**Нужно ли творчество бизнесу?**

Виктор Иванович Тимохов

«В обществе товарного изобилия … для Ваших друзей в Бангалоре, Нью-Йорке, Куала-Лумпуре, Париже, Гданьске, Токио, Сеуле, Лондоне или Сантьяго скопировать ваши рецепты – это вопрос всего нескольких недель, дней или даже часов. Чтобы оставаться неповторимыми, надо неизменно оттачивать инструменты конкурентоспособности».

Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстралле, Фанки-бизнес, М., 2002 г.

«…Мы хотим иметь идей в два раза больше, чем в прошлом году, и выводить их на рынок в три раза быстрее, чем раньше».

Вице-президент компании ЗМ, Инге Тулин

Цитаты можно продолжать. Многие в последние годы пишут о «необходимости быть неповторимыми», о том, что на клиента нужно производить неизгладимое впечатление» и, наконец, о том, что нужно «быть беспредельно креативными». Закономерно – после прочтения этих заклинаний – возникают вопросы:

Первый. А так ли это нужно – быть неповторимыми и креативными?

Второй вопрос. Раз нужно, то, как именно? Как стать неповторимыми и креативными?

Если на первый вопрос бизнес-гуру так или иначе отвечают, то на второй вопрос ответов, кроме достаточно банальных рекомендаций – практически нет! Увы…

Первый вопрос: так ли необходимо бизнесу быть уникальным и креативным?

Что в мире происходит?

Мир меняется. Знал ли кто-нибудь сто лет назад, что такое: телевизор; сотовый телефон; биг-мак; лазерное шоу; коррекция зрения; нейлон; ядерная бомба; шариковая ручка; Интернет…

Очевидно, не знали. А ведь прошло-то всего ничего – сто лет. А чего мы не знаем из того, что будет в следующие сто лет? Наверняка, еще больше, чем наши предки в 1904 году. Мы знаем только тенденции последних десятилетий. Вероятно, часть этих тенденций продлится и в ближайшем будущем.

Во-первых. Рост скорости изменений, происходящих в жизни человечества.

Как это проявляется в бизнесе? Продукты и идеи быстро распространяются по всему миру, и практически не сдерживаются границами. Так, мобильной телефонии потребовалось пять с половиной лет, чтобы вырасти с 10 до 100 млн. абонентов. А широкополосному доступу в Интернет – потребовалось для этого уже три с половиной года. Раньше за два года вирус вырастал в проблему мирового масштаба. А теперь – по последним данным, чтобы заразить вирусом или трояном новую персоналку, подключенную к Интернет, – нужно в среднем 17 минут.

Тенденция понятна: жизненный цикл идей и товаров резко сокращается, и сокращаются сроки разработки и внедрения. Раньше в Audi новую модель создавали за 60 месяцев, а сейчас – не более чем за 50 месяцев. В других отраслях – еще динамичнее. Так, одной из быстрорастущих европейских компаний на воплощение дизайнерского замысла и начало продаж одежды требуется всего три недели.

Во-вторых. Информационные перегрузки.

В 2002 году человечество получило информацию, равную объему в пятьсот тысяч Библиотек Конгресса США.

Чрезмерная информация приводит к росту себестоимости продукции, т.к. – стоимость сбора и переработки информации оказывается высокой.

В-третьих. Информация уже давно стала капиталом.

И получаемая прибыль в информационном бизнесе часто больше, чем у обычных продуктов. Например, ежегодно США продают права на интеллектуальную собственность более чем на $ 30 млрд. Это больше, чем российский нефтяной экспорт.

В то же время образование стало скоропортящимся продуктом. Уже сейчас половина знаний инженера устаревает через 5 лет, а врача – через 7.

Очевидно: единственное, что постоянно в жизни – это изменение, а бизнес становится экстремальным занятием. И нарастающая изменчивость требует новых подходов к ведению бизнеса.

Каких именно подходов?

Нужны идеи?!

Б. Форбс говорил: «Идеи – исходное сырье прогресса». В ответ скептики говорят – «у нас своих идей хватает. Это не главное!».

Не главное?

Если взглянуть на историю развития человечества, то создается устойчивое впечатление, что в большинстве своем люди решают проблемы «в лоб». Вот пример: «…наши технологические успехи действительно весьма скромны. Трехкратное повышение урожайности зерновых в XX веке было оплачено увеличением потребления энергии в 100 раз на каждую тонну зерна. Все опаснее становится обслуживающая нас инфраструктура. Произошли катастрофы на атомных станциях, надежность которых еще недавно оценивали как одну аварию в миллион лет. Число аварий на магистральных трубопроводах в России растет примерно в полтора раза каждые два года. За последние 30 лет число природных и техногенных бедствий с большим экономическим ущербом возросло вчетверо(1)».

