

Содержание

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	7
Новая система	
<i>Роберт Каплан, Анетт Майкс</i>	
КАК ВСТРОИТЬ РИСКАМИ В ВАШУ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.....	29
<i>Каран Гиротра, Сергей Нетесин</i>	
ШЕСТЬ ОШИБОК РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ	
ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ.....	41
<i>Нассим Талеб, Дэниел Гольдштейн, Марк Шпицнагель</i>	
ОТ УРАГАНОВ ДО ПОЖАРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	51
Как справиться с непредвиденным сбоем поставок	
<i>Дэвид Симчи-Леви, Уильям Шмидт, Ехуа Вэй</i>	
РЕАЛЬНО ЛИ ЭТО? МОЖЕМ ЛИ МЫ ВЫИГРАТЬ?	
СТОИТ ЛИ ЭТИМ ЗАНИМАТЬСЯ?.....	65
Управление рисками и наградой	
в портфеле инноваций	
<i>Джордж Дей</i>	

СУПЕРПРОГНОЗИРОВАНИЕ	93
Как повысить точность суждений в вашей компании	
<i>Пол Шумейкер, Филип Тетлок</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ПОЛИТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ В ХХІ ВЕКЕ	109
<i>Кондолиза Райс, Эми Зегарт</i>	
КАК ЗАЩИТИТЬ ВАШУ КОМПАНИЮ ОТ СКАНДАЛОВ?	129
<i>Пол Хили, Джордж Серафейм</i>	
КАК СПРАВИТЬСЯ С РИСКАМИ ПРИ ЗАПУСКЕ НОВОГО БИЗНЕСА	155
<i>Кларк Гилберт, Мэтью Эйринг</i>	
ВНУТРЕННЯЯ УГРОЗА	169
<i>Дэвид Аптон, Сейди Криз</i>	
КЛИМАТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ВАШЕГО БУДУЩЕГО	183
<i>Джозеф Олди, Джанфранко Джанфрате</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	202

Управление рисками

Новая система

Роберт Каплан, Анетт Майкс

КОГДА В 2007 ГОДУ ТОНИ ХЕЙВОРД стал генеральным директором BP, он торжественно пообещал сделать безопасность своим приоритетом. В числе правил, которые он ввел, были требования к сотрудникам закрывать кофейные чашки крышечками при ходьбе и воздерживаться от написания текстовых сообщений за рулем. Три года спустя на глазах Хейворда в Мексиканском заливе взорвалась нефтяная вышка Deerwater Horizon, вызвав одну из самых страшных техногенных катастроф в истории. Комиссия по расследованию определила, что причиной стали ошибки руководства, которые парализовали «способность ответственных лиц выявлять риски, надлежащим образом оценивать их, информировать о них и устранять».

История Хейворда отражает общую проблему. Несмотря на все обсуждения и вложенные средства, чаще всего управление рисками сводят к введению множества правил и принуждению сотрудников следовать им. Конечно, многие из таких правил разумны и снижают некоторые риски, способные нанести серьезный ущерб компании. Но управление рисками, основанное на правилах, не в силах ни снизить вероятность такой катастрофы, как взрыв Deerwater Horizon, ни уменьшить ее последствия. Ведь никакие правила не смогли предотвратить крах многих финансовых учреждений во время банковского кризиса 2007–2008 годов.

Понимание трех категорий риска

Риски, с которыми сталкиваются компании, делятся на три категории. И каждая из них требует своего подхода к управлению. Предотвратимые риски возникают внутри организации, и их можно отследить и контролировать с помощью правил, ценностей и стандартных инструментов, которые обеспечивают соблюдение норм. Стратегические и внешние риски, напротив, требуют отдельных процессов. Руководители должны открыто обсуждать их, чтобы найти экономически эффективные способы снизить вероятность возникновения таких рисков или смягчить их последствия.

