Knowledge@Wharton: А як ви організовуєте таку роботу з дітьми? Одна справа – розробити цікаву методику, а зовсім інша – забезпечити масове охоплення нею учнів.

Беренфельд: Хай які райдужні перспективи ви малюєте на словах, на практиці йдеться завжди про те саме: комп'ютерне обладнання й програмне забезпечення. Треба як мінімум 2 мільйони доларів, щоб запустити таку навчальну програму. Тому серед продуктів, які я розробляю, є два віртуальні “навчальні майданчики”. Один з них називається „Глобальна лабораторія” (*Global Lab*). *Global Lab* основана на ідеї, що навчання – це по суті соціальний процес. Підручники допомагають розширити словниковий запас, але навчання у властивому сенсі слова відбувається тоді, коли ми вчимося один від одного. У спільноті тих, хто вчиться разом із вами, ви почуваетесь потрібними. Завдяки *Global Lab* кожен учень може стати одночасно й учителем. Спостерігаючи та досліджуючи світ навколо себе, вони разом створюють нове знання. Вони розуміють: знання – це не те, що сказав учитель, знання – це те, що вони самі спільно конструюють.

Ще один наш продукт – “Наношкола”. Пригадуєте, у 80-х роках багато говорили про „інформаційну грамотність”? Чому? Тому що вже тоді можна було передбачити масове запровадження комп'ютерів і комп'ютерних мереж. Тепер я намагаюся реалізувати концепцію молекулярної грамотності. Це грамотність цілком нового типу, вона передбачає навички, що допомагають розглядати світ навколо нас як світ атомів, молекул та взаємодій між ними. Дитина повинна навчитися пояснювати явища повсякденного життя в категоріях атомів і молекул.

Knowledge@Wharton: Якою мірою всі ці освітні технології запроваджено в навчальну практику? Як ви оцінюєте їхню успішність?

Беренфельд: У кінці 80-х, спільно з Національним географічним товариством і Центром досліджень у сфері технічної освіти Массачусетського технологічного університету ми розробили проект дитячої навчальної мережі. В рамках цієї мережі діти з усього світу вимірювали кислотність опадів та проводили інші спільні дослідження. Був час, коли ця мережа охоплювала 22000 шкіл у 40 країнах. Тепер, завдяки допомозі Світового банку, *Global Lab* почала працювати в Росії. За короткий час мені вдалося охопити 120 шкіл від Хабаровська до Москви, а також низку шкіл в Україні. Коли працюєте разом, разом учитесь і проводите дослідження, важко створювати собі образ ворога.



Knowledge@Wharton: Наскільки прибуткова ваша діяльність, особливо коли йдеться про створення онлайн-контенту?

Беренфельд: Якщо дивитися в корінь, то ви не повинні – і не можете – заробляти на освіті. Мало того, ви самі повинні витратитися на освіту. На жаль, ефективність будь-яких заходів у цій сфері досить важко виміряти. Скільки коштів треба витратити, щоб зробити суспільство на 1% розумнішим? Отож, ми мусимо брати певну плату. У випадку *Global Lab* звичайна абонентська плата дає змогу вийти на повне покриття витрат, незалежно від того, скільки шкіл залучено до програми – 1000 чи 5000. Щоб програма була ефективна, треба, щоб кожної ділянки досліджень пильнував окремий модератор. Кожна така ділянка має свій форум в Інтернеті; інструктори повинні мати змогу опрацьовувати все те, що діти говорять на форумі, й використовувати це як підставу для оцінювання.

Knowledge@Wharton: Ця модель може застосовуватися тільки в природничо-науковій освіті чи також в інших галузях?

Беренфельд: Звісно, вона може працювати і в суспільних науках. За її допомогою можна навчати дітей дуже цікавих предметів [яких вони не вивчають у школі], таких як етнографія чи культурна антропологія. Є, скажімо, дуже цікава невелика галузь науки, що називається “топонімія” – історія географічних імен. З допомогою учнів ми склали карту місцевостей, у назві яких є слово “надія”. Там була і Нова Надія, і просто Надія, і Безнадія.

Knowledge@Wharton: А як щодо мов?

Беренфельд: Не думаю, що цю методику можна застосувати у сфері мовної освіти, бо я вважаю, що мов треба навчати в контексті. Коли я вперше побував у Массачусетському університеті, мене запитали, чи міг би я на наступному тижні підготувати для них “коричневий пакет” – “brownbag”. Звісно, жодного пакета для них я не мав. Мені знадобилося трохи часу, щоб збагнути, що вони мали на увазі доповідь-презентацію в обідній час. Беручи участь у таких проектах, як *Global Lab*, діти спілкуються з носіями інших мов у контексті – і це дає змогу багато чого навчитися. Я гадаю, що вивчення мов слід було б [не виділяти в окремий проект, а] інтегрувати в *Global Lab*.

Arabic Knowledge@Wharton: Чи слідкуєте ви за тим, кого більше серед учасників проекту – хлопців чи дівчат? Хто має кращі можливості для участі, кращий доступ?

Беренфельд: У мене нема даних про співвідношення дівчат і хлопців. Але свого часу Стенфордський дослідницький інститут за підтримки американського Національного фонду науки провів зовнішнє оцінювання проекту *Global Lab*, зокрема його педагогічної ефективності. І вони виявили великі зміни в самосприйнятті дітей, у рівні їхньої зацікавленості, в їхніх уявленнях про свою майбутню професію. При цьому вони наголошували на важливості того, що в проекті беруть участь діти з різних країн.

Одна із шкіл у Сан-Антоніо (штат Техас) з особливим ентузіазмом долучилася до *Global Lab*. Після того, як один з учителів повідомив нас, що учні провели вимірювання кислотності опадів, ми забезпечили їх невеличкими пристроями для вимірювання рівня двоокису вуглецю (CO₂). Частина навчальних приміщень містилася в трейлерах, тож рівень CO₂ там був досить високий. В учнів виникла думка, що підвищений рівень вуглекислого газу може бути причиною захворювань. Вони ходили по класах, вимірювали рівень CO₂, і в підсумку було виявлено зв'язок між рівнем CO₂ і захворюваністю вчителів та учнів. Здійнялася велика буча, керівництво школи викликало



екологічну інспекцію. Учитель розповідав, що інспектори були налаштовані дуже скептично, але, зробивши заміри рівня CO₂, отримали ті самі дані, що й школярі.

Один із науковців, залучених до нашого проекту, сказав їм: „Є підвищений рівень CO₂. Є збільшена частота респіраторних захворювань. Ви бачите певний зв'язок. Та чи значить це, що йдеться про причину і наслідок? Можливо, якийсь інший чинник зумовлює обидва ці явища?“ Діти дістали важливу науку: кореляція не завжди означає причинний зв'язок. У підсумку вони з'ясували, що і хвороби, і високий рівень CO₂ були спричинені поганою вентиляцією. Отже, вони не просто засвоїли певні факти, а набули певних навиків, необхідних для наукової роботи. Кінець кінцем та школа отримала екологічну нагороду від техаського губернатора... Гадаю, таких шкіл могло б бути більше.

Knowledge@Wharton: Яка ваша мрія? Чого ви хотіли б досягти за допомогою освітніх технологій?

Беренфельд: Зізнаюся, я не читав “Гаррі Поттера”. Але я бачив фільм. І там є сцена, коли дитина йде до школи й заходить на залізничну станцію. Вона проходить крізь стіну – і потрапляє в чарівний світ. Я був би радий, якби мені вдалося зробити щось схоже: щоб дитина, пройшовши крізь стіну освіти, потрапляла в чарівний світ науки й техніки.



Фаді Гандор з Aramex розкриває свій план дій зі стимулювання підприємництва на Близькому Сході



Фаді Гандора на Близькому Сході не треба довго представляти. Засновник світової логістичної і транспортної компанії Aramex – найвідоміший, мабуть, підприємець регіону, наставник та зразок для багатьох молодих арабів, а також людина, яка дуже охоче ставить під сумнів традиційні бізнес та соціальні цінності. Досягнення Гандора радо вітало чимало людей, зокрема журналіста New York Times Томаса Фрідмена, який написав у своїй книжці The World Is Flat ("Світ плоский"), що кожен араб повинен знати історію Aramex.

Команію Aramex було створено в 1982 році як експрес-оператора для Близького Сходу та Південної Азії, а в 1997 році вона стала першою компанією Азії, яка торгувала акціями на Nasdaq. У 2002 році вона повернулася до приватної власності, а через три роки стала публічною компанією на фінансовому ринку Дубаю як Arab International Logistics. Тепер це

мережа-альянс, що налічує понад 12 тисяч офісів, 33 тисячі транспортних засобів та 66 тисяч працівників, яка надає експедиторські послуги при перевезенні вантажів, послуги з торгівлі за каталогами, розповсюдження журналів і газет та інші послуги.

Парадоксально, але 2009 рік став, мабуть, найкращим роком для Aramex. У той час, коли більшість компаній всього світу боролися з економічним спадом, вона відкривала нові види свого бізнесу й повідомила, що за рік її чистий прибуток зріс на 25%. Політика "нема активів – нема боргів", яку сповідував Гандор, допомогала компанії в умовах швидкої зміни бізнес-середовища. Гандор ділився з арабським виданням онлайн-журналу Knowledge@Wharton у Дубаї думками про те, як впоратися зі слабкою бізнес-"екосистемою" регіону та що потрібно зробити, щоб допомогти наступному поколінню новаторів йти часто вибоїстою дорогою до підприємницького успіху.

Наводимо відредагований текст розмови.

Arabic Knowledge@Wharton: Які найсерйозніші проблеми постають перед підприємництвом та інноваційною діяльністю в регіоні? Чи вони суто економічні, чи є якісь культурні, соціальні та політичні причини?

Фаді Гандор: Не думаю, що існують якісь культурні, політичні чи соціальні причини. Це частково економічні проблеми, частково - труднощі розвитку, як-от формування гнучкішої структури кредитування, можливості легко (швидко) реєструвати компанії з дуже малими капіталовкладеннями і питання захисту прав інтелектуальної власності. З іншого боку, явно існує потреба у венчурному капіталі, капіталі ангелів та стартовому капіталі. У цьому регіоні є певна – можна її так назвати – бізнес-культура,

зосереджена на нафті та газі, урядових контрактах і торгівлі, і представляє вона закордонні компанії.

Тутешня історія підприємництва – це історія підприємництва без екосистеми капіталу, підтримки приватного сектора та ангелів-інвесторів. Нема тут і наставництва, яке є справді важливим.

Arabic Knowledge@Wharton: Ви виступаєте в ролі наставника?

Гандор: Так, я це роблю. Ви розмовляєте зі мною, тому що я підприємець і я розумію, що робити. Я – бізнес-ангел, і я вважаю, що хоч капітал і є важливим, найбільше потрібні саме поради. Потрібен час. Куди важливіше, чи ви можете розповісти людині, як щось робити, який у вас був досвід. І все це не вимірюється грошима.

Arabic Knowledge@Wharton: А Ви, коли починали, отримували такі поради?

Гандор: І так, і ні. Найлегший спосіб залучити наставника – це коли ваш батько розуміє, що ви робите, добре знається на бізнесі й прагне бути вам наставником. Для мене наставником був мій батько. Він був підприємцем, однак не мав досить часу, постійно перебуваючи в роз'їздах. Потрібно шукати [наставників]. Створення якихось подій у бізнес-середовищі, асоціації для бізнес-ангелів тощо – це хороший і помічний крок.

Потрібно, аби приватний сектор та бізнесмени зрозуміли, як важливо виділити на це час. Це як поговорити зі своїм сином чи донькою. Їм потрібна порада – і врешті-решт вони підуть чи й побіжать самі, але треба допомогти їм зробити ці перші кроки.

Arabic Knowledge@Wharton: Скільки часу Ви можете їм виділити?

Гандор: Щойно, якраз перед нашою розмовою, я листувався електронною поштою з прекрасною жінкою-підприємцем і повідомив їй, що подорожую, але підтримуватиму контакти за допомогою конференц-зв'язку. Слід бути з ними на зв'язку, бо вони молоді. Якщо вірите в це, то мусите на це виділяти час.

Arabic Knowledge@Wharton: Чи багато молоді в цьому регіоні займається підприємницькою діяльністю?

Гандор: Так, чимало. Інтернет дав масу можливостей, яких не мали представники попередніх поколінь. [Молоді люди] бачать, що діється у світі. Вони бачать низькі затрати на розвиток бізнесу за допомогою Інтернету. Вони вчать в інших. Є деякі компанії, що вже розвинулися в інших місцях, але тут їм потрібно пристосуватися до місцевих умов і стати більш "арабськими". Отож будуть як імітатори, так і новатори. Така вже наша природа.

Arabic Knowledge@Wharton: Колись Ви сказали, що уряди країн регіону – це як матері, а громадяни – як їхні зіпсуті діти. Чи бачите Ви якісь відчутні зміни?

Гандор: (Сміється). Так, я дотримуюся такої позиції. Татусі, які надмірно захищають своє чадо, зруйнують майбутнє своєї дитини. Вони не дозволять їй упасти, не дадуть спробувати вийти у світ. Там далі – злий світ, і ви вчитеся лише тоді, коли падаєте. Наставник, батько чи мати, можуть розповісти вам багато історій, але найкращий спосіб навчитися чогось – це зазнати невдачі. Ви мусите десь спіткнутися.

Arabic Knowledge@Wharton: Але невдачі в цій частині світу сприймаються не надто позитивно, чи не так?

Ghandour: Так, справді. Можливо, у США, матері всіх підприємницьких країн, ставлення до цього інакше. Там створили цю ідею невдахи. Там людям легко



зазнавати невдач, адже все це сприймається як навчання. Але якщо казати людям, що невдачі – це добре, але потрібно вставати [знову] й бігти далі, то слід створити екосистему допомоги. Матері не сприймають невдач, сім'ї теж.

Підприємець, який щойно почав свою діяльність, розповідав нам, що його сім'я сказала про угоду між *Maktoob* і *Yahoo* [у якій *Yahoo* придбала арабський портал у 2009 році]. Його мати чи батько заявили, що не знають, чим займається *Maktoob*, "але чому б тобі не спробувати зробити щось таке?" І це популярно. Поволі стає легітимним пробувати, а це означає, що ви не працюєте на уряд чи велику компанію, яка забезпечує надійну роботу, а пробуєте щось своє. Із самого визначення поняття "спроба" випливає, що вона може вдатися, а може й не вдатися, і можлива поразка означає, що ви принаймні намагаєтесь.

Arabic Knowledge@Wharton: Чи люди в регіоні негативно налаштовані до ризику через страх зазнати невдачі?

Гандор: Підприємництво – це річ, якої можна навчитися. Я – продукт цього процесу. Підприємництво – це не щось таке, з чим народжуються. Ви вчитеся не лише роблячи щось, а й формуючи навички: пишучи фінансові звіти, винаходячи щось, логічно мислячи. Саме цього вам потрібно навчитися у школі. Саме тут ви пізнаєте ці речі. Можна кинути когось у воду, але він може стати хорошим плавцем лише в тому разі, якщо знатиме, як дихати. Треба давати людям готові навички. Можна навчити людей правил гри у футбол – і вони зрозуміють його, він їм подобатиметься, але грати вони зможуть лише тоді, коли самі отримують досвід гри.

Arabic Knowledge@Wharton: Як Ви знаходите правильну ідею?

Гандор: Правильна ідея – це результат пізнання світу, навчання та допитливості, які є необхідними для будь-якого підприємця. Статус-кво має бути неприйнятним, і це я постійно наголошую у своїй організації. Я кажу людям, що їм потрібно ставити все під сумнів. Завжди можна зробити щось краще, поставивши сумнів те, що лежить перед вами. Можна зробити щось цілком відмінне, якщо мати прийнятний план. Новий продукт може змінити обличчя галузі.

Підприємництво наскрізь пронизане тим, щоб ставити все під сумнів, оскільки саме звіти надходять ідеї. Треба також ретельно стежити за тим, що відбувається у вашій галузі, і вчитися на цьому. Будь-яке технологічне вдосконалення в галузі може дуже сильно вплинути на неї. Для прикладу, з появою електронної пошти вся індустрія, пов'язана з надсиланням листів з одного місця в інше, майже повністю зникла.

Arabic Knowledge@Wharton: Чи вважаєте Ви, що підприємці мають лише одну хорошу ідею і втрачають інтерес до інновацій, коли досягають першої поставленої мети?

Гандор: Ні, є чимало серійних підприємців. Вони виходять з одного бізнесу й розпочинають інший. Це залежить тільки від здібностей та налаштованості. Я почав свій бізнес 28 років тому, але я здійснюю підприємницьку діяльність і всередині організації між відділами. Однак є підприємці, які доробляються і йдуть на відпочинок. Кожна людина робить свій вибір. Не обов'язково постійно бути підприємцем.

Arabic Knowledge@Wharton: Які приклади підприємництва Ви назвали б найкращими в цьому регіоні?

Гандор: Є *Orascom*, історія якої просто фантастична, є *Maktoob*, є *Consolidated Contractors Company* – одна з найбільших [диверсифікованих компаній з будівництва] у світі на сьогоднішній день, є *Rubicon*, одна з найкращих анімаційних компаній. Регіон потребує більше таких прикладів, отож нам слід задокументувати ті приклади й



зразки, які ми вже маємо, і надати їм розголосу, щоб люди знали про них. Немає чого соромитися висвітлення підприємницьких історій регіону.

Але найбільш підхожою для молоді є історія малого підприємця. Не потрібно мати сотні мільйонів доларів. За 2 чи 3 мільйони доларів можна створити робочі місця і вартість компанії, яка є цілком досяжною. Не хочу лякати людей [кажучи], що підприємництво – це конче створення мегакомпаній. Воно стосується радше інновацій у плані доданої вартості та продукції, яку ви пропонуєте. Ви створюєте багатство для людей, які працюють на вас, і [для] самих себе.

Arabic Knowledge@Wharton: Чи достатньо уряди країн регіону роблять для стимулювання підприємців?

Гандор: Ні, слід робити більше, набагато більше. Їм потрібно розпочати з освіти, регуляторного середовища та надання середовищу змоги вкладати початкові кошти. Арабський світ стикається із серйозною проблемою безробіття, і є лише один спосіб створення робочих місць – це партнерство з приватним сектором таким чином, аби воно стало партнерством державного та приватного секторів. Уся та молодь, що закінчує університети, має ставати створювачами робочих місць. Це означає створення компаній і відхід від традиції працювати на уряд.

Arabic Knowledge@Wharton: Які три моменти Ви би порадили підприємцям, які тільки починають свій шлях?

Гандор: Я б сказав їм: ви вже залучені до підприємництва; отож, пильнуйте готівку і знайдіть наставника. Ну, і перестаньте нарікати. Не хвилюйтеся з приводу урядових положень. Ідіть і працюйте. Я знаю, що це складно, але це нікого не повинно зупинити. Просто зробіть це, як сказали б у Nike.



Другий розділ:
**Перспективи в області інновацій
на ринках, що розвиваються**



Китай: талант творити нове

Як бізнес-новатор, Китай має цілу низку переваг. Це й величезне населення, яке вміє пристосовуватися, схильне до імпровізації та копіювання чужих технологій; дешева робоча сила, низькі накладні та управлінські витрати; а також зрілі промислові групи, які готові постачати різні частини та компоненти. Ці елементи формують сильну інноваційну культуру, якою компанії з розвинутих країн зможуть скористатися або ж з якою їм доведеться конкурувати в міру того, як Китай перестає бути виробником трудомістких споживчих товарів із низькою доданою вартістю.

Чимало великих транснаціональних корпорацій (ТНК) уже створили в Китаї свої центри з досліджень та розробок, і уряд країни заохочує підвищення рівня кваліфікації місцевих працівників. Однак Китай – не таке вже й просте місце для закордонних інноваторів. Компанії з країн із розвинутою економікою, які шукають партнерів для досліджень та розробок у Китаї, повинні навчитися працювати в контексті промисловості, котра повністю відрізняється від їхньої власної, і ретельно добирати, з ким працювати і як працювати, – застерігають експерти.

Як виявляють ТНК, найкращі можливості для інновацій “на китайський лад” відкриваються у двох сферах – у виробництві окремих складових частини до складнішої продукції та виробництві товарів для китайського внутрішнього ринку.

У цій статті, котра є частиною спеціальної доповіді про виробничу сферу в Китаї, експерти Бостонської консультативної групи (BCG – *The Boston Consulting Group*) та бізнес-школи Wharton розглядають питання, як компанії можуть отримати прибутки від інновацій у Китаї, що стимулює інновації та з якими проблемами стикаються ті, хто проводить дослідження та розробки в Китаї.

Наслідки світової рецесії

Джим Ендрю, старший партнер та управляючий директор Чиказького відділення BCG і керівник її проектів у сфері інновацій, стверджує, що при теперішньому економічному спаді компаніям потрібно забезпечити якомога більшу вигоду від кожного витраченого долара, включаючи й кошти, інвестовані в інновації. Ендрю розглядає збільшення кількості інноваційних проектів у країнах із дешевою робочою силою, зокрема Китаї та Індії, як один зі способів, що дає компаніям змогу підвищити рентабельність своїх інноваційних витрат. "Криза, що вдарила по розвинутих ринках, пришвидшила перехід до ринків, що розвиваються, бо на них менші затрати й вони вже тепер можуть похвалитися деякими досягненнями", – стверджує він, зауважуючи, що зміни, які відбуваються, переформовують існуючий інноваційний ландшафт. "Ми озиратимемося на той час і казатимемо, що це був переломний момент у сенсі швидкості, з якою розросталися деякі інноваційні види діяльності, зокрема в Китаї та Індії. І справді, сьогодні відбувається стрибкоподібна зміна швидкості, з якою розвиваються деякі види діяльності".

Інновації в Китаї до відкриття світові її економіки обмежувалися діяльністю науково-дослідних інститутів, які були в підпорядкуванні різних міністерств і відомств, – стверджує Девід Майкл, старший партнер та директор відділення BCG у Пекіні. Відтоді деякі інститути переорієнтували на нові комерційні цілі. Саме так вчинила, наприклад, державна нафтова компанія *PetroChina*, яка, за словами Майкла, має велику мережу проектних інститутів.

ТНК тепер усвідомлюють, що у Китаю є надзвичайний потенціал для розвитку, зокрема неймовірна здатність прораховувати можливості, що відкриваються, і швидко почати постачати на ринок низькозатратну продукцію. Наявність талановитих кадрів з хорошою освітою – особливо сприятливий фактор, – стверджує Ендрю. "Задіявши цей талант, можна провести більше досліджень, і робити це дедалі доцільніше не тільки на внутрішньому ринку Китаю, а й на ринках розвинутих країн". ТНК, які відкривають у Китаї свої центри з досліджень та розробок, "йдеться радше про отримання доступу до таланту, ніж про якесь унікальне джерело інновацій", – зауважує Майкл. Саме через це інноваційна діяльність у Китаї суттєво відрізається від тієї, що є в інших світових інноваційних центрах, наприклад у Кремнієвій долині. "У Китаї є дешевий інженерний талант, але не можна сказати, що тут існує цілий фронтан інновацій, до яких ми можемо отримати доступ", – додає він.

Цей ресурс інженерного таланту є цінний для компаній з країн із розвинутою економікою. Найкращий спосіб, у який ТНК можуть отримати доступ до китайського проектного потенціалу, – замовити в Китаї розробку окремих компонентів свого продукту, – стверджує Майкл. Як і для субпідрядного виробництва, чимала перевага китайських досліджень та розробок полягає в дешевизні праці, – тепер уже розумової, а не фізичної. "Коли західні методи ведення бізнесу чи бізнес-практика світового класу поєднується з низькими затратами, які може запропонувати Китай, то розвиваються нові типи компаній, здатні скористатися такою можливістю", – зауважує він.

Для прикладу, в медико-санітарній сфері деякі китайські компанії вже відгукуються на потреби Заходу наданням своїх дешевих дослідницьких послуг. Майкл вказує як на приклад цього на компанію *WuXi PharmaTech* з вільної економічної зони Шанхаю. *WuXi*, провідний провайдер договірних дослідницьких робіт для світової фармацевтичної індустрії, уже набув досвіду в залученні своїх фахівців до роботи над фармацевтичними проектами Заходу. "Компанією керують люди, які розуміють потреби західних фармацевтичних компаній і знають, як максимально використати місцевий інженерний талант для виконання роботи".

Такий поділ праці є звичним для партнерства між Сходом і Заходом. Західні компанії традиційно отримують доступ до китайських розробок окремих компонентів чи модулів, – каже Майкл. Одна зі світових енергетичних компаній "значну частину своїх розробок у сфері нафтовидобування та бурильного обладнання виконує в Китаї, у проектних інститутах місцевих нафтових компаній", – зауважує він. *Microsoft* та інші західні (а також корейські) компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення та комп'ютерних ігор, мають у Китаї цілі мережі місцевих фірм-підрядників. Майкл вказує, зокрема, на компанію *Perfect World* – китайського розробника програмного забезпечення для комп'ютерних ігор, яка "стрімко захоплює позиції у 3-D світі". Можливо, ця назва ще не надто відома в Сполучених Штатах чи Європі, але – згідно з даними *Morgan Stanley Research* – компанія *Perfect World* уже є лідером на китайському ринку онлайн-ігор.

Наголос на розробки та переверот на ринку

Така галузева спеціалізація є звичним явищем. Корпоративні дослідження та розробки в Китаї, як правило, зосереджуються на конкретних галузях і на розробці конкретних продуктів, а не на фундаментальних теоретичних дослідженнях, – каже Маршалл Мейєр, викладач менеджменту школи Wharton, який досліджує китайську економіку. "Ми бачимо успіхи Китаю у верстатобудуванні та виробництві лазерного обладнання, але це є наслідком поєднання проектних розробок і вдалого маркетингу, а не фундаментальних теоретичних досліджень.



Китайським компаніям розробки вдаються краще, ніж дослідження, – каже Ендрю. "Можна дуже швидко сильно розростися, граючи на існуючих ринках, якщо розробити нові продукти, котрі хоч трішки кращі за ті, що вже є. Але з посиленням конкуренції потрібні більш інноваційні продукція та послуги, зорієнтовані на не задоволені ще потреби". Один із нещодавніх прикладів – соєвий блендер для приготування популярного напою із соєвого молока. Випускає його компанія *Jouyoung Co.*, з міста Цзінань (провінція Шаньдун). У цьому блендері, який став "справжнім хітом продажу", нема жодних сучасних технологій, це звичайний пластиковий корпус з електричним двигуном, але "фундаментальна концепція цього виробу – це саме те, що потрібно місцевим споживачам", – пояснює Ендрю.

За словами Майкла, ще цікавішим прикладом може послужити тайванський виробник комп'ютерів *Asus*, який скористався своїми проектними потужностями для того, щоб "практично самотужки створити на ринку персональних комп'ютерів новий сегмент – нетбуковий". Виготовляючи комп'ютери з меншою функціональністю, зате з ціною 300 доларів за штуку, *Asus* "геть перевернув світовий ринок персональних комп'ютерів". Однак із насиченням існуючих ринків Китаю доведеться більше інвестувати в "R" – дослідження, а не суто в розробки, щоб мати змогу конкурувати чи виходити на зовсім нові ринки, – стверджує Ендрю. І якщо піратство сильно підірвало прибутковість традиційної для Китаю індустрії програмного забезпечення для комп'ютерних ігор, то на онлайн-ігри, як зазначає Майкл, воно так не вплинуло. "Люди платять за можливість грати одне з одним, і це виявляється досить прибутковим, незважаючи на піратство".

У більш довгостроковій перспективі видається ймовірним зростання інноваційного потенціалу Китаю. "Китайська культура дуже добре надається для швидкого та ефективного розв'язання проблем, – пояснює Мейєр. – Бачимо тут чимало прикладів імпровізації". Наприклад, зростання попиту на "китайськомовні" комп'ютери підштовхнуло компанію *Lenovo* створити спеціальну "мовну плату" для своєї продукції. Коли компанія *Haier* – китайський виробник побутових приладів – виявила, що місцеві фермери, які вирощують картоплю, використовують її пральні машини для миття овочів, вона розробила спеціальну потужну машину, яку можна використовувати надворі та яка може "і прати одяг, і мити картоплю", – розповідає Мейєр. Виробники електронного та електричного обладнання часто розробляють техніку з "особливими блоками енергоживлення, з огляду на нестабільність роботи електромереж" у країні.

Китайські новатори не зосереджуються виключно на вітчизняному ринку. За словами Девіда Цзіна, управляючого директора шанхайського відділення *BCG*, деякі китайські компанії вже спробували випередити в інноваціях великі ТНК – і їм це вдалося. У 2006 році набула широкого розголосу історія про те, як китайський виробник електричної продукції *Chint* виграв судову справу щодо патенту на автоматичний вимикач у китайського відділу французької компанії *Schneider Electric*. "Зазвичай буває навпаки", – каже Цзін, натякаючи на те, що, як правило, саме західні компанії часто звинувачують компанії з країн, що розвиваються, в порушенні ними патентних прав. Чимало наукомістких технологій мають успіх і закордоном. *China Medical Technologies*, постачальник систем лабораторного діагностування *in vitro*, конкурує з ТНК і – за даними звіту *Citigroup Global Markets* за липень 2008 року – контролює в деяких сегментах ринку частку від 70% до 90%.

Вибір бізнес-моделі

Експерти школи *Wharton* та *BCG* вважають, що компаніям із розвинутих країнах, які хочуть скористатися китайським інноваційним потенціалом, важливо підібрати правильну модель бізнесу. Цих моделей багато: від традиційної купівлі за одноразовими замовленнями до технологічної співпраці в рамках програм підтримки



постачальника чи й до набуття частки в акціонерному капіталі китайських постачальників, – каже Девід Лі, партнер та управляючий директор пекінського відділення BCG у Пекіні, спеціаліст у галузі закупок і постачання.

Не існує універсальної формули, що підходила б для всіх видів такого партнерства, – додає Лі. Він знає декілька випадків, коли корпорації інвестували кошти у своїх постачальників, але "багатьом ТНК не подобається така ідея", певною мірою через потенційні незгоди щодо питань управління. Деякі китайські компанії "не хочуть змінювати спосіб роботи, якого вони завжди дотримувалися", – пояснює Лі. Ризик появи тертя є, зокрема, в таких сферах, як використання людських ресурсів та поводження з відходами виробництва. Однак чимало фірм уже впроваджують виробничі процеси з меншими відходами, а зростання рівня заробітної плати змушує їх зосередитися на економічності виробництва та покращенні продуктивності праці, – додає він.

Чимало ТНК втілюють програми підтримки постачальників, передаючи своїм китайським партнерам частину технологій та намагаючись передати їм свій передовий досвід. Однак для деякого ця ділянка є цілком незвіданою територією. Компаніям із розвинутих країн на своїх вітчизняних ринках зазвичай не доводилося надто турбуватися про контроль якості, "бо тамтешні постачальники беруть на себе ініціативу щодо інвестування в процедуру контролю якості", – каже Лі.

Ринки Китаю настільки конкурентні та динамічні, що потік інновацій може бути невинним. Компанії змушені постійно нарощувати продуктивність. Там, де рівень заробітної плати у виробничій сфері впродовж багатьох десятиліть залишався порівняно незмінним, – що давало рентабельності можливість зростати, – становище на ринку праці стало напруженішим, а заробітна плата почала зростати, – зазначає Майкл.

Щоб рухатися вперед, треба добитися, щоб темпи зростання продуктивності випереджували темпи збільшення інфляційного тиску на заробітну плату, – зауважує він. У середньостроковій перспективі кількість робочої сили вже не буде такою великою, як раніше, хоча світовий економічний спад залишив безробітними мільйони працівників. Адаптація значної кількості кваліфікованих кадрів у зв'язку реструктуризацією державних підприємств уже майже завершилося. Водночас підвищення прибутковості сільськогосподарського виробництва, яке ми бачили принаймні донедавна, скоротило наплив робочої сили із сіл у промислові центри, – пояснює Майкл. Це дало працівникам можливість сильніше впливати на працевлаштування. Отож у довгостроковій перспективі, в міру зростання витрат на оплату праці в собівартості продукції, компаніям доведеться ще більше сконцентруватися на інноваційних рішеннях, "скерованих на стимулювання потужнішого зростання ефективності роботи". У короткостроковій перспективі світовий економічний спад, ймовірно, сповільнить розвиток таких тенденцій чи навіть розверне деякі в протилежний бік. Однак у середньостроковій та подальшій перспективі можна очікувати, що Китай, безперечно, скористається своїм уже й так суттєвим інноваційним потенціалом у сфері виробництва та надання послуг.

Інновації та інтелектуальна власність

Чи слабка захищеність інтелектуальної власності справді стримує інноваційну діяльність? Не обов'язково, – стверджує Гарольд Сіркін, старший партнер чиказького відділення BCG, провідний керівник з питань операційної діяльності фірми. Впроваджуючи інновації, "ви створюєте бренд, а це геть інший вид інтелектуальної власності (ІВ), ніж патент". Навіть на Заході роль захисту ІВ в інноваційній діяльності слабшає, – зауважує Сіркін. "Світ став такий малий, що навіть винайшовши наступну

програму-програвач iTunes чи щось схоже, навряд чи можна покладатися на захист патентних прав", – зауважує він. – Тепер таку річ будь-де можна легко скопіювати. Значна [частка ринкової привабливості] iTunes та iPod припадає саме на їхню поширеність".

Усе ж інновації та захист ІВ віддавна пов'язані між собою, і Китай виправдано врахував цей момент у своїх спробах перетворитися з центру виробництва простих і дешевих товарів у визнаного лідера в галузі інновацій, зокрема з огляду на те, що в ключовій для Китаю сфері дешевого виробництва у нього з'явилися конкуренти в особі країн, де затрати на виробництво ще нижчі. Майк Чао, керівник пекінського відділення VCG, вказує на те, що "закони про захист ІВ були в Китаї завжди, але за останні 20 років значно змінився спосіб їх трактування та застосування. Існує суттєва відмінність між декларуванням певної політикою та її застосуванням". Хороший приклад – індустрія програмного забезпечення. До приходу в VCG Чао впродовж п'яти років боровся з піратством як представник *Microsoft China*. Після наполегливого лобіювання, до якого компанія *Microsoft* у вдавалася разом з урядом США, у 2003 році Китай оголосив, що його державні установи використовуватимуть тільки легальне програмне забезпечення. Після такої заяви було видано два додаткові укази, які зобов'язували виробників персональних комп'ютерів інсталювати на свої вироби лише оригінальне програмне забезпечення, а китайські підприємства – відмовитися від використання піратських програм. "Це, безперечно, крок у правильному напрямку, однак потрібна ще значна робота, щоб досягти покращення рівня застосування [легального програмного забезпечення] та усвідомлення необхідності дотримання такої політики", – зауважує Чао.

З іншого боку, Чао вказує на те, що уряд Китаю має схильність виділяти дослідницькі гранти на проекти, часові рамки яких збігаються з терміном перебування чиновників на їхніх посадах, жертвуючи таким чином довгостроковими перспективами заради короткострокових здобутків. "Інновації вимагають довгострокового підходу, а компаніям потрібно знати, що плоди їхньої важкої праці не будуть одразу ж викрадені". У цьому й полягає відмінність між ставками на "R" і "D", тобто на розробки і на дослідження: "Ведучи дослідження, ніколи не маєш остаточної певності щодо його результату, натомість проектна розробка завжди веде до якогось реального кінцевого результату, – пояснює Чао. – Після нещодавньої заяви уряду про намір прийняти програму стимулювання інноваційної діяльності з'явилася надія на те, що зросте фінансування тих компаній, які здатні довести свої дослідження до стадії готового продукту й вивести цей продукт на ринок". Навчальні заклади, які традиційно отримували такі гранти, "не можуть похвалитися довгим списком комерційного застосування результатів своїх досліджень", – відзначає Чао.

Однак покращення політики в галузі ІВ у Китаї не обов'язково буде вирішальним чинником, що викличе хвилю інновацій. "В кінцевому результаті ринок змусить вас вводити інновації та застосовувати диференційований підхід, а якщо ваша компанія цього не робитиме, то це зробить хтось інший". Чао наводить як приклад галузь виробництва персональних комп'ютерів. Ціни на ноутбуки в Китаї за минулий рік впали в середньому на 13%, значною мірою через тиск з боку нетбуків – ще однієї дешевої пропозиції – та загальну відсутність диференціації. "Asus побачив можливість зробити переворот у галузі своїм нетбуком, і тепер комп'ютерні компанії знижують ціни й намагаються наздогнати його". Інновації є і завжди були запорукою конкуренції. Здатність Китаю ефективно їх вводити, без сумніву, визначить його майбутнє у світовій економіці.



Коли йти на ризик, а коли перечекати? Інноваційні стратегії для нової економіки



У світі бізнес-інновацій не завжди найкраще бути першим. Запитайте про це першопрохідця в галузі мобільного зв'язку, компанію-гіганта *Motorola*, яка в 1980-х і 1990-х роках витратила цілих 7 мільярдів доларів, щоб досягти амбітної цілі – стати глобальною супутниковою телефонною мережею. А коли ця дорога технологія нарешті з'явилася, то виявилось, що вона застаріла.

За словами Скотта Снайдера, старшого співробітника Центру технологічних інновацій імені Віліама та Філіса Маків (Мак-Центр), інженер, який працював на "Моторолі", придумав ідею супутникового проекту "Іридіум" у 1985-му, коли його дружина не змогла здійснити телефонний дзвінок під час подорожі на Багами.

Від дня, коли цей інженер, Беррі Бертігер, продав своїм шефам ідею мережі, яка, складаючись із 77 низькоорбітальних супутників, надавала під'єднанням до неї абонентам фактично глобальне покриття, до моменту, коли вдалося втілити цю честолюбну ідею в життя, минуло понад десять років. За цей час кількість абонентів мобільного зв'язку та наземних веж (базових станцій) стрімко зростає, а ціни на цифрові телефони різко впали. У 1998 році, коли проект "Іридіум" вступив у дію, – каже Снайдер, – попит на "телефон завбільшки з поліцейський кийок", який коштує 1000 доларів, аж ніяк не був високий, особливо за наявності традиційного мобільного покриття, яке стало тепер майже повсюдним. Супутникову мережу, на яку пішло 7 мільярдів доларів, було продано за 35 мільйонів, що Снайдер назвав "суттєвим руйнуванням вартості компанії".

"Урок полягає в тому, що комплекс припущень, з яких ми виходимо, коли робимо довгострокову ставку, ...дуже крихкий", – зауважив Снайдер на конференції під назвою "Створення інноваційних портфельів та управління ними: покращення розподілу обмежених інноваційних ресурсів", яку організував Мак-Центр.

Вирішити, коли саме вступати в гру з новою та неперевіреною технологією (як це зробила *Motorola*, вийшовши з найпершим мобільним телефоном ще на початку 1970-х і успішно працюючи так аж до невдачі зі своїм проектом "Іридіум"), а коли обрати більш консервативну стратегію досліджень та розвитку, тобто просто оновлення того, що вже існує на ринку, – ось ключ до створення "інноваційного портфеля" та управління ним.

Успішні в цій сфері компанії – це не обов'язково ті, які виводять свою продукцію на ринок першими. Для прикладу, компанія *Apple* здобула славу передового інноватора завдяки такому продукту-бестселеру, як музичний плеєр iPod, а тепер – портативний комп'ютер iPad. Але, як зауважив Карл Ульріх, викладач підприємництва бізнес-школи

Wharton, "ми думаємо про iPod як про перший цифровий музичний плеєр, а насправді він був десь п'ятдесятим". Apple також вичікувала роками, вивчаючи "за" і "проти" моделей конкурентів, перш ніж ввести в обіг надзвичайно популярний iPhone, який набув ще більшої популярності після появи численних програмних додатків до нього, доступ до яких пропонується здійснювати через наявні технології мобільного зв'язку. Кажучи простіше, – стверджує Ульріх, впровадження цілковито нової технології "значно переоцінюють".

Так само, як прорахунки великих фінансових торговців на Уолл-стрит привели до сильнішого нагляду та вимог краще планувати й більше збалансовувати традиційні інвестиційні портфелі, складнощі в економіці пролили винахідницьким компаніям світло на поняття "інноваційний портфель". Фірми не лише переглядають обсяги своїх витрат на дослідження та розробки, а й ведуть пошук кращої рівноваги між довгостроковими проектами з високим рівнем ризику і більш поетапними зусиллями. Окрім того, компанії намагаються зосередитися на ініціативах, які дають змогу найкраще використати талант компанії та забезпечують їм нішу на ринку, а також розробляють нові шляхи відстеження тенденцій і віднаходять стратегії зміни курсу, якщо якийсь конкретне зусилля не виправдовує сподівань.

Пошуки правильного поєднання

За словами Пола Дж. Г. Шумейкера, директора з наукових досліджень Мак-Центру, наслідки фінансової кризи змусили багато компаній ретельніше придивитися до поняття інноваційних портфелів: багато фірм мали "хибне відчуття комфорту" у своїх попередніх стратегіях, і тепер це доводиться змінювати. Окрім того, зменшення прибутків у багатьох компаніях з часів спаду 2008 року призвело до того, що на високотехнологічні дослідження виділяють менше коштів, а значить, стратегічні рішення стають ще важливішими.

Попередні дослідження показали, що люди загалом досить консервативно ставляться до інвестиційних можливостей, які не ведуть за собою гарантованих прибутків, – зазначає Шумейкер. Одне таке дослідження показало, що більшість респондентів обрала певний виграш у розмірі 240 доларів, а не інвестицію, яка дає 25% ймовірності заробити 1000 доларів при 75% ймовірності нульової віддачі. Ті самі дослідники виявили, що люди більш схильні до прийняття ризику: більша кількість людей радше піде на 75% ризик неотримання 1000 доларів заради 25% шансу на успіх, а не на гарантований, але значно менший (на 750 доларів від можливого виграшу) заробіток. Однак Шумейкер зазначив, що з математичного погляду люди, які роблять у цих двох сценаріях протилежний вибір, краще розуміють ситуацію.

"Чому більшість людей обирають те поєднання, яке є нижчим?" – спитав Шумейкер. "Гадаю, причина в тому, що ми не думаємо про портфель.... Ми розглядаємо рішення ізольовано й відокремлено від інших рішень. Ми розглядаємо і це рішення як окрему річ, і те рішення як окрему річ, але не враховуємо портфеля".

Окрім кращого розуміння того, яким може бути ризик і виграш від рішень про дослідження та розробки, Шумейкер та інші промовці наголошували на тому, що тверезі рішення щодо інноваційного портфеля фірми означають також розробку



переліку проектів, уникнення дублювання зусиль та розуміння того, які ідеї найкраще підходять для набору навичок, який має фірма, а які не підходять.

Ульріх розділив інноваційні проекти на три категорії: короткотермінові ініціативи – *Горизонт 1*, і наприклад, нове застосування наявної продукції, середньострокові зусилля – *Горизонт 2*, які можуть давати якесь винахідливе застосування по-новому наявної технології, і *Горизонт 3*, тобто винайдення радикально нової продукції чи процесу, якого раніше не існувало.

За словами Ульріха, за винятком випадку введення компанією *Motorola* найпершого мобільного телефону, компанії, які вводять на ринок цілковито нову ідею, загалом не стають лідерами у цьому секторі, і саме тому він вважає що компаніям слід бути обережними щодо надмірних інвестицій у проекти *Горизонту 3*.

Натомість, Ульріх висловив думку, що успішні компанії можуть на сьогоднішній день чи то копіювати абсолютно нові відкриття у своїх конкурентів, чи купувати інноваційні малі компанії і, таким чином, зменшувати ризик. Він зауважив, що фірма *Apple*, попри свою репутацію лідера у сфері інновацій, фактично витрачає на дослідження та розробки менше, ніж галузь у середньому.

Планувати найкраще – готуватися до найгіршого

І все ж таки Ульріх додав, що стратегії для формування інноваційного портфеля будуть суттєво відмінні для різних промислових груп. Цю ідею підтримав на конференції Даніель Цвайдлер, який понад два десятиліття розробляв інноваційні стратегії для *Royal Dutch Shell*, а потім перейшов до фармацевтичного гіганта *Merck*, у якому він є старшим віце-президентом з питань управління портфоліо глобальної наукової стратегії.

У контексті переходу від сфери нафтогазових родовищ до сфери провідної фармацевтичної компанії, і Цвайдлер, і його кекрівництво спочатку зосередилися на спільних рисах цих двох галузей. Однак з часом Цвайдлер почав помічати суттєві відмінності у стратегіях, необхідних для того, аби досягти успіху у кожній з цих сфер. У *Shell* успішне рішення про дослідження конкретних покладів нафти традиційно вело до тривалого й стабільного періоду плюсового потоку готівки, – за умови, що не було жодних суттєвих політичних збурень. Однак у *Merck* запуск нових ліків дедалі більше веде лише до короткотривалих проривів у лідерстві на ринку у зв'язку з інтенсивною конкуренцією.

"Ексклюзивність [у продажу якихось конкретних ліків] у 1970-х тривала близько десяти років, і це означало, що ви мали десять років до появи конкурента", – зазначив він. – А тепер конкурент, зазвичай, з'являється через два з половиною роки. Отож вам необхідно робити все, що ви можете, з наукового погляду", аби залишатися попереду фірм-конкурентів.

Цвайдлер також наголосив на тому, що для компаній все важливішим стає мислити про розробку інноваційного портфеля глобально, хоч у різних бізнесах це може означати зовсім різні речі. Наприклад, у нафтогазовій сфері важливо було розуміти політичну ситуацію в кожній країні, включаючи країни з можливістю націоналізації нафтових свердловин і, таким чином, знищення вартості інвестицій. Однак у



фармацевтичному бізнесі світова перспектива означає мислити про продукцію для нових ринків, на зразок Китаю, де, як очікується, зміна пріоритетів щодо продуктів харчування і зростання проблеми ожиріння зумовить суттєве зростання кількості випадків діабету й, де витрати на охорону здоров'я на душу населення також, ймовірно, найближчим часом різко зростуть.

Снайдер із Мак-Центру також значною мірою зосередився на глобальних, політичних та соціальних тенденціях, коли військово-морські сили США доручили йому розробити стратегію вибору енергетичних проектів, у які слід вкласти кошти в найближчі роки. Як зазначив Снайдер, часто ніхто не звертає увагу на те, що військо США – зокрема, військово-морські сили, які мають масштабний флот із понад 285 діючих кораблів і понад 3700 літаків – це великий споживач рідкого пального та інших енергоносіїв.

Для формування належного інноваційного портфеля для військово-морських сил, як виявив Снайдер, планувальники мусили подумати про те, як виглядатиме світ через десятиліття. Таке планування сценарію з урахуванням того, що він назвав "відсутньою ланкою", дає змогу великій фірмі чи організації добитися правильного балансу в інвестиціях у технології.

Для прикладу, Снайдер та його співробітники підготували чотири базові сценарії для військово-морських сил. В одному з них наголос ставиться на "зелене" майбутнє, у якому уряд та споживачі приймають і заохочують посилення використання відновлювальних джерел енергії. А інші пропонували зниження політичної активності і зменшення поставок палива, отриманого з корисних копалин, з різким підвищенням цін, а також зростанням кількості конкурентів і боротьби між країнами, що підвищить попит на енергію в умовах скорочення поставок. Після того, як низку можливих рішень на основі кожного сценарію, було розглянуто, команда Снайдера врешті-решт вручила службовцям військово-морських сил 46 різних варіантів інноваційних портфелів.

Та хоч який курс оберуть військово-морські сили, – додав Снайдер, – надзвичайно важливо стежити за постійними змінами, що відбуваються у світі, та вносити в процес планування відповідні корективи. Повертаючись до супутникового фіаско компанії *Motorola*, Снайдер зазначив: "Вони припускали, що у світі будуть великі території, де «Ірідіум» надаватиме ексклюзивні послуги й де люди платитимуть 800-1000 доларів за телефон. Якби вони провели моніторинг поширення [традиційних мобільних телефонів], то сказали б: «Нам потрібно вийти з цієї інвестиції чи змінити її форму, або ж залучити партнера, щоб розділити з ним ризик»".



Забрати "Р" із БРІК: як економічний спад виявив слабкі сторони Росії



У липні минулого року, коли президент Росії Дмитро Медведєв зібрав голів держав БРІК – президента Бразилії Луїса Інасіу Лула да Сільву, прем'єр-міністра Індії Манмохана Сінга та президента Китаю Ху Цзінтао – у центральному російському місті Єкатеринбурзі для першого в історії саміту лідерів, він закликав усіх присутніх "створити умови для справедливішого порядку у світі... багатополюсного світового порядку".

Риторика Медведєва видає, наскільки, принаймні у деяких сферах, концепція БРІК, яку вперше висловили у 2003 році аналітики в інвестиційному банку Goldman Sachs, переросла із економічної декларації у політичну демонстрацію позицій, в першу чергу, проти домінування американської наддержави. Схожим жестом Медведєв виділив чимало часу на цьому саміті, аби закликати до диверсифікації світових валютних резервів, аби якомога далі відійти від долара – стосовно цього моменту Китай, який володіє приблизно 2 трильйонами резервів у доларах, промовчав.

З тих пір, коли БРІК вперше позиціонували як шлях до групування цих великих ринків, які з'являються і розростаються шаленими темпами, і які, як очікувалося, у будь-який момент могли стати головною рушійною силою світового економічного зростання у найближчі роки, спостерігачі задумалися над тим, які інші країни можуть ще мати характеристики БРІК. Звісно, перелік країн, які через якості, характерні для БРІК, дедалі більше приваблюють міжнародний бізнес та інвестиційний інтерес, розростається. Goldman Sachs, підсумовуючи свій перший звіт БРІК за 2005 рік, представив свій так званий "N11" – або Next 11 – групу країн, які прагнуть приєднатися до БРІК, серед яких – Бангладеш, Єгипет, Індонезія, Іран, Мексика, Нігерія, Пакистан, Філіппіни, Південна Корея, Туреччина та В'єтнам.

Однак чимало експертів ставить під сумнів те, чи марка БРІК, яка колись вважалася багатообіцяючою, не стала втрачати свого блиску – особливо, якщо говорити про Росію. Минулого року економічні показники Росії були найгіршими серед країн БРІК: за весь 2009 рік її реальний ВВП, як очікується, знизився принаймні на 8%, а у деякі квартали – навіть більше, ніж на 10%. Ця цифра порівнянна із меншим спадом ВВП Бразилії на 5,5%, тоді як ВВП Китаю та Індії зросли, відповідно, на 8,3% і 6,5%. Показники Росії навіть гірші, якщо порівнювати із 2008 роком, і це враховуючи розрив бульбашки цін на нафту всередині року.

Нафта та інші ризики

Росія – це найбільший світовий виробник нафти та газу, який є основним джерелом влади, а також значним джерелом економічного ризику. За словами Вітольда Геніша, професора менеджменту у Wharton, нафта й газ – це "і благословення, і прокляття" для країни. На відміну від інших великих економік, які з'являються на горизонті, таких як Корея, Росії не довелося агресивно шукати доходів. І оскільки вона ніколи чітко не відривалася від свого феодального минулого, економічна – і політична – влада зосереджена у руках небагатьох. Це далось взяти по всій країні, стверджує Геніш, привносячи зі собою "тенденцію до централізації, контролю та примусу".

Хоча серйозність економічного спаду у Росії була зумовлена кількома чинками, Іра Каліш, директор відділу глобальної економіки у Deloitte Research, стверджує, що явним початком був розрив бульбашки цін на нафту всередині 2008 року. Цей розрив різко скоротив прибутки від експорту і збільшив зовнішню заборгованість країни порівняно з тією заборгованістю, яка у неї була, коли ціни на нафту наближалися до 150 доларів за барель. Тоді світова кредитна криза ще більше ускладнила ситуацію уряду із заборгованістю і, у свою чергу, перекинулася на внутрішній фінансовий сектор Росії, залишивши декілька великих установ у кризовій ситуації. На довершення до всього замкнулося коло підвищенням процентних ставок з метою підтримки рубля, який стрімко падав, що призвело до ще більшого ускладнення кредитування і подальшого падіння резервів в іноземній валюті.

І все ж, хоча ціни на нафту упали до рівня менш ніж 70% ціни на піку 2008 року, за 2009 вони піднялися до середньої ціни за рік, яка перевищувала ціну 2007 року і значно перевищувала середню ціну за більшість років останнього десятиліття, коли економіка Росії все ще розросталася. Більше того, хоча близько 65% доходів Росії від експорту надходить від нафти та газу, однак цей сектор складає лише близько 20% загального ВВП. Інші економіки, які більше залежать від нафти, на зразок Казахстану чи Саудівської Аравії, за той самий період зазнали куди меншого спаду у розмірах ВВП.

Тож чому Росія має такі погані показники порівняно з іншими країнами БРІК, а також іншими новими економіками, які багаті на нафту?

Причина полягає у "поєднанні корупції, поганого управління, втручання з боку уряду у приватний сектор, а також недостатності інвестицій у нафтогазовий сектор", – заявляє Каліш. Ці та інші проблеми – такі як підрив громадянських прав – як стверджують експерти, продовжуватимуть стримувати зростання, якщо до них не застосувати агресивну політику змін.

Навіть якби була воля до змін, рішення проблеми не лежать на долоні, стверджує професор юридичних наук і бізнес-етики Wharton Філіп Ніколз. Розгляньмо питання корупції. "У більшості країн недовіра, викликана корупцією, веде до відмежування від урядових установ і створення спільнот, які базуються на стосунках", – стверджує він. "У Росії можна знайти ці спільноти, і вони досить міцні, але вони не настільки всеохоплюючі, як в інших країнах БРІК. По суті, [у Росії] за відсутності довіри, видається, що люди часто звертаються до уряду за вказівками та скеруванням. А, отже, видається, що корупція ... має дивний і непрямий вплив на подальше зосередження влади в руках уряду".

Тим не менше, Ніколз також бачить деякі зміни у правильному напрямку, включаючи зміни у малому та середньому бізнесі країни, який він вивчає упродовж тривалого часу. "На початку 1990х малі та середні компанії переважно говорили про бізнес-операції, над якими вони працювали, і, можливо, про наступну бізнес-операцію, але компанії рідко заглядали вперед", – зазначає він. "Тепер вони говорять про бізнес в часовому вимірі. Компанії усвідомлюють, що для цього потрібне стабільне середовище побудоване на довірі, і що вони самі повинні діяти так, аби їм довіряли".

Більше індикаторів небезпеки

Що стосується майбутнього бізнес-середовища, то Міністерство економічного розвитку Росії наприкінці 2009 року дало досить оптимістичні прогнози щодо економічного зростання у період 2010-2012 років. Зростання ВВП планувалося на рівні 3,1% у 2010 році і на рівні 3,4% у 2011 році, при тому, що, як передбачалося, ціни на нафту мали продовжувати зростати, а зростання ВВП мало досягти докризового рівня



до 2012 року в міру появи результатів від іноземних інвестицій та в міру відбудови активів вітчизняної економіки.

Ці прогнози швидко змінили інші прогнози, включаючи передбачення провідних російських економістів. Найближчий прогноз для економіки сильно залежить від зовнішніх чинників, стверджує Сергій Алексашенко, директор макроекономічних досліджень у Державному університеті «Вища школа економіки» у Москві. Окрім того, надто швидке відродження – яке може статися, якщо буде ще одне зростання цін на нафту – негативно вплине на економіку Росії, стверджує він. Воно приведе до посилення позицій рубля і резервів іноземної валюти, напливу спекулятивного капіталу, інфляції і сильної ймовірності ще одного краху і навіть сильнішої рецесії, ніж та, що була у 2009 році.

Ще один червоний прапорець, який Алексашенко піднімає, полягає у тому, що уряд Росії може не захотіти йти по здоровій – тобто довгій і стабільній – стежині до відродження напередодні президентських виборів 2012 року, на яких колишній президент Владімір Путін (який на даний момент є прем'єр-міністром) сподівається повернутися на найвищу посаду.

Це виявляє постійну проблему Росії: її інституційну слабкість, яка стає очевидною під час непорозумінь щодо пакету стимулів за останній рік, який будучи на рівні 4% ВВП був великим за міжнародними стандартами, не впроваджувався аж до завершення весни у зв'язку із побоюваннями щодо подальшого посилення інфляції. Так, у першій половині 2009 року, за даними звіту відділу досліджень Economist (Economist Intelligence Unit), Росія відзначилася таким принизливим фактом, що приєдналася до України та Зімбабве, увійшовши до переліку єдиних країн, які страждають і від спаду виробництва, який вимірюється двозначним числом, і від інфляції, яка вимірюється двозначним числом.

З моменту краху комунізму два десятиліття тому, російське бізнес-середовище пройшло складні часи переходу, який ще повністю не завершився. Корупція, бюрократичні труднощі та часто примусове застосування правил відіграли свою роль. Однак її нафтогазові багатства настільки великі, що дуже великі компанії все ж прагнуть вкладати мільярди коштів іноземного капіталу у великі проекти – включаючи BP, Exxon Mobil і Royal Dutch Shell – незважаючи на те, що у деяких випадках вони уже прогоріли. "Уже навіть через її розміри, вона заслуговує на увагу з боку інвестиційної спільноти", – стверджує Геніш.

Притоки, відтоки

Однак Західні компанії, в цілому, дуже обережні і більше схильні були шукати більш стабільне середовище для своїх інвестицій, і це було особливо помітно під час економічного спаду. Можна згадати випадок із Carrefour. У жовтні французький роздрібний торговець – другий найбільший у світі після Wal-Mart – поставив ставку на Росію, яка мала погані короткострокові та середньострокові перспективи росту. Цей крок викликав здивування, при тому, що всього лиш кілька місяців до того, у червні, вони перерізали стрічку на своєму першому гіпермаркеті у цій країні.

Цей епізод підкреслює не лише слабку впевненість інвестора у країні, а й також труднощі, з якими стикається Росія, розвиваючи інші галузі, які можуть зменшити її залежність від нафти та газу. За межами цього сектору можливості "дуже обмежені", – зазначає Геніш. "Росія має потенціал [розвитку інших секторів] – є чимало інженерів, рівень освіти – високий. Але ми бачимо небагато підприємців, які можуть розвинути великі сервісні чи виробничі компанії. Існує страшенний розрив між малими підприємствами – які хочуть залишатися подалі від податків та екранів політичного радару – і олігархами".



При тому, що нафта і газ однозначно продовжують бути домінуючою силою, новий світовий порядок Медведєва для БРІК, мабуть, найкраще проілюстрований на початку 2009 року угодою "нафта на позики" між Росією та Китаєм. Тоді Китай забезпечив позику із Банку розвитку Китаю у розмірі 25 мільярдів доларів нафтовим компаніям "Роснефть" і "Транснефть" на будівництво трубопроводів і забезпечення поставок нафти на наступні декілька десятиліть. Росія намагалася диверсифікувати свої ринки, відійшовши подальше від Заходу, тоді як Китай агресивно намагався забезпечити енергоресурси зі стількох джерел, зі стількох міг.

Угода "нафта на позики" також підкреслює потенційне тертя між цими двома членами БРІК. Коли в Єкатеринбурзі у червні проходив саміт БРІК, одночасно у тому ж місті проходила зустріч Шанхайської організації співробітництва, яка включає Казахстан, Узбекистан, Таджикистан та Киргизстан, а також Китай та Росію. Хоча цю зустріч і декларували як подальше виявлення незалежності від Заходу, однак Росія та Китай конкурують у своїх інтересах у тому, як ці країни, багаті на енергію, постачають свої нафту та газ на ринки. Китай – який задекларував 10 мільярдів доларів позик на економічну стабілізацію країн Центральної Азії на цій зустрічі – отримав кращі позиції.

Ще один дестабілізуючий фактор – це вплив від зосередження активів у руках кількох мільярдєрів, а також ризик відтоку капіталу від цієї малої групи, що вже неодноразово ставалося і що залишає економіку відкритою і вразливою до різких відтоків капіталу у скрутні часи. В останньому кварталі 2008 року, в міру поглиблення фінансової кризи після розвалу Lehman Brothers, 164 мільярди доларів зникли з рахунку капіталу Росії.

Вади правлячої політичної та бізнес-еліти Росії уже добре відомі. Більше того, наростають ознаки попередження про серйозніші економічні труднощі, які ще попереду – для прикладу, маємо зростання обсягів невиплачених позик у балансових відомостях російських банків. Експерти стверджують, що тепер потрібне сильне керівництво, аби стабілізувати фінансову ситуацію і, більше того стимулювання іноземних інвестицій та використання управлінських знань для досягнення стабільності економіки Росії. Однак перспективи того, що це станеться, малі. На даний момент, за словами Геніша: "шлях уперед виглядає дещо примарнішим" для Росії.



Як групова динаміка може вбивати інновації



Аби представити світові новий iPad, Amazon чи Facebook, останнє, що потрібно потенційним новаторам – це мозковий шторм (брейнстормінг). За даними нового дослідження Wharton, тим, хто задає темп, потрібно виділити трохи часу на самостійне обдумування.

У праці під назвою "Idea Generation and the Quality of the Best Idea" (PDF) ("Генерування ідей та якість найкращої ідеї"), професори з управління операціями та інформацією Крістіан Тервіш та Карл Ульріх стверджують, що групова

динаміка – це ворог бізнесу, який намагається розробити нову продукцію, єдину у своєму роді, унікальні шляхи заощадження коштів чи чіткі маркетингові стратегії.

Тервіш, Ульріх та їхній співавтор Каран Джіротра, професор технології та управління операціями в INSEAD, виявили, що видозмінений, гібридний процес – у якому людям виділяють час на самостійний мозковий шторм перш, ніж вони обговорюють ці ідеї зі своїми напарниками – приводив до кращих та якісніших ідей, ніж процес, зорієнтований виключно на команду. Однак ще важливіше, на думку цього тріо, для компаній, які прагнуть вводити інновації, – це те, що абсолютно найкраща ідея у такому видозміненому процесі перевершила ідею номер один, отриману внаслідок застосування традиційної моделі.

"Виробникам краще мати 10 машин, які дають хороший випуск продукції, ніж одну дуже хорошу машину і дев'ять по-справжньому дефектних. Вам краще мати 10 хороших продавців, ніж дев'ять поганих і одну суперзірку. У таких сферах має значення загальний випуск, загальна картина", – відзначає Тервіш. "Але коли доходить до інновацій, то має значення не те, як отримати багато хороших ідей, а як отримати одну чи дві виняткові ідеї. Саме в цьому і полягає інновація".

Хоча декілька уже проведених експериментальних досліджень також критикують груповий процес мозкового штурму через втручання групової динаміки, дослідники Wharton вважають, що їхня праця виділяється з-поміж інших через свій акцент на якості, а не лише кількості, ідей, які генеруються під час цих відмінних процесів – зокрема, на якості найкращої ідеї. Вони стверджують, що це дослідження також відрізняється вивченням того, як команди відбирають найбільш перспективні ініціативи, які з'являються на основі цієї стадії мозкового штурму.

"Вирішальною є оцінкова частина. Незалежно від того, яким процесом ми скористалися, чи це була [командна], чи гібридна модель, усі вони значно гірші, ніж ми очікували від них [на стадії оцінки]", – стверджує Тервіш. "Що доброго в тім, що ви створили чудову ідею, якщо ви не визнали, що ця ідея чудова. Це так, якби я повсюди казав, що у мене була ідея для Amazon. Якщо у мене була ідея, але я нічого з нею не зробив, то немає значення, що вона спадала мені на думку".

"Шеф завжди правий"

Для перевірки того, як працюють обидва процеси, було залучено сорок чотири студенти Пенсильванського університету. Студентів старших курсів та випускників

поділили на групи по четверо чоловік і попросили окремо застосувати видозмінену, гібридну модель і груповий процес, аби виступити із концепціями нової продукції, яка би була корисною для студентів, для уявного виробника спортивної продукції та продукції для фітнесу і для уявного виробника товарів для дому. Командам дали по 30 хвилин на мозковий штурм із застосуванням традиційного групового процесу. Для перевірки гібридної моделі їх попросили витратити 10 хвилин на генерування і вибудовування ієрархії ідей в індивідуальному порядку і 20 хвилин на обговорення цих ідей у групі.

Ідеї, які генерували окремо з допомогою обох методів, оцінювали незалежно три окремі групи, які попросили оцінити ідеї щодо продукції за їхньою бізнес-вартістю; привабливістю для потенційних споживачів та загальною якістю, яка базується на ймовірності реального створення такого продукту; оригінальністю ідеї, розмірами потенційного ринку продукції, і ступеню вирішення конкретної проблеми. Студенти висловили загалом 443 ідеї – зокрема, попільничку, яка зменшує запах сміття назовні, пляшку води із вбудованим фільтром і водонепроникну систему, яка дає змогу читати у душі.

Бізнес-лідери, намагаючись інтегрувати інноваційні ідеї у своїй офісній культурі, можуть вчитися на основі такої структури і тонкощів, які застосовуються для генерування та оцінки ідей, стверджує Тервіш. Він та Ульріх також є співавторами книги «Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities» («Інноваційні турніри: створення і відбір виняткових можливостей»), в якій компаніям пропонується використовували координовану систему відбору ідей для відфільтрування найбільш виняткових пропозицій. Він каже, що онлайн-система, яка створює віртуальну "скриньку пропозицій", може давати ті ж результати, якщо вона встановлена з конкретною метою. "Людям подобається цей процес, оскільки вони розуміють, що він справедливий. На традиційній зустрічі для проведення мозкового штурму усе несправедливо і всі знають, що шеф завжди правий", – зазначає Тервіш.

Нав'язлива структура не замінює і не стримує творчості працівників, додає Ульріх. По суті, мета – це формування процесу генерування ідей, який допомагає виявити найкраще у людях. "Ми виявили, що на ранніх стадіях генерування ідей, надання дуже чітких вказівок людям [наприклад] "Генерувати принаймні 10 ідей і подати їх до середини", забезпечує те, що усі члени команди роблять свій вклад і приділяють достатньо своєї творчої енергії вирішенню проблеми".

Результати експерименту зі студентами показали, що середня якість ідей, генерованих під час гібридної моделі, була кращою, ніж якість ідей, які з'явилися під час аналогічного процесу, десь на 30 відсотків. Гібридний метод дав утричі більше ідей, ніж традиційний. Окрім того, рейтинг якості був вищим для провідних п'яти ідей, розроблених під час гібридного процесу – і відмінність у якості між груповим та гібридним методом в щодо найкращої ідеї була набагато вищою, ніж середня відмінність у якості. Це підказує, що "в інноваційній сфері, при перевірці лише [середньої] якості на протигагу якості найкращих ідей, ймовірно, недооцінюватимуться переваги гібридного підходу", – пишуть автори.

Тервіш зазначає, що поняття, які викристалізуються під час процесу індивідуального мозкового штурму, – це цінні думки, які не слід "вбивати надто рано через групову динаміку. Ваші початкові думки є дуже важливими для компанії, оскільки вони складають суть вашої неупередженої думки".

Самоцензура і формування

Є декілька причин, чому люди менше схильні висловлювати свою неупереджену думку під час групового процесу мозкового штурму. Працівники часто самі



застосовують цензуру по відношенню до себе, радше дотримуючись статусу кво, оскільки бояться розлютити керівництво. Якщо зібрати декількох людей у кімнаті, то неодмінно буде вестися діалог; якщо хтось вносить ідеї, то інші індивіди мають менше часу на те, аби поділитися своїми думками. Деякі люди можуть мислити менш критично про проблему, оскільки вони щасливі, що можна дозволити іншим взяти на себе весь тягар.

"Ми боремося з американською моделлю бізнесу, у якій всі [люди творчі], адже це не зовсім так", – зазначає Тервіш. "Ми спостерігаємо суттєву відмінність між рівнем творчості різних людей, і ми повинні її визнати. Не всі ми добрі співаки і не всі ми добре бігаємо, тож чому ми очікуємо, що всі можуть генерувати хороші ідеї? Але політично некоректно говорити це, так би мовити, навіть попри те, що набагато складніше бути хорошим підприємцем, аніж просто генерувати ідеї".

Окрім якості ідей, дослідники також спробували виміряти одну із передумов групової динаміки, яка, як вони вважають, блокує інновації – це розгортання ідей, тобто схильність людей пропонувати ідеї, схожі на ті, які вже було запропоновано іншими. Вони виявили, що ідеї, які базуються на інших ідеях, статистично не є кращими, аніж будь-яке зауваження, зроблене навмання.

Розгортання, або нарощування, на думку Тервіша – "це соціальна норма, яка показує, що ви слухали. Якщо група працює разом над якоюсь ідеєю, яка уже лежить перед вами на столі, то ви боїтеся вносити власні пропозиції, бо ви можете видатися егоїстом чи людиною, яка не відчуває командного духу. Отож ви й продовжуєте обговорювати думку, яка уже висловлена".

Але такий спосіб мислення і не дозволяє групі мислити у стилі "немає меж досконалості", який веде до розробки небаченої продукції чи нечуваного раніше процесу. "Замість того, аби шукати загалом у світі, ми ніби шукаємо лише у цій невеличкій сфері", – зазначає Тервіш. "В інноваціях вашим другом є зміни та розходження. Вам потрібні дурні ідеї, бо ви можете дозволити собі їх відкинути, якщо вони вам не подобаються. Якщо ви базуєтеся на групових нормах, то група вбиває видозміни".



Розшифровуючи ДНК бразильських транснаціональних корпорацій



Останніми роками, в ході так званої “третьої хвилі” глобалізації, компанії з країн з економікою, що розвивається, – особливо з країн БРІК (Бразилія, Росія, Індія та Китай) – кинули виклик транснаціональним гігантам зі США, Європи та Японії. Бразильські транснаціональні корпорації (ТНК), які мають свої неповторні особливості, ведуть у цьому перед. Торік Бостонська консультативна група помістила 14 бразильських компаній в список 100 “нових світових конкурентів”.

Сьогодні такі гіганти, як *Companhia Vale do Rio Doce* (видобування корисних копалин), *Petrobras* (нафтовидобування) та *Embraer* (аерокосмічна індустрія), добре відомі далеко за межами Бразилії. Ці фірми вийшли на міжнародний рівень в результаті змін, що відбулися в процесі інтернаціоналізації, який розпочався у 1990-х, коли в Бразилії суттєво зріс потік прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Це відбувалось і в інших країнах Латинської Америки, але в Бразилії ця тенденція проявилася особливо сильно. Впродовж 1990-х середні обсяги річних інвестицій у Бразилію склали 1,048 мільярда доларів США. Станом на 2006 рік обсяги інвестицій зросли увосьмєро, досягнувши цифри 8,20 мільярда доларів США.

Окрім інвестицій, відіграв свою роль і менш відомий процес глобалізації в рамках самих компаній, “модель управління яких базується на винахідливому поєднанні високих організаційних потужностей та налагоджених систем управління”. Науковці дійшли такого висновку в ході нещодавнього дослідження, опублікованого в журналі *Universia-Business Review* під назвою “Рух уперед: шлях бразильських транснаціональних корпорацій”.

Колоніальна спадщина

Автори цієї публікації: Альфонсо Флері, професор Університету Сан-Паулу; Марія Тереза Леме, декан Школи управління бізнесом Фонду Гетуліо Варгаса (FGV-EAESP), і Германо Глуфке, викладач FGV-EAESP – побували в 30 штаб-квартирах бразильських корпорацій та в 68 філіях і вибрали 12 компаній для поглибленого вивчення, щоб визначити їхній “генотип” і чинники, які пояснюють їхню конкурентоздатність на світових ринках. Дослідники запевняють, що для того, щоб відшукати корені “бразильського стилю управління”, слід глибше розглянути період, коли країна була колонією Португалії. На думку авторів, до колоніального спадку Бразилії у сфері управління належать такі моменти:

- ✓ Централізоване прийняття рішень на вищих управлінських рівнях і явна розбіжність між обсягом влади і ступенем відповідальності.
- ✓ Обмежене бачення перспективи, зосередженість на короткострокових результатах та антикризових рішеннях.
- ✓ Брак стратегічного планування і значна невідповідність між стратегічними планами і їх оперативною реалізацією.

- ✓ “Реактивний” стиль управління, при якому значна увага приділяється творчій імпровізації.
- ✓ Зацікавлення та захоплення управлінськими практиками, запозиченими з інших країн.

До кінця 1980-х років бразильському ринку був властивий високий рівень державного протекціонізму і він перебував під сильним впливом політичних рішень. “Це привело до формування певного роду «містечкового мислення». Підхід до бізнесу був не надто підприємницьким і дуже залежав від місцевих органів влади. Як наслідок, бізнес був спрямований лише всередину самої країни – настільки, що було втрачено бачення глобальної перспективи,” – пишуть автори дослідження.

Лише зі середини 1990-х, з приходом до влади уряду Фернандо Енріке Кардозо (1995-2003), а потім уряду Луїс да Сільви, було здійснено низку суттєвих змін, спрямованих на стабілізацію економіки (і приборкання інфляції), а також на збільшення відкритості ринку. Ці уряди “відкрили ринок для іноземної продукції та підвищили рівень його конкурентоздатності у світі”, – зазначено в дослідженні.

Основа для інтернаціоналізації

Як і в інших місцях Латинської Америки, у Бразилії 1990-ті пройшли під знаком дерегуляції торгівлі в рамках так званого Вашингтонського консенсусу – низки економічних приписів, метою яких було сприяти економічному зростанню в регіоні. За цей період, до прикладу, було проведено приватизацію державних підприємств, зокрема *Petrobras* та *Embraer*; консолідацію сектора товарів промислового призначення, цілу серію злиттів та поглинань (приклад – компанія з виробництва напоїв *Ambev/InBev*); денационалізацію сектора товарів довгострокового користування, під час якої різні компанії були придбані іноземними ТНК, наприклад компанії *Sabó* (автозапчастини) і *Weg* (електричне обладнання), які в результаті стали більш конкурентоздатними та більш готовими до виходу на міжнародні ринки.

На практиці результатом усіх цих процесів стала стратифікація бразильських компаній – поділ їх на групу провідних та на тих, які йшли слідом за ними. “Серед приватних компаній вдалося вийти на перші місця тим, які справді навчилися виживати й процвітати на висококонкурентному й мінливому вітчизняному ринку, борючись за частку на ньому з філіями транснаціональних корпорацій”, – пишуть автори дослідження. Коли йдеться про державні компанії, то “процес приватизації додав їм нових навичок (особливо у сфері фінансів та маркетингу), які доповнили їхній виробничий та технологічний потенціал і відкрили нові горизонти для діяльності”.

Укладення в 1991 році торговельного союзу МЕРКОСУР – загального ринку країн Південної Америки (до якого входять Аргентина, Бразилія, Парагвай та Уругвай) – створило полігон для експериментів і сприяло виробленню в державних посадовців та підприємців бачення більш глобалізованого світу. З іншого боку, як зауважують дослідники, “програми з розвитку управлінських навичок, запропоновані бразильськими навчальними закладами, отримали визнання за кордоном і завоювали потужні позиції у спеціалізованих міжнародних рейтингах”. Ці зміни заклали підвалини для інтернаціоналізації бразильських компаній.

Загальна картина

Тепер бразильські ТНК ведуть багато різних видів діяльності, не обмежуючись добуванням природних ресурсів, як це властиво для компаній країн, економіка яких лише розвивається. Окрім сировинних компаній, Бразилію представляють на світовому ринку відомі провайдери базових товарів, наприклад виробник

нафтохімічної продукції *Braskem*; провайдери будівельних матеріалів, зокрема *Tigre* та *Duratex*; а також *Odebrecht* та інші фірми, діяльність яких зосереджується на наданні технічних послуг у машинобудуванні.

Процес інтернаціоналізації у Бразилії розпочався без зовнішнього впливу на компанії. Вони самі ухвалювали рішення і розробляли власні стратегії. "Компанії промислового сектора не співпрацювали одна з одною; не було співпраці й між компаніями промислового сектора і фінансовими установами (на відміну від Іспанії); не було підтримки з боку уряду (на відміну від Китаю)". І все ж колишні державні компанії зуміли ввійти до числа найбільших ТНК Бразилії.

Як і більшість фірм, зорієнтованих на численні ринки Латинської Америки, бразильські компанії досить пізно взялися до інтернаціоналізації – у багатьох випадках аж через десятки років після свого створення. "У 1980-х робилися якісь незначні кроки, але цей процес посилювався лише на початку 1990-х". Спочатку бразильські транснаціональні корпорації обрали собі за мішень Латинську Америку. Це був найприродніший шлях, зважаючи на географічні чинники та культурні й інституційні відмінності між Бразилією і регіонами поза межами Південної та Центральної Америки.

На відміну від перших ТНК, які визначили своїм пріоритетом пошуки нових ринків та отримання доступу до нових ресурсів, компанії-"пізнюхи" з країн з економікою, що розвивається, зокрема бразильські, "поєднували кілька видів діяльності одночасно, прагнучи запопасти активи, що були б як стратегічно важливі, так і ефективні. Є також ціла низка способів, як ці компанії ставали міжнародними в різний спосіб: через прямі придбання, через створення спільних акціонерних підприємств, шляхом альянсу".

Для деяких із цих гравців мотивацією до виходу на міжнародний рівень стало формування "мереж глобального виробництва". Як зазначають автори дослідження, такі мережі, "вимагаючи від компаній міжнародної присутності, спонукають їх докладати зусиль до глобалізації. Типові приклади – *Sabó*, *Embraco* (яка виробляє компресори до холодильників) і компанії з галузі інформаційних технологій".