Еще пример из бизнеса. «Прибыльность крупнейших фармацевтических компаний мира падает. Причиной этого становятся огромные затраты на разработку лекарственных препаратов. […] Например, после того как GlaxoSmithKline объявила о запуске «технологического конвейера», состоящего из 82 новых лекарств и 20 вакцин, на разработку которых было выделено 4,5 млрд. долларов, ее акции начали дешеветь... По мнению аналитиков, модель бизнеса в фармацевтике перестала оправдывать ожидания акционеров в основном из-за идейного застоя в отрасли. Несмотря на впечатляющие результаты, достигнутые наукой в последние годы, на рынке медикаментов не произошло никакого революционного прорыва».(2)

Вот так: вложено 4,5 млрд. долларов, а «прорыва нет»! Хочется спросить – а все-таки прогресс (о котором все говорят) – ускоряется? Есть жесткое противоречие между нарастающим количеством и сложностью проблем и сегодняшним умением людей решать эти проблемы.

Рынок постоянно ставит новые задачи. Ошибки в их решении стоят дорого, и в первую очередь это касается лидеров. Так, в ежегодном списке "Top 100" 2000 года осталось только тридцать фирм, которые в этом списке были 15 лет назад.

Один из главных активов людей, делающих новые состояния они мыслят иначе, чем остальные. Вот показательная история брокера Чарльза Шваба. Он не единожды создавал в инвестиционной отрасли новые и эффективные бизнес-модели. Одна из таких успешных моделей "коммутатор" между инвесторами и инвестиционными паевыми фондами.

Чарльз изучил в начале 90-х годов ХХ века инвестиционный процесс с точки зрения инвестора (частных лиц, которые вкладывали свои свободные средства) и был очень удивлен. Для инвестора было обычной практикой распределять свои инвестиции по разным источникам, например в четыре корзины: в лучший фонд облигаций, лучший фонд компании, индексный фонд, фонд на основании корпоративных акций. Все вроде бы хорошо. Но проблемы начинались у рядового инвестора, когда он хотел перераспределить свои активы заново по указанным фондам: он делал звонок в фонд; ожидал, когда к нему по почте придет счет; отправлял депозит в фонд; снова делал звонок о покупке. Итого: 16 транзакций: четыре – чтобы продать; четыре – чтобы отправить чеки; четыре – чтобы купить; четыре – чтобы выписать чеки. И еще – 7-10 дней на этих своих деньгах инвестор не мог делать деньги. И кроме того, чтобы размещать свои деньги инвесторы платили – до 8,5 % от объема сделки.

Шваб делает новую бизнес-модель «OneSourse», в которой: инвесторы-потребители делают только один телефонный звонок; получают только единственный и полный финансовый отчетный документ и не платят за эти услуги. Фантастика. Скажите, какой инвестор не захочет воспользоваться таким сервисом? Правда, возникает вопрос, а кто это «удовольствие» оплатит?

Шваб нашел ответ – взаимные фонды. Им-то выгода была, когда они смогли бы привлечь себе клиентов-инвесторов более дешевым способом, чем через дорогостоящие маркетинговые и рекламные кампании. И такую возможность Чарльз Шваб предоставил. В начале он убедил 8 фондов платить ему комиссионные за совершенную транзакцию от клиентов, «пришедших» от его брокерской фирмы. Все остальное – дело техники и соответствующий результат: кардинальное снижение издержек для участников инвестиционного процесса. В результате, программа «OneSourse», произвела революцию в отрасли, а активы «Schwab» по взаимным фондам только за два года выросли с $ 12,2 млрд. до $ 19,7 млрд.

Результаты говорят сами за себя, но, отметим, - изобретатель бизнес-модели сам нашел задачу и разрешил присущие ей противоречия между требованиями участников инвестиционной отрасли, получив при этом большую выгоду.

Для тех, кто работает в «плотном», устоявшемся рынке, креативные решения – практически единственный способ вырваться вперед.

Легендарные духи Yoth Dew стали известны во Франции благодаря выходке парфюмера Эсти Лаудер в парижском универмаге Galeries Lafayette. На глазах у посетителей элитного магазина она разбила флакон своих новых духов и сказала, что этот аромат – продукция ее фирмы. Назавтра газеты написали о скандале, а продажи духов подскочили вверх.

Компания «Альфред Риттер ГббХ и Ко» добилась лидерства благодаря идее Клары Риттер, предложившей производить шоколад (знаменитый «шоколадный квадрат»), который помещался бы в любом кармане.

Идея – вот настоящий двигатель и рекламы, и бизнеса.

**Демократизация творчества**

Генри Форд хотел сделать автомобиль доступным для масс. Его миссией стала «демократизация автомобиля».

Мы уже можем говорить о «демократизации творчества» – о том, чтобы сделать творчество доступным каждому человеку – о навыках решения проблем. Или по-другому – о новом стиле мышления.