Категория 1: предотвратимые риски Риски, возникающие внутри компании и не приносящие никаких стратегических преимуществ	Категория 2: стратегические риски Риски, которые берут на себя компании ради улучшения стратегических результатов	Категория 3: внешние риски Неконтролируемые внешние риски
Цель снижения риска		
Избежать или предотвратить негативное развитие событий наименее затратным способом	Снизить вероятность возникновения риска и устранить его последствия экономически эффективным способом	Смягчить последствия неблагоприятного развития событий экономически обоснованным способом
Модель управления		
Сильная корпоративная культура и соблюдение правил: четкое формулирование миссии компании; системы ее ценностей, убеждений, правил и границ; стандартные операционные процедуры; внутренний контроль и аудит	Открытое обсуждение рисков, которые могут помешать реализовать стратегические цели; применение таких инструментов, как: <ul style="list-style-type: none"> • карты вероятности и последствий выявленных рисков; • ключевые индикаторы риска. Распределение ресурсов для снижения вероятности рисков событий	Прогнозирование рисков с помощью: <ul style="list-style-type: none"> • оценки побочных рисков и стресс-тестирования; • сценарного планирования; • ролевых тренингов
Роль сотрудников, занимающихся управлением рисками		
Координировать, контролировать и корректировать системы по управлению рисками с помощью отдела внутреннего аудита	Проводить семинары и совещания по анализу рисков. Помогать в создании портфеля высокорисковых проектов и планировании их финансирования. Критиковать	Проводить стресс-тестирование, сценарное планирование и ролевые тренинги для анализа действий конкурентов. Критиковать
Отношение отдела управления рисками к другим бизнес-подразделениям		
Выступают в роли независимых инспекторов	Выступают в роли независимых фасилитаторов, независимых или внутренних экспертов	Дополняют группу разработчиков стратегии или выступают в качестве независимых организаторов по прогнозированию рисков

Идея вкратце

Управление рисками, несмотря на громкие заявления о его важности и вкладываемые в него средства, слишком часто рассматривается как вопрос простого соблюдения норм.

Основанная на правилах система управления рисками может хорошо работать, если нужно внедрить ценности или контролировать сотрудников. Но она не подходит для предотвращения угроз, которые могут помешать реализации стратегии компании или которые связаны с серьезными изменениями внешней среды. Эти типы риска требуют систем, нацеленных на создание условий для обсуждения и дебатов.

В случае стратегических рисков компании должны адаптировать управление

ими к масштабу потенциального урона и к скорости изменения его характера. Хотя мероприятия по управлению рисками варьируются от компании к компании, они должны быть частью корпоративных процессов стратегического планирования.

Чтобы управлять крупными внешними рисками, не поддающимися контролю со стороны компании, применяются такие инструменты, как ролевые тренинги и анализ сценариев развития событий. Выбор подхода зависит от того, как быстро могут проявиться потенциальные последствия рискового события, а также от факторов возникновения риска — геополитических, экологических, экономических или конкурентных.

В этой статье мы представляем новую классификацию рисков, которая позволит определить, какими рисками можно управлять с помощью основанной на правилах модели, а какие требуют иных подходов. Мы исследовали индивидуальные и организационные проблемы, возникающие в ходе открытых конструктивных дискуссий на тему управления стратегическими рисками, и утверждаем, что компании должны включить эти обсуждения в процесс разработки и реализации своей стратегии. В заключение мы рассмотрим, как организации могут выявлять непредсказуемые внешние риски и готовиться к ним.

Управление рисками: правила или диалог?

Первый шаг в создании эффективной системы управления рисками — понимание, что организация сталкивается с разными типами рисков. Наши исследования показывают: любой риск попадает в одну из трех

Выявление предотвратимых рисков и управление ими

КОМПАНИЯ НЕ В СИЛАХ ПРЕДВИДЕТЬ КАЖДУЮ СИТУАЦИЮ, в которой у сотрудника может возникнуть конфликт интересов.

Таким образом, первая линия защиты от предотвратимых рисков состоит в четком разъяснении целей и ценностей компании.

Миссия

Хорошо продуманная миссия организации отражает ее основную цель и служит путеводной звездой для всех сотрудников. Например, первый пункт знаменитого кредо Johnson & Johnson гласит: «Наша основная ответственность — перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами, а также перед всеми остальными, кто пользуется нашими продуктами». Таким образом все сотрудники понимают, чьи интересы для компании приоритетны в любой ситуации. Каждый работник должен знать и поддерживать миссию организации.

Ценности

Компании должны сформулировать ценности, которыми сотрудники могут руководствоваться, взаимодействуя с клиентами, поставщиками, коллегами, представителями сообществ и акционерами. Ясная система ценностей поможет работникам избежать нарушения стандартов компании и сведет на нет угрозу ее репутации и активам.

категорий. Каждая категория включает в себя события, которые могут оказаться роковыми для стратегии компании и даже для дальнейшего существования бизнеса.