Модель управління

Започаткування тенденції до дерегулювання торгівлі та до перегляду панівних моделей ведення бізнесу призвело до того, що підвалини "містечкового" стилю управління було врешті-решт викорінено. Як наслідок, численні бразильські компанії усвідомили суть проблем, з якими вони весь час стикалися. Вони розробили нову управлінську модель, яка слугувала за основу для інтернаціоналізації. До компетенцій, яких вони набули, дослідники зараховують передовсім організаційну гнучкість як функцію особливостей ринку та економічної ситуації, на протипагу бразильській тенденції до ієрархізації та централізації; а також активне очікування, або ж постійне відстежування ситуації та готовність негайно реагувати, на протипагу традиційному підходові, який передбачав короткострокове планування та інтуїцію.

Окрім того, чимало компаній розробили першокласні виробничі процеси, перейнявши дещо з японських моделей. Вони досягли технологічного рівня світового класу й посилили свої позиції в галузі досліджень та розробок. Вони навчилися враховувати запити своїх клієнтів і розвинули свій потенціал на міжнародному фінансовому ринку та в управлінні ризиками. Що стосується управління кадрами, то ці ТНК – найпередовіші компанії у себе в країні, хоч і мають, звісно, чимало кадрових проблем, зумовлених процесами глобалізації.

На складному шляху до інтернаціоналізації бразильські ТНК здобули й інші навички та вміння, як-от міжнародний маркетинг та впровадження інновацій на міжнародному



рівні, а також керування міжнародними мережами; тобто “внутрішньокорпоративні навички для налагодження міжкорпоративних відносин, керування ними, отримання з них прибутку”, – пишуть дослідники. Нарешті, – додають вони, – такі фірми навчилися також адаптуватися до вимог установ та ринків і налаштувалися на вирішення питань, які торкаються соціальної відповідальності. Окрім цього нового управлінського стилю, який ще остаточно не сформувався, є й інші конкретні переваги Бразилії, не говорячи уже про її природні ресурси. Серед них, як зазначають автори дослідження, – сприятливе інституційне середовище, спеціалізована робоча сила та доступ до технологічних знань. Деякі компанії отримали переваги й від своїх стосунків з урядом. Інші “скористалися перевагами вітчизняного ринку з метою розвитку ділових навичок, які дали їм змогу вийти на світові ринки”.

Компанія *Embraer* виділяється з-поміж інших міжнародних компаній, які змінили свою модель управління: з державної компанії вона перетворилася на ринково зорієнтовану компанію з “довгостроковим плануванням і бізнес-моделлю, яка базується на міжнародному співробітництві”, до форм якого належить партнерство з розподілом ризику, спільні підприємства та пряме придбання. На даний момент компанія має фабрики та регіональні представництва в Північній Америці, Європі, Китаї та Сінгапурі.

Ще один приклад, який наводять дослідники, – це “внутрішня підприємницька” культура компанії *Odebrecht*, яка перебуває тепер на стадії розширення та експансії. *Odebrecht* створила власну управлінську практику, фундаментальні принципи якої викладено в збірнику “*Odebrecht Entrepreneurial Technology*”. Ця система планомірного делегування повноважень надає філіям достатню автономію, щоб вони могли пристосуватися до місцевих умов”.

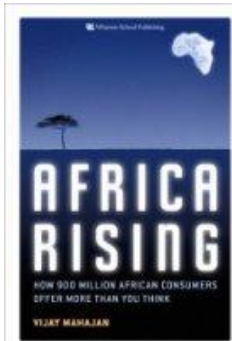
Шлях уперед

На думку авторів дослідження, найунікальнішою рисою бразильських ТНК є їхня управлінська модель. У багатьох компаніях ще продовжують відігравати роль традиційні корені, зокрема ієрархічні структури. У процесі інтернаціоналізації ці особливості проявилися в різний спосіб. Один із прикладів – напрацювання деякими компаніями механізмів для уникнення непевності та ризику: вони надають експортові перевагу порівняно з прямими іноземними інвестиціями, а при виборі іноземних ринків шукають подібних до власного бразильського. Ще один приклад – це прийняття індивідуальних – а не спільних – рішень щодо інтернаціоналізації. Третій приклад – це схильність до етноцентричного позиціонування, при якому для управлінців із корпоративних штаб-квартир передбачено перевагу порівняно з керівниками дочірніх компаній.

Стосовно цього в дослідженні зазначається, що керівники штаб-квартир бразильських корпорацій, з одного боку, заохочують формування підприємницького духу у філіях, але не роблять вагомих зусиль для інтеграції [різних відділень], а також не надають філіям більшої автономії. “У цьому контексті філії, особливо ті, які працюють на конкурентних ринках і спираються на мережі міжнародних компаній, змушені брати ініціативу на себе”. Ця ситуація, як пишуть дослідники, “судячи з усього, дуже сприятлива для Бразилії, оскільки дозволяє розкритися здатності бразильських адміністраторів адаптуватися до нових культур, а також умінню творчо й новаторському реагувати на складні й надзвичайно нестабільні ринкові умови”. Автори роблять висновок, що підвалини бразильської моделі управління все ще перебувають на стадії формування, хоча загальні її обриси вже окреслилися. “Наскільки швидко вони будуть остаточно закріплені, залежить від оперативності дій керівництва компаній, а також від прикладу [інших провідних компаній], який може об’єднати нові групи, щоб спільно йти вперед”



“Пройтися ринком”: відкриття 900 мільйонів споживачів в Африці



Коли міжнародні компанії хочуть отримати доступ до величезного стримуваного споживчого попиту на ринках, що розвиваються, то зазвичай найперше згадують про такі країни, як Китай та Індія. “А як же Африка?” – запитує Віжай Магаджан, автор книжки *Africa Rising: How 900 Million Consumers Offer More Than You Think* (“Піднесення Африки: як 900 мільйонів споживачів пропонують більше, ніж ви думаєте”; Видавничий дім Wharton School Publishing). “Хоч її часто недооцінюють у стратегіях корпоративного зростання, – стверджує він, – Африка як єдине ціле має достатню споживчу здатність, щоб змусити Китай та Індію похвилюватися за свої гроші.”

Повернувшись із поїздок та назбиравши фактів, він видав свою нову книжку з аналізом широких, складних ринків Африки, почавши з огляду тамтешніх підприємців, які подолали політичні, економічні та соціальні бар'єри задля того, щоб зростати й робити зміни. Для міжнародних компаній, особливо тих, прибутки яких на інших ринках, що розвивалися, зменшилися через світовий економічний спад, ці уроки саме вчасні.

Ця тема не цілком нова для Магаджана, професора маркетингу Техаського університету в Остині. У 2006 р. він був співавтором книжки *The 86% Solution: How to Succeed in the Biggest Marketing Opportunity of the 21st Century* (“86-відсоткове вирішення: як успішно скористатися найбільшою маркетинговою можливістю XXI століття”; Видавничий дім Wharton School Publishing). У ній розглядалося питання, як компанії можуть охопити переважну більшість населення країн, де валовий національний продукт на душу населення нижчий за 10 тисяч доларів. У бесіді з кореспондентом онлайн-журналу *Knowledge@Wharton* Магаджан говорить про Піднесення Африки. Наводимо відредагований запис їхньої розмови.

Knowledge@Wharton: Які ринкові можливості пропонує Африка? І чому ж так багато компаній їх просто не бачить?

Віжай Магаджан: Порушене Вами питання є центральним серед кола проблем, які я розглядаю в цій книжці. Як і більшість із нас, я, поки не почав працювати над нею, не здавав собі справи, що населення Африки – близько 950 мільйонів – можна порівнювати за чисельністю з населенням Індії. А якщо взяти до уваги темпи приросту населення, то через декілька років Африка може навіть наздогнати Китай.

Наступний момент – можливості ринку. Чи є в Африці споживачі, котрі мають ресурси, щоб купувати товари, як споживачі в Індії та Китаї? Річ у тім, що ВВП Африки – якщо розглядати цей континент як свого роду Сполучені Штати Африки – по суті, вищий за ВВП Індії. Якби всі країни Африки об'єднали зусилля, то це була б десята з найбільших економічних потуг у світі, що стояла б на позицію вище за Індію та перегнала б дві інші великі країни, економіка яких активно розвивається, – Бразилію та Росію.

Що стосується ринкових можливостей, то дані, які я зібрав, настільки мене заінтригували, що я вирішив поїхати до Африки й порозмовляти з представниками

низки тамтешніх компаній, починаючи від місцевих підприємців і закінчуючи представниками транснаціональних корпорацій США та Європи. І врешті-решт переконався, що в Африці ринкові можливості для всіх видів продукції такі ж, як в інших місцях, наприклад в Індії.

Чому Африку ігнорують? Це мене здивувало. А під час подорожі з Південної Африки до Північної мене здивувало те, що я не побачив значної присутності компаній зі США чи Західної Європи. Єдина транснаціональна компанія США, яка тут широко представлена, – це *Coca-Cola*. Вона тут уже понад 90 років. Досить серйозно представлена ще одна компанія, *Unilever*, – англо-голландський виробник споживчих товарів. І хоча тут діє декілька міжнародних компаній, рівень їхньої представленості зовсім не той, який я спостерігав в Індії та Китаї, коли вів дослідження для своєї попередньої книжки, *The 86% Solution*.

Інша річ, – те, що тут, у Сполучених Штатах та в інших розвинутих країнах, з новин про Африку преса подає хіба що погані. Я не хочу критикувати *CNN*, але ви знаєте, якою зображають Африку в засобах масової інформації на зразок тої ж *CNN*. Директори, з якими я вів розмови, були такі щасливі, що нарешті в якогось професора з Америки з'явилася цікавість до того, що вони тут роблять.

Можливо, це просто питання часу. Коли 15 років тому я починав працювати над своєю книжкою *The 86% Solution*, мені теж не раз траплялося чути такі ж історії від багатьох китайських та індійських підприємців.

Knowledge@Wharton: Африка – це явно великий ринок, але він, вочевидь, не монолітний. Яка структура ринку в різних країнах?

Махаджан: Цей ринок нічим не відрізняється від ринку будь-якої іншої країни, що розвивається. Поговоривши з представниками багатьох рекламних агентств, міжнародних компаній та місцевих підприємців, я вирішив, що в Африці є три основні групи, котрі я називаю у своїй книжці *Африка 1*, *Африка 2* та *Африка 3*. Цю термінологію я запозичив у індійського підприємця, про якого згадую в книжці.

Африка 1 охоплює 5-15% населення кожної країни. Це можуть бути люди будь-звідки. Це можуть бути представники державно-урядових кіл, експатріанти, люди, що працюють на [неурядові організації], люди, які працюють на великі міжнародні банки. Цей сегмент не був для мене таким цікавим, як інші.

Справді зацікавив мене сегмент, який я називаю *Африка 2*. Люди тут і не бідні, й не багаті; цей сегмент охоплює середніх людей, які живуть, перебиваючись від місяця до місяця. Вони можуть мати якісь заощадження. Як ви, вже, мабуть, здогадалися, йдеться про державних службовців – медсестер, учителів, які важко працюють, та інших – або тих, хто працює в готельному, ресторанному та туристичному бізнесі.

У цього сегменту дуже високі очікування. Ці люди вірять, що Африка кудись рухається, і вони з оптимізмом до цього ставляться. У своїй книжці я відводжу чимало уваги показові того, якими великими є можливості *Африки 2*. Обсяг цієї групи – 35-50% населення країни, що становить 350-500 мільйонів людей. Поділіть цю кількість на 5 – саме такою є середня кількість членів сім'ї в Африці (у США – 3; в Індії – 4).... Отож, існує дуже життєздатна *Африка 2*, яка справді вестиме перед в економіці та на споживчих ринках.

Африка 3 – це решта 35-60% населення країн Африки. Це сегмент, який бореться. Це історії, які ми традиційно чуємо. Але ця кількість така ж, як і в інших країнах, що розвиваються. Зрештою, 700 мільйонів чоловік в Індії та 750 мільйонів мешканців Китаю живуть, не маючи туалету. Цікаво те, що багато хто з *Африки 3* працює на *Африку 2*

та Африку 1 як прислуга тощо, і ці люди сподіваються, що, можливо, одного дня стануть частиною Африки 2.

Knowledge@Wharton: Чи можете навести приклади тамтешніх фірм чи секторів, що розростаються, які мають в Африці визначені можливості?

Махаджан: Прикладом відомої фірми є кенійська компанія *Mabati Rolling Mills*. Мовою суахілі це слово означає покриття з профільованого металевого листа, яке чимало кенійців використовують для дахів своїх будинків. Одна з основних цілей, для якої люди із сегментів Африка 2 та Африка 3 заощаджують кошти, – збудувати будинок. Отож вони будують спочатку одну кімнатку, і для цього їм може знадобитися кілька років. І їм потрібне покриття – тобто 20-30 покрівельних листів, які вони купуватимуть поступово, по два чи три за один раз. Можна часто побачити людей, які перевозять ці листи на даху таксі чи двома велосипедами. Підприємці *Mabati* зуміли побачити цю потребу, і тепер компанія є провідним виробником на ринку металевих покриттів у Кенії, обсяг якого – 180 мільйонів доларів. Компанія постійно оновлює свої продуктивні ряди й тепер експортує продукцію до близько 50 країн світу.

Далі, кіноіндустрія. Для прикладу, нігерійський “Нолівуд” створює більше фільмів, ніж індійський “Болівуд” та й сам “Голлівуд” [у США]. Їхня якість – це вже, звісно, інше питання. І в багатьох країнах немає кінотеатрів, тому кожен фільм “Нолівуду” є в наявності лише на плівці, навіть не на DVD чи CD.

Ще одна сфера, що розростається, – це косметика або товари для особистої гігієни, адже африканські жінки нічим не відрізняються від жінок інших країн. Тоді як чимало міжнародних компаній не пристосували свою продукцію належною мірою до потреб африканського споживача, місцеві компанії зробили це, і можна побачити чимало предметів догляду за волоссям місцевого виробництва.

Існує також великий ринок для вживаної продукції. Коли ми з вами через кожні два-три роки замінюємо свій мобільний телефон, то навіть не задумуємося, що з ним потім буде. А насправді вживані мобілки з Європи та Сполучених Штатів часто переїзять до Африки.

І цікаво, що смерті також відведено певну роль. Хоч у багатьох африканських країнах цього можуть відкрито не визнавати, але смерть – це часто святкування. Коли помирає хтось із близьких, чимало людей використовують свої заощадження, щоби влаштувати поминки. Можете собі уявити, що це таке, коли запрошується вся спільнота. Отож, деякі компанії було створено саме для обслуговування таких подій.

Knowledge@Wharton: Ви згадували про компанії *Coca-Cola* та *Unilever*. Що транснаціональні компанії роблять для виходу на незадіяні ринки Африки?

Махаджан: В останньому розділі книжки я веду мову про “ubuntu”. Мовою зулу це слово означає “я існую, бо існуєш ти”. Іншими словами, ми тут разом. Десмонд Туту використовує це слово для досягнення гармонії. А я спробував надати йому бізнес-відтінок. У моєму розумінні, це слово означає, що компанії не можуть існувати, якщо вони не дбатимуть про своїх працівників і про своїх клієнтів.

У цьому контексті доречно згадати про компанію *Coca-Cola*. Вона має дистрибуторські центри майже в кожному закутку континенту, хай би як доводилося доставляти туди товари: автобусами, на віслюках, велосипедах чи ще якимось чином. Чому б не скористатися цією мережею для розповсюдження презервативів? Отож, *Coca-Cola* працює з такою неурядовою організацією, як *Population Services International* з штаб-квартирою у Вашингтоні, округ Колумбія, допомагаючи постачати презервативи у віддалені закутки Африки.

Тим часом *Unilever* залучена до реалізації ініціатив щодо ВІЛ, які я бачив у Південній Африці. Ці ініціативи дуже відмінні від інших: вони націлені на дітей-сиріт із сімей, де обоє батьків померли від СНІДу. *Unilever* допомагає знайти прийомних матерів для цих дітей.

Крім концепції "ubuntu", я побачив в успішних транснаціональних корпораціях в Африці ще одну річ – дуже чітке розуміння споживача. Вони знають, що їм потрібно зробити на цьому континенті більше [ніж в інших країнах, що розвиваються], враховуючи спектр споживачів, з якими їм доводиться мати справу.

Knowledge@Wharton: Що Вас як маркетолога найбільше вразило в маркетингу в Африці?

Махаджан: Я часто бачив, як діти купували пляшку *Соке*, а вона дорога, і ставили її посередині столу – так, щоб усі могли її бачити, і в них було достатньо склянок, аби поділитися цим напоєм із друзями. *Соке* – це продукт-бажання. Бажання – також важливий елемент, який я спостеріг у багатьох маркетингових компаніях.

Ще один момент, про який слід пам'ятати: населення Африки – молоде. Трохи більше 40% населення – це молодь до 15 років, натомість в Індії цей показник становить 30%. Саме тому тут у рекламах виразно домінує спорт. А також музика.

Knowledge@Wharton: А як щодо стратегій ціноутворення? Чи стосуються вони Африки 1, Африки 2 та Африки 3?

Махаджан: У деяких країнах, які розвиваються, я зауважив, що переважає "стратегія найдрібнішої монети". Ось у чому її суть: коли ми купуємо пляшку води тут, то платимо за неї стільки, скільки належить, – 1 долар чи близько того, а в аеропортах, можливо, доведеться заплатити й більше. Там теж можна знайти ту воду у пляшках від міжнародних компаній, наприклад *Nestle*. Але місцеві підприємці розробили продукцію, яку вони продають за ціною, що відповідає найнижчому номіналові місцевої грошової одиниці. Скажімо, у Нігерії це 5 найр. Ця вода може продаватися не так, як у розвинутій країні, або ж часто ця вода буває нефільтрованою. Це може бути звичайна водопровідна вода, але вони продають її в малій пластиковій упаковці.

Хто ж цю воду купить? У багатьох випадках це люди, які стоять перед мечеттю, церквою чи храмом і просять у перехожих гроші. Адже там спекотно, і вони не можуть весь день обходитися без води. Деякі підприємці побачили, що можна продавати воду цим людям, – за найдрібнішу одиницю готівки.

Knowledge@Wharton: З якими основними проблемами, чи то політичними, чи іншого плану, стикаються ці компанії?

Махаджан: Перебуваючи там, я вирішив не розмовляти ні з політиками, ні з чи представниками торгово-промислових палат. Я дійшов думки, що тамтешня політика не надто відрізняється від політики в Індії та Китаї, і захотів уникнути її. Відклавши вбік усі правила та положення, я хотів побачити, яким чином компанії можуть наблизитися до 950 мільйонів африканських споживачів.

І я натрапив на декілька творчих вирішень. До прикладу, одна з найцікавіших компаній, яку я досліджував, – це *Innscor*, мережа ресторанів їжі швидкого приготування, з – хто б міг подумати – Зімбабве. А найцікавіше, що я виявив у цій компанії, – як вони дають собі раду в умовах частих безпорядків у країні: наприклад, поширюючи свою діяльність на інші частини Африки.

Крім того, є крокодиляча ферма, найбільша у світі. Я запитав керівників *Innscor*: "Ви маєте ресторани, у вас є мережа розповсюдження, якою користуються міжнародні

компанії для перевезення своєї продукції, то навіщо вам ця крокодиляча ферма?" Вони відповіли, що це пов'язано з політичною ситуацією. Розуміючи, що не матимуть доступу до іноземної валюти, вони завели цю ферму. Як можна здогадатися, шкіру продають європейцям, а м'ясо – китайцям.

Knowledge@Wharton: Ви згадували про Китай та Індію. В обох цих країнах є діаспора, яка активно залучена до зусиль, спрямованих на розвиток у рідній країні. Чи спостерігали Ви таке саме явище в Африці?

Махаджан: Така діаспора є і в Африці. Згідно з оцінками, що враховують як офіційну, так і неофіційну передачу коштів, Африка отримує близько 40 мільярдів доларів на рік, тобто стільки ж, що й Індія. І є організації, як, наприклад *Recruit Africa* у Лондоні, котру було створено для допомоги африканським емігрантам у пошуку роботи. Однак у цій книжці я прошу африканську діаспору справді більше долучатися до роботи.

Мо Ібрагім, засновник компанії мобільного телефонного зв'язку *Celtel*, належить до діаспори. Він родом із Судану, навчався в Александрії, здобув ступені магістра та PhD в Англії, працюючи на *British Telecom*, а далі створив компанію мобільного зв'язку в Кенії. І це захоплива історія: як він справився з відсутністю електрики, як він надає послуги клієнтам у всіх сільських районах і таке інше.

Це лише один серед багатьох прикладів того, як люди з діаспори, повернувшись додому, започатковують компанії. Приміром, засновником створеного в 2002 році в Гані *Ashesi University College* є уродженець цієї країни Патрик Авуа, який належав до діаспори. Він колись працював інженером-розробником програмного забезпечення у компанії *Microsoft*, і він створив дуже хороший навчальний заклад.

Алекс Каммінгс, який очолювала компанію *Coca-Cola* в Африці на той момент, коли я закінчував писати цю книжку, також із діаспори. Він родом із Ліберії, приїхав до Сполучених Штатів здобути освіту, а тепер його підвищили до генерального управителя всієї компанії у її всесвітній штаб-квартирі в Атланті.

За оцінками, 100 мільйонів африканців живуть далеко від дому. Але відомо, що іммігранти, які все ще пов'язані з домом, – наприклад, вихідці з Індії та Китаю – бувають дуже схильні до новаторства. Я бачив деякі дуже розумні способи залучити діаспору до розвитку талантів, до надання допомоги своїм сім'ям, щоб вони почали на батьківщині власний бізнес.

Knowledge@Wharton: Що Ви порадили б компаніям, які хочуть розвиватися в Африці?

Махаджан: Ця порада така сама, як щодо Індії та Китаю. Коли я був у Хараре, що в Зімбабве, я зустрічався з деякими дуже цікавими посадовцями компанії *Unilever*, і вони сказали мені, що якщо я справді хочу зрозуміти Африку, то треба вийти на "клієнтське сафарі". Треба піти й на власні очі побачити, що відбувається. Працівник компанії *Coca-Cola* в Кенії також дав мені таку ж пораду. Але не завжди це роблять. Мені казали, що чимало компаній керують своїм африканським бізнесом із головного офісу в Європі. А якщо вище керівництво перебуває не тут, то воно не розуміє по-справжньому ринку та не співпрацює з місцевими установами. Отож, хороша порада, яку мені дали, полягала в тому, аби "пройтися ринком".

Я би радив компаніям звертатися по допомогу до діаспори, коли вони хочуть проникнути в ці країни. На свій превеликий подив, я виявив, що кількість іммігрантів з Африки у США наближається до 1,1 мільйона, тобто їх не набагато менше, ніж вихідців з Індії. Крім того, 10% населення Північної Африки перебуває тепер у Європі. Отже, якщо ми говоримо про 100 мільйонів населення Північної Африки, то 10



мільйонів північноафриканців перебувають у Європі і висилають додому гроші. Там теж чимало талантів.

Є ще одна річ, яку я хотів би запропонувати: варто подумати про придбання. Є чимало місцевих підприємців, які керують чудовими компаніями, як і в Китаї та Індії. Наприклад, у Східній Африці існує низка супермаркетів під назвою *Nakumatt*. Вони схожі на супермаркети в американському стилі, але пристосовані до роботи з місцевим споживачем, і ця мережа розростається дуже швидкими темпами. Якщо хтось хоче зайнятися роздрібним продажем, я б радив *Nakumatt* як дуже хорошого кандидата, котрий би справді допоміг вийти на ринок.

Ситуація в Африці зовсім не відрізняється від ситуації в Індії та Китаї. Справді потрібно пізнати цей континент і самим побачити й вирішити, які можливості тут існують.



Про Wharton School та Knowledge @ Wharton



Wharton School Університету Пенсільванії, заснована в 1881 році як перша колегіальна бізнес-школа, відома в усьому світі інтелектуальним лідерством та проривними інноваціями в усіх провідних дисциплінах бізнес-освіти.

Будучи найбільш всеосяжним джерелом бізнес-освіти у світі, Wharton об'єднує дослідників та практиків через широку взаємодію із світовою бізнес-спільнотою. Школа налічує понад 4800 студентів: MBA, Executive MBA, і докторантів, а також більш ніж 9000 учасників щорічних освітніх програм. Мережа випускників перевищує 86000 осіб.

Knowledge@Wharton - це інтернет-ресурс, доступний двічі на тиждень, який охоплює знання, згенеровані у Wharton School та за її межами, джерелами для яких служать дослідницькі роботи, конференції, виступи доповідачів, книги та інтерв'ю з викладачами та іншими експертами у актуальних бізнес-темах. Мережа Knowledge@Wharton, яка включає в себе китайське, іспанське, португальське, індійське та видання з Близького Сходу, має понад 1,7 млн. читачів з усього світу та містить понад 2000 статей і наукових робіт у базі.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu>

Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (LvBS)



Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (LvBS) - це школа з європейськими цінностями та підходами, яка розвиває відкриту і відповідальну бізнес-спільноту. Метою є формування відкритої спільноти лідерів, яка ефективно і відповідно до міжнародних стандартів будує результативну систему та якісну культуру управління шляхом поєднання і

розвитку прикладних знань, практичних навичок, фахових компетенцій, загальнолюдських і професійних цінностей.

Належність до мережі католицьких університетів, при яких є кращі бізнес-школи світу дає LvBS особливі можливості міжнародної співпраці, яких не має в інших українських бізнес-шкіл. Підходи до структури програми Executive MBA та інших продуктів виходять з міжнародного досвіду та наповнюються кращим українським практичним досвідом.

Пріоритетність розвитку бізнес-освіти, спрямованої на виховання відповідальних підприємців, а не лише на розвиток ефективних управлінців, визнали на міжнародному рівні у виданні Financial Times у статті про LvBS «Blending ethics and expertise».

<http://lvbs.com.ua>