Правда, учтем, что Генри Форду для реализации своей цели пришлось внедрить конвейер и еще много-много чего. К тому же в то время в отрасли уже были изобретены и применялись различные станки, инструменты и т.п.

Сегодня ясно – творческий работник оказался нужен экономике в массовом порядке. Чтобы «демократизировать творчество» обязательно придется разработать массовые технологии творчества, то есть технологии поиска и решения проблем. И, в конечном счете, – технологии воспитания творческого стиля мышления. Задача сложная, но посильная.

Второй вопрос: где найти кадры, которые «решают все»

**Нужны таланты**

Компаниям приходится решать сложные задачи. Неудачное решение может свергнуть с пьедестала даже многомиллиардную корпорацию. И в компаниях появилась новая роль – decision facilitator – помощник по принятию решений. Еще один западный термин: «Decision-maker» – человек, умеющий быстро принимать эффективные решения, или turnaround expert (эксперт по изменению деятельности компании). Именно эта профессия названа Fortune самой востребованной в начале века.

Это на Западе, а в России?

Российские специалисты по развитию бизнеса высказали в одном опросе отношение к необходимым им качествам: первые два места занимают навыки: «умение принимать решения» и «стратегическое мышление». Вот на таких специалистов существует повышенный спрос.

Только где же их найти?

Переманить?

Mckinsey утверждает, что компании вступили в новую эру «войны за таланты». «Охотники за головами» рыщут по всем бизнес-закоулкам, нельзя ли переманить талантливого менеджера, талантливого маркетолога, инженера… И чем больше рыщут, тем выше поднимается зарплата у «переманиваемого» менеджера. Да, конечно, звезды бизнеса того стоят. Но это напоминает ситуацию в европейском футболе, где покупка футболиста-звезды отбрасывает футбольный клуб за грань безубыточности. Правда, некоторые аналитики считают, что война за таланты уже закончилась – таланты «закончились» и остается перекупать их «из всем известной колоды».

А что делать тем фирмам, которые не могут позволить себе такие расходы? Гуру-консультанты дают рецепт: искать и принимать на работу «иных». Иных – по культуре, отрасли бизнеса, профессии, сексуальной ориентации, личному опыту и т.п. Подход ясен – предлагается внести в фирму «новую точку зрения». Так, раньше при королевском дворе обязательно был шут, которому не возбранялось говорить разные «странности». И правда, иногда это помогает. Но чаще – не помогает.

Сегодня передовые организации стараются включить в активный поиск новшеств многих работников. А для этого создают благоприятные условия творческим работникам; устраивают конкурсы идей; обучают персонал в корпоративных университетах(3).

Такие подходы тоже частично помогают в решении проблем и поиске новых идей, но прорыва не обеспечивают.

Ранняя селекция?

В последние годы японские корпорации активно ищут таланты среди подрастающего поколения. «Тойота», «Тошиба» и др. посылают агентов в школы и вузы отбирать талантливых юношей и девушек для будущей работы в бизнесе.

Даже государство, если понимает важность проблемы, включается в это дело. В США, например, реализуется «Проект Эдисона» – создается сеть частных школ из тысячи коммерческих учебных заведений, в которых в 2010 году будет учиться два миллиона человек. Само название проекта подсказывает нам его цель: подготовка творческих людей.

Но проблема еще и в том, что в Школе не учат решать проблемы. Их учат читать, писать, заниматься спортом... Решение же современных задач требует системного подхода, и умения видеть отдаленные последствия. Но ни школьное, ни вузовское образование таким требованиям не удовлетворяют.

Остается только «искать самородков».

Закономерен вопрос: а можно ли научить творчеству? Не вдаваясь в «историю вопроса», ответим – можно!

**От возможности до внедрения**

Поиск проблем

«Я бросаюсь туда, где шайба должна быть, а не туда, где она сейчас находится».

Уэйн Грецки

Важно не только решить задачу, но и вовремя увидеть проблему. Еще Дж. Бернал писал: «Гораздо труднее увидеть проблему, чем найти ее решение. Для первого требуется воображение, а для второго только умение». И в чем-то он прав.

Поиск проблемы тяжелое дело. Это так просто – не видеть проблем… Кто же хочет «проблем на свою голову»? Однако, чем раньше узнаешь об уже существующей проблеме – тем лучше к ней подготовишься. А еще лучше знать о будущих проблемах: можно снизить риски и повысить эффективность бизнеса.

Особняком стоит ситуация, когда проблема неочевидна. Ситуация – когда обнаружены новые возможности новые и «не занятые» ресурсы. Возможности появляются и быстро исчезают. Многие их просто не замечают. Талантливые предприниматели отыскивают: новую потребность; новую «территорию»; новый канал сбыта или какую-нибудь неэффективность на рынке. И используют эти находки, получая значительный доход. Вспомним, решения Чарльза Шваба, который смог вовремя разглядеть возможности, да так, что конкуренты опомнились лишь через несколько лет. Не случайно Кевин Келли, автор «новых правил для новой экономики» говорит: «не решайте проблемы, ищите возможности!».

**Постановка и выбор задачи**

«Хорошее начало – половина сражения».

Как часто случается: великолепно решена какая-нибудь проблема. Вот только, оказывается, что правильно решена неправильная задача. Ну, просто не ту задачу решали!

Вот примеры «государственного решения» проблем.

Для спасения аллигаторов во Флориде владельцам больших заболоченных территорий запретили их убивать. Лишившись источника дохода, (они разводили аллигаторов), землевладельцы осушили болота, чтобы превратить их в поля для посевов. И аллигаторов полностью извели там, где их хотели сохранить.

Некоторых крестьян в Турции уговорили очистить свои земли от камней. Позднее обнаружили: на полях, усыпанных камнями, урожай получается лучше, потому что в засуху камни удерживают влагу.(4)

Серьезная ошибка в решении проблем заключается в том, что основное внимание уделяется решению («ответу») вместо того, чтобы искать «правильный вопрос». И чем сложнее задача, тем внимательнее нужно выбирать ключевые задачи.

Решение

Если же решить задачу не получается, ее следует поцеловать и оставить в покое.

Из древней индийской мудрости

Хороший рецепт. По крайней мере, успокаивает. А что делать, когда нет времени ждать, и нужно, без ссылок на отсутствие вдохновения, решить проблему? В этом помогут методы решения изобретательских задач. Они помогают разрешить «наболевшее» противоречие или найти подходящий ресурс.

Чем точнее найден ресурс, тем эффективнее решение.

Когда на российском TV в первый раз шли серии Джеймс Бонда, показывалась реклама чая «Брук Бонд» со слоганом: «Бонд. Брук Бонд».

Иногда нахождение нового ресурса требует решения задач на стыке бизнеса, рекламы, техники. Американская фирма AdFleet недавно разместила рекламу на невращающихся декоративных колпаках городских такси. Колпаки специально разработаны, чтобы – из-за своей необычности – приковывать внимание. Сейчас колпаки размещены на 8 тыс. лос-анджелесских такси, но вскоре появятся в большинстве крупных городов Америки.

**Внедрение**

«Первопроходцев можно узнать по стрелам, торчащим у них из спины».

Редактор одного компьютерного журнала

Перед первой мировой войной полковник Федоров (изобретатель автоматической винтовки) читал лекции в Михайловском артиллерийском училище. Однажды в сопровождении свиты в аудиторию вошел Николай II и уселся на свободное место. В перерыве он подозвал Федорова и спросил: - Полковник, правильно ли меня информировали, что вы изобрели автоматическую винтовку?

- Так точно, ваше императорское величество.

- Знайте, я против ее использования в армии, отрезал царь и повернулся, собираясь уходить. Но Федоров спросил:

- Осмелюсь спросить, почему?

Удивленный смелостью, Николай обернулся и ответил:

- Потому, что для нее не хватит у нас патронов...

Идея, если она не внедрена – ничего не стоит. Идея важна не «в принципе», а «в кожухе». Всем известны отговорки: «мы никогда этим не занимались»; «все равно не сработает»; «пока мы к этому не готовы»…

Можно, конечно, обвинять ретроградов, но, новаторы мало уделяют внимания внедрению. А ведь внедрение нового – это такой же творческий процесс, требующий решения своих, специфических задач. Показывая технологию изготовления гнутых деталей мебели, изобретатель, чтобы убедить инвесторов в надежности изделий, выбросил стул из окна шестого этажа. Стул упал на траву, задрожав, как стрела, на вонзившейся в землю ножке. Эффектно! Понятно, что идею внедрили.

**Вывод**

Предпринимателю решать – должен ли его бизнес быть «креативным». Но тенденции сегодняшнего дня очевидны – если амбиции не удовлетворяются ролью рядового «бизнес-винтика», то погоня за уникальностью неизбежна, и побеждает в ней креативный бизнес.

P.S.

Тема креативности в бизнесе многогранна и не исчерпана. Надеюсь, мы к ней еще вернемся.

**Список литературы**

1. Г.Г. Малинецкий, «Новый облик нелинейной динамики», журнал «Природа», 2001 г., N 3, стр. 6.

2. Журнал «Эксперт», 2003, № 47, стр. 52

3. За последние двадцать лет в мире обозначен четырехкратный рост Корпоративных университетов. По прогнозу Corporate University Xchange скоро численность корпоративных университетов превысит количество высших учебных университетов.

4. Л. Дж. Питерс, “Принципы Питера”, М. 1990 г. с. 103-106