Категория 1: предотвратимые риски

Это внутренние риски, которые возникают в самой организации. Их можно контролировать и необходимо устранять или избегать. Например, это могут быть риски, связанные с несанкционированными, незаконными, неэтичными, неправильными или неуместными действиями сотрудников и менеджеров, а также риски сбоя в повседневных рабочих процессах. Безусловно, у компаний должна быть «зона терпимости» к недостаткам или ошибкам, которые не приведут к серьезному ущербу или полное устранение которых обойдется слишком дорого. Но в целом такие риски нужно устранять, поскольку они не дают каких-либо стратегических преимуществ. Жуликоватый трейдер или сотрудник, подкупающий местного чиновника, могут

Границы

Сильная корпоративная культура разъясняет, чего делать нельзя, а четкое определение границ эффективно контролирует действия. Только вдумайтесь: девять из десяти заповедей и девять из первых десяти поправок к Конституции США (широко известные как Билль о правах) сформулированы в отрицательной форме. Компаниям нужны корпоративные кодексы делового поведения, которые определяют действия в случае конфликта интересов, недобросовестной конкуренции, разглашения коммерческой тайны и конфиденциальной информации, взяточничества, дискриминации и сексуальных домогательств.

Конечно, четко обозначенные миссия, ценности и границы сами по себе не гарантируют, что сотрудники будут вести себя надлежащим образом. Чтобы противостоять ежедневному давлению организационной жизни, топ-менеджеры должны сами подавать пример и показывать, что их слова не расходятся с делами. Компаниям необходимо создать надежные системы внутреннего контроля: например, разделение полномочий и процесс информирования о нарушениях, чтобы не только уменьшить количество проступков, но и свести на нет любой соблазн их совершать. Независимый отдел внутреннего аудита, который бы постоянно проверял, как сотрудники соблюдают стандарты и правила компании, тоже удерживал бы людей от нарушений и выявлял бы уже совершенные.

принести компании некоторую краткосрочную прибыль, но со временем их действия снизят ее стоимость.

Риски этой категории лучше всего регулировать с помощью активной профилактики: следить за рабочими процессами и поведением людей, направлять их решения в русло, соответствующее нормам. Поскольку о таком подходе на основе правил уже написано немало, мы не станем подробно разбирать его и ограничимся врезкой «Выявление предотвратимых рисков и управление ими».

Категория 2: стратегические риски

Компания добровольно принимает на себя некоторые риски ради улучшения стратегических результатов. Банк берет на себя риск, например, когда он предоставляет кредит; многие компании рискуют, занимаясь исследованиями и разработками.

Стратегические риски сильно отличаются от предотвратимых рисков, так как по сути их нельзя назвать нежелательными. Стратегия,

нацеленная на получение высокой прибыли, обычно предполагает значительные риски для компании, и управление ими — ключевой фактор получения потенциальной выгоды. BP серьезно рисковала, решив бурить в Мексиканском заливе скважину глубиной несколько километров, — но она надеялась хорошо заработать на добытых нефти и газе.

Модель, основанная на правилах, неприменима к стратегическим рискам. Вместо этого нужна система управления, которая снизит вероятность возникновения риска, а в случае наступления рискованного события поможет компании контролировать или сдерживать последствия. Подобная система не помешает компании предпринимать рискованные шаги, а, напротив, позволит идти на более высокий риск, чтобы добиться потенциально большей прибыли, чем у конкурентов, не имеющих столь эффективной системы.

Категория 3: внешние риски

Некоторые риски возникают в результате событий, происходящих за пределами компании, и находятся вне сферы ее влияния или контроля. Источником могут быть стихийные бедствия, а также политические и крупные макроэкономические сдвиги. Внешние риски требуют особого подхода. Поскольку компании не могут предотвратить такие события, следует сосредоточиться на их выявлении (как правило, при помощи оценки событий прошлого) и смягчении последствий.

Компании должны выстраивать свои процессы управления рисками в соответствии с этими тремя категориями. Хотя тактика, основанная на соблюдении нормативных требований, эффективна в случае предотвратимых рисков, она не подходит для стратегических или внешних рисков, которые требуют принципиально иного подхода, основанного на прямом и открытом обсуждении. Это, однако, не так просто сделать; обширные исследования поведения людей и организаций показали, что мы предпочитаем не думать о вероятных рисках и не обсуждать их заранее.

Почему так трудно говорить о рисках

Многочисленные исследования показывают, что люