

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ: ОТ ЭКОНОМИКИ «ВЫТАЛКИВАНИЯ» К ЭКОНОМИКЕ «ПРИТЯЖЕНИЯ»

DEVELOPMENT TENDENCIES: FROM PUSH ECONOMY TO PULL ECONOMY

С.Ю. Кузнецов

S.Yu. Kuznetsov

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

И.В. Руденко

I.V. Rudenko

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Обосновывается клиентоориентированность передовых компаний при переходе от экономики «выталкивания» к экономике «притяжения». Раскрываются черты, преимущества и слабости новой экономики. Показаны особенности глобальных процессных сетей. Вскрыты управленческие проблемы организационного силоса.

Процессы глобализации, усиливающиеся в условиях нестабильной окружающей среды в период формирования информационного общества, оказывают влияние на все факторы, преобразующие механизм хозяйственно-политических процессов. Знания становятся основным источником конкурентного преимущества на рынке. В современной мировой науке управления формируется новое направление развития экономики – теория «хаоса». В условиях высокой нестабильности окружающей среды происходит необходимость рассматривать организацию не как простую сумму действий и процессов, а как динамично изменяющуюся систему.

Важной характеристикой постиндустриализма становится новая экономика предприятия – экономика потребительского «притяжения» в дополнение к индустриальной экономике продуктового «выталкивания». Компания становится клиентоориентированной и клиентоцентричной. Потребитель выходит в центр организации бизнеса, а управление отношениями с потребителем становится наиболее важной характеристикой бизнес-стратегии. Выделены черты экономики «притяжения»: компании становятся клиентоцентричными; лояльность потребителей и партнерские отношения становятся маркетинговыми нематериальными активами предприятия; лояльные потребители – активные участники предприятия в реализации ценности компании; инновационное умножение потребительского опыта; мобильный бизнес создает потребителям новые индивидуальные условия коммуникации. В статье выделены основные преимущества новой экономики «притяжения»: рост контрольной доли рынка, выручки и операционной маржи относительно несетевого конкурентов; интенсификация инноваций, снижение затрат взаимоотношений, рост ценности для всех участников; преимущество масштаба от сотрудничества; проактивность клиентов в отношениях с предприятиями; гибкость финансирования и распределения ресурсов; противодействие снижению факторов конкурентного преимущества; оптимизация и рост денежных потоков. Новая экономика «притяжения» имеет пока также слабые стороны, которые тормозят ее распространение, но по мере формирования постиндустриальных тенденций, внедрения концепции «new management», развития глобальных процессных сетей экономика продуктового «выталкивания» будет дополняться экономикой потребительского «притяжения».

The article is to justify customer orientation of advanced companies, when moving from a push economy to pull economy. We reveal the traits, strengths and weaknesses of the new economy. We examine features of the global process networks. We show managerial issues of organizational silos.

The processes of globalization, growing in conditions of an unstable environment in the period of the information society formation have an impact on all the factors that converts the mechanism of economic and political processes. Knowledge is becoming the main source of competitive advantage in the market. In today's global management a new direction of the economy development – «chaos» theory, is being formed. In conditions of high volatility of the environment there is a need to consider an organization not as a simple sum of actions and processes, but as a dynamically changing system.

The new economics of enterprise – pull economy, in addition to the industrial push economy is an important characteristic of post-industrialism. The company becomes client-oriented and customer-centric. The customer is the centre of business organization and managing relationships with customers is the most important characteristic of the business strategy. There are selected the features of the pull economy: a company becomes customer-centric; the loyalty of consumers and partnerships become marketing intangible assets of an enterprise; loyal consumers are active participants of the enterprise in the implementation of the company's values; innovative multiplication consumer experience; mobile business creates new individual terms of communication for consumers. The paper identifies the major advantages of the new pull economy: the growth of control of market share, revenue and operating margin relative to the competitors; intensification of innovation, cost reduction relationships, increase value for all participants; the advantage of the scale of cooperation; proactive clients in relations with enterprises; flexibility of funding and resource allocation; counter-reducing factors of competitive advantage; optimization and increased cash flow. New pull economy has weaknesses that hinder its spread. However, with the formation of the post-industrial trends and implementation of the concept of «new management», the push economy will be supplemented by the pull economy.

Ключевые слова: экономика «выталкивания», экономика «притяжения», клиентоориентированность, глобальные процессные сети, организационный силос.

Key words: push economy, pull economy, customer orientation, global process networks, organizational silos.

Современное предприятие в мире все более приобретает постиндустриальную природу, связанную с экономикой знаний, постоянным поиском эффективных средств и организационных форм управления нововведениями и бизнес-интеллектом в производстве и реализации продукции. Процессы глобализации, усиливающиеся в условиях нестабильной окружающей среды, в период формирования информационного общества оказывают влияние на все факторы, преобразующие механизм хозяйственно-политических процессов. Одной из центральных тенденций, наблюдающихся во всех странах с развитым рынком, является усиление роли знаний, которые сегодня выступают стратегическими ориентирами трансформирующейся экономики. Знания становятся основным источником конкурентного преимущества на рынке, а компетентность персонала, согласованная работа и атмосфера взаимной поддержки и сотрудничества лежат в основе развития организаций и позволяют находить решения по возникающим техническим, экономическим и организационно-управленческим проблемам – как текущим, так и перспективным.

В современной мировой науке управления формируется новое направление развития экономики – теория «хаоса». Теория утверждает, что в условиях высокой нестабильности окружающей среды отношения в организациях значительно усложняются и не поддаются точной количественной оценке, так как во множествах нелинейных взаимосвязях предприятия с окружающей средой усложняется выбор в принятии решений, что может привести к неожиданным и непредсказуемым последствиям [1]. Этим и характеризуется динамика биржевых процессов и рынков валют в 2014 г. Новейшие тенденции подтверждают доводы сторонников теории «хаоса» о том, что экономический мир полон беспорядка, быстрых и существенных изменений и неожиданных последствий. В такой ситуации менеджеры не могут дать точные количественные оценки происходящим изменениям и не могут осуществлять процессы прогнозирования своей экономической деятельности, не могут контролировать и адекватно реагировать на те или иные изменения с помощью традиционных методов управления. Данная концепция утверждает, что такого рода процессы хаоса, случайные взаимосвязи и их последствия могут осуществляться в сложных организационных системах, которые не стоят на месте и в которых изменяются и принципы, и технологии управления, и эволюция. Складывается необходимость рассматривать орга-

низацию не как простую сумму действий и процессов, т. е. как механистическую систему (что прежде всего подразумевала классическая теория управления), а как динамично изменяющуюся систему.

Современная рыночная экономика формирует у предприятий новые стратегические ориентации. Ориентация на потребителя отражает предоставление им ценностей лучшего качества. Ориентация на конкурентов фокусируется на рыночном знании сил и слабостей существующих и потенциальных конкурентов. Технологическая ориентация связана с предпочтениями потребителей использовать продукты и услуги с технологическим превосходством [2].

Интеллектуальная собственность существует как редкий уникальный актив предприятия и как тиражируемый товар. Объединяясь, они работают на капитализацию нематериальной ценности. Они присутствуют в головах познающих и непрерывно обучающихся людей. Так, в мире товарного многообразия формируются капиталы бренда и потребительского знания. Постиндустриализм в сфере производства осуществляется в инновационных технологиях, которые создают новые продукты. Инновации в сфере финансов отражают разнообразие инвестиционного выбора и управления активами предприятий. Создаются новые финансовые продукты по всей линии фондового и финансового рынков, начиная от безрисковых, мало доходных инструментов, заканчивая чрезвычайно рискованными опционными и венчурными продуктами. В сфере реализации новые маркетинговые инструменты и методы позволяют привязать к интересам передовых предприятий их потребителей и партнеров по товародвижению [3].

Важной характеристикой постиндустриализма становится новая экономика предприятия – экономика потребительского «притяжения» (pull economy) в дополнение к индустриальной экономике продуктового «выталкивания» (push economy). Экономика «притяжения» меняет место потребителей в воспроизводственной и стоимостной цепочке предприятия. Компания становится клиентоориентированной и клиентоцентричной. Потребитель выходит в центр организации бизнеса, а управленческие отношения с потребителем становится наиболее важной характеристикой бизнес-стратегии [4].

Для индустриальных предприятий последнее столетие было посвящено поискам эффективного управления производством и реализа-

цией на основе «выталкивания» массовой продукции в сферы рынка, где ожидался потребительский спрос. В идеале жесткие и стандартизированные бизнес-процессы направляют ограниченные ресурсы предприятия в планируемые сферы в определенное время. Эта жесткость вынуждает предприятия направлять усилия на рост эффективности, контролируемый внутри фирмы. Однако по мере усложнения спроса и сложности его анализа потребители для предприятий становятся все более пассивными покупателями «выталкиваемой» на рынок продукции. Стандартизированный процесс инноваций вступает в противоречие с непрерывными экспериментами импровизации и креативности для предложения рыночной ценности разнообразным потребителям. В результате ограничиваются скорость и траектории строительства конкурентных компетенций. Операционный менеджмент производит затраты и качество на конкурентной базе цен и прибыли, извлекаемых из экономики масштаба. Такая экономика «выталкивания» продукции ограничивает число и разнообразие участников, в первую очередь – потребителей и персонал. Персонал является инструментом управления свыше, а не самообучающимся, самоуправляющимся инициатором нововведений. Так, традиционная индустриальная экономика «выталкивания» неизбежно приводит многие предприятия к несоответствию производства и потребления и к кризису.

Решением этой проблемы становится новая экономика «притяжения», контуры которой стали формироваться с постиндустриализмом. Названные выше мегатенденции расширяют имущественные границы постиндустриальных предприятий до лояльных потребителей – ценнейшего актива постиндустриальной монополии в эпоху современного разнообразия экономического богатства. Предприятия не только верят в действенность прогнозирования спроса и эффективной сегментации и таргетирования потребителей, но и мобилизуют как материальные и финансовые ресурсы, так и нематериальные, особенно маркетинговые активы [5]. Новая экономика началась еще с концепции «бережливого производства» (lean-manufacturing) и сформировалась на периферии более зрелой старой экономики, захватывая все больше отраслей с помощью постиндустриальной информационной инфраструктуры [6]. Интернет, программные продукты баз данных, информационные и коммуникационные технологии позволяют потребителю самому активно инициировать бизнес-транзакции, а не просто

реагировать на деятельность отделов продаж фирм. Вместо размещения в конце стоимостной цепочки (product push) потребитель находится во многом в ее начале (consumer pull) [7].

Основные черты экономики «притяжения»:

1. Компании становятся клиентоцентричными. Клиенты – это потребители для розничной сферы B2C и партнеры – для оптовой сферы B2B. Центр постиндустриальной микроэкономики смещается к потребителям и партнерам предприятий.

2. Лояльность потребителей и партнерские отношения становятся маркетинговыми нематериальными активами предприятия.

3. Лояльные потребители – не пассивные, а активные участники предприятия в реализации ценности компании.

4. Потребители «притягивают» к себе продукцию проактивно, а не по реакции на «выталкивание» предприятием своей продукции на рынок. Суть микроэкономики – не в выталкивании товаров, а в инновационном умножении потребительского опыта и удовлетворенности от этого опыта.

5. Интернет, современный социальный и мобильный бизнес создает устойчивым фирмам дигитальные активы, а проактивным потребителям – новые индивидуальные условия коммуникации широкой рыночной информации, например – через блоги, социальные сети [8].

В самом общем виде структура активов предприятий традиционной экономики «выталкивания» следующая: материальные активы преобладают, человеческий капитал привязан к производственным целям, капитал брендов определяется «выталкивающими» продажами. Структура активов предприятий экономики «притяжения» другая: преобладает капитал брендов от потребительского «притяжения», человеческий капитал – клиентоориентирован, внеоборотные активы – не так значительны. Электронный бизнес также позволяет предприятиям материальной сферы приближаться к такой нематериальной основе, используя аутсорсинг отраслевых производственных и вспомогательных (финансовых, учетных) процессов [9].

Экономика «притяжения» сегодня организуется во многом на пограничной периферии предприятий как сетевая экономика:

- растёт число сетевых «познающих» (learning) предприятий, которые используют адобции интернета и социальные сети (блоги, вики, видеосервис и т. п.) для увеличения интеракций между сотрудниками внутри пред-

приятый для достижения своих стратегических целей;

- формируются глобальные процессные сети (process networks, далее – ГПС) как новая сетевая система мобилизации ресурсов многих предприятий – долгосрочных партнеров в операционных процессах управления снабжением, производством и отношениями с клиентами;

- через ГПС участвующие предприятия оперируют внутри и за пределами своих границ материального имущества, сотрудничают в сфере НИОКР и инноваций, обучаются друг у друга при строительстве ключевых способностей;

- ГПС – интерактивны со своими лояльными потребителями [10].

ГПС строятся для отраслевых партнеров, для профессиональных работников знаний

(например, инженеров, линейных менеджеров), для отдельной страны. Растет уровень адобции социальных технологий, а также числа их пользователей (более 50 %). Все участники ГПС имеют доступ к специализированным ресурсам и способностям, которые непрерывно развиваются в разных конфигурациях в зависимости от конкретного спроса. Любые участники-партнеры могут «тянуть» себе эти ресурсы и способности для предложения своих рыночных ценностей. Так, у Eli Lilly and Company – свой инновационный центр, объединяющий ГПС с 80 000 участников в 170 странах для инновационных решений для 30 крупных компаний. ГПС самостоятельно расширяются, чтобы создать адекватные платформы для мобилизации распределенных ресурсов [11].

Таблица 1

Основные черты экономик «выталкивания» и «притяжения» [12, с. 22]

<i>Сферы</i>	<i>Экономика «выталкивания»</i>	<i>Экономика «притяжения»</i>
Внешняя среда и спрос	Можно прогнозировать, рассматриваются более как угрозы	Очень неопределенные, рассматриваются как возможные преимущества
Инновации и производство	Дизайн и проектировки сверху вниз, жестко ограниченные и стандартизированные программы реинжиниринга и спецификаций	Непрерывно, по мере возникновения, гибко и быстро – открытые к сотрудничеству платформы модулей
Ведущие кадры	Инженеры, финансовые менеджеры, бренд-менеджеры	Те же, но работающие внутри и вовне предприятия
Финансы	Традиционный финансовый менеджмент	То же, плюс управление денежными потоками от увеличения рычага ресурсов третьих лиц
Управление	Централизация и контроль решений, управление инструкциями	Децентрализация и инициативы, управление лидерством
Организация	Вертикальная, иерархичная, матричная, ресурсоцентричная – слабо связанные организационные силовы, очерченные процедуры	Горизонтальная, плоская, сетевая, клиентоцентричная – расширение модулей, инструментов и партнеров
Число клиентов	Очень ограничено	Открытые границы для разных участников
Цель	Операционная эффективность	Инновации

Таким образом, ГПС стремятся расширить набор ресурсов для помощи участникам в разработке адекватных опций. ГПС относятся к клиентам как к сетевым креативным потребителям. ГПС поощряют своих участников к непрерывному обучению инновациям. Потребители становятся более ангажированными в креативные и коммерческие процессы. Расширение границ творчества за пределы отдельных предприятий в сетевые сферы разнообразных участников делает доступным все процессы, ресурсы ГПС для инновационных рынков. Усиление фирменного контроля за процессами вступает в противоречие с ростом неопределенности внешней среды, которая все более

рассматривается в новой экономике как возможное преимущество, а не угроза. Конкуренция через специализацию предприятия дополняется аутсорсингом по-новому – сотрудничеством большого числа партнеров в других сферах стоимостной цепочки ценностей предприятия. Чем больше сетевых интеракций в сетевой микроэкономике внутри предприятия и число стейкхолдеров – снаружи, тем выше производство сетевой стоимости.

Преимуществами новой экономики предприятий «притяжения» являются:

- рост контрольной доли рынка, выручки и операционной маржи относительно несетевых конкурентов;

- интенсификация инноваций посредством увеличения рычага ресурсов третьих лиц;
- снижение затрат взаимоотношений, рост ценности для всех участников;
- преимущество масштаба от сотрудничества;
- проактивность клиентов в отношениях с предприятиями;

- гибкость финансирования и распределения ресурсов;
- противодействие снижению факторов конкурентного преимущества в экономике «выталкивания»;
- оптимизация и рост денежных потоков в новой экономике.

Таблица 2

Специализация предприятий внутренней и внешней организации [12, с. 38]

Внешняя организация	Внутренняя организация		
	Внутренне интегрированное партнерство	Стратегически интегрированное партнерство	Сеть с отраслью
Оптимизация на уровне предприятия	Компонентное предприятие	–	Специализированное предприятие
Оптимизация процессов	Предприятие с оптимизацией процессов через центры процессов и несколькими силосами	–	–
Оптимизация на уровне СБЕ	Традиционное с несколькими силосами и оптимизацией на уровне СБЕ	Традиционное с несколькими силосами и внешним партнером	Сетевое с внешними партнерами / партнером

Примечание. Большинство предприятий позиционировано внутри этой матрицы с разными уровнями внутренней и внешней специализации.

Преимущественными сферами действия экономики предприятий «притяжения» являются пока дизайн продуктов и НИОКР, производственная инфраструктура, снабжение и сбыт, управление клиентскими отношениями. С точки зрения рабочей силы, 25 % и более занятых на предприятиях сферы финансовых услуг, здравоохранения, фармацевтики, сферы высоких технологий, СМИ, по определению П. Друкера, – это талантливые «работники знаний», которые с помощью науки и инноваций производят, обменивают и управляют нематериальными активами. Показателем инновационных отношений являются примерно 50 млн потенциальных взаимоотношений в ведущих компаниях мира. Например, число корпоративных электронных посланий за последние 10 лет выросло почти в 10 раз – до 17 млрд в день. Число пользователей глобальными социальными сетями – десятки миллионов. Ежегодный прирост аудитории таких сообществ – около 22 %. Дотянуться до потребителя через сервисы социальных сетей становится проще, чем через СМИ. Сервисы более индивидуализированы под потребителей в отличие от массовых СМИ. Стоимость таких ресурсов как бизнеса определяется произведением цены одного участника на общее число пользователей сайта.

С точки зрения организационной структуры, индустриальные вертикальные, матричные структуры тормозят в так называемых «силосных (silos) ямах-накопителях» инновации и рост стоимости нематериальных активов и бизнеса, несмотря на специальные улучшения – как, например, внутренние совместные предприятия, совместное руководство подразделениями, рабочие группы, группы анализа и пр. Бесконечные встречи, телефонные звонки, обмен электронными посланиями все равно не стимулируют инновации в старой экономике предприятий.

В рамках концепций «new management» последних двух десятилетий потребностью организационных построений бизнеса стали децентрализация, устранение бюрократизма, гибкость, сокращение операционных затрат, сокращение значительных затрат на коммуникации и управление. [13, с. 128–129].

Сетевая способность к гибкой конфигурации или реконфигурации бизнес-процессов становится нематериальным активом предприятия, развивающим его конкурентные преимущества. Сочетание сетевых методов «new management» и традиционных иерархий может быть взаимовыгодным, приводить к перенастройке в принятии управленческих решений

при современных конфигурациях границ «предприятие – рынки»

Новые организационные структуры должны повысить изобретательский взаимообмен, ценность работников знания при генерировании денежных потоков и создании стоимости нематериальных активов типа ГПС и внутренних рынков (marketplaces) знаний и талантов. При этом сокращается сложность взаимосвязей и улучшается качество инновационного сотрудничества. Так, линейные менеджеры должны упрощенно сосредоточиться на росте операционной прибыли, стратеги – на стоимостных инициативах по долгосрочному росту. Должно быть меньше жесткого надзора и больше опоры на показатели деятельности сотрудников и фирмы (продукт, функции, производительность труда, география, потребители).

Практика последнего десятилетия показывает, что стоимость бизнеса создается от управления знаниями и технологиями, от создания и обмена ими и от организационного совершенствования. Для повышения результативности передовые предприятия вносят рыночные ценности внутрь фирмы. Производители знаний стимулируются кодифицировать предметы знания, а внутренние (и внешние) его покупатели получают конкурентный доступ к обменному механизму на альтернативной основе. Формируются стандарты, протоколы, регулирующие нормативы и пр. Кроме того, внутренние рынки знаний, обогащающие ГПС, должны строиться на принципах управления инвестиционными проектами и венчурным капиталом НИОКР. Стадии управления ими – известны: диагностика угроз и возможностей, дизайн проекта, шкалирование проектного маршрута с контрольными остановками, корректировки на проектном маршруте.

Каждый проект имеет своего спонсора – старшего управляющего предприятия, нескольких своих талантливых инноваторов, свой бюджет. По мере выкристаллизации инициативы в ясные натуральные, затратные и доходные параметры дорабатываются линейная цепочка и бюджет. На уровне предприятия эти проекты интегрируются в общую стратегию и бюджет с необходимыми краткосрочными и долгосрочными компромиссами [14].

Аналогично начинают строиться внутренние рынки талантов (работников знаний). Формируется своеобразный пул талантов из внутренних рынков, объединяющих отраслевые предприятия-партнеры внутри страны и за рубежом со своим ценообразованием, назначениями и переназначениями.

Новая экономика «притяжения» имеет пока также слабые стороны, которые тормозят ее распространение:

- не везде имеется стимулирование и свободный доступ для всех;
- репутация отдельных участников может быть неадекватной;
- собственность, инфраструктура, финансирование и риски должны быть более или менее справедливо распределены;
- не закончена формализация ГПС в организационной структуре предприятия.

Поэтому, несмотря на интерес к ГПС, многие предприятия пока не отказываются от традиционных программ экономики «выталкивания». До сих пор существует большое количество персонала, занятого в индустриально спроектированных процессах и требующего иерархического контроля. Однако по мере распространения постиндустриализма процессы дополнения могут смениться реконфигурацией и дальнейшим вытеснением старой экономики.

1. Руденко И. В. Управление знаниями в обучающей организации // Экономика региона: Интеллект, инновации, предпринимательство : матер. Междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 11 декабря 2009 г.). – Омск, 2009. – С. 410–412.

2. Gerald Yong Gao. On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China // International Journal of Research in Marketing. – 2007. – № 24. – P. 3–15.

3. Shahzad Ansari, Kamal Munir. How valuable is a piece of the spectrum? Determination of value in external resource acquisition // Industrial and Corporate Change. – 2008. – Vol. 17. – № 2. – P. 301–333.

4. Kaplan R., Norton D. Keeping Your Balance with Customers. – URL : <http://www.hbswk.hbs.edu/item/3588.html>.

5. Sturdevant D. (Still) learning from Toyota. – URL : http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/still_learning_from_toyota.

6. Mohr S., Somers K. Manufacturing resource productivity. – URL : http://www.mckinsey.com/Features/circular_economy.

7. Harris J. Models of Customer Value. Accenture Institute for Strategic Change. July 2000. – P. 2.

8. HubSpot. 20 must-know marketing trends & predictions for 2013 & beyond. – URL : <http://www.hubspot.com>.

9. Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A. The Next Wave of Digitization. Setting

Your Direction, Building Your Capabilities / Booz & Company. – URL : <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-Next-Wave-of-Digitization.pdf>.

10. *Berman S.J.* Ten strategies for survival in the attention economy / IBM Institute for Business Value. – URL : <http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-9334-00-ten-strategies-for-survival-in-attention-economy.pdf>.

11. *Brown J.* From push to pull // The McKinsey Quarterly. – 2005. – № 3.

12. *Кузнецов С. Ю.* Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия : моногр. – М. : Финанская академия, 2008.

13. *Кузнецов С. Ю.* Антикризисное управление. Курс лекций : учеб.-метод. пособие – М. : Финансы и статистика, 2010.

14. *Bottazzi G., Secchi A., Tamagni F.* Productivity, profitability and financial performance // Industrial and Corporate Change. – 2008. – Vol. 17. – № 4. – P. 711–751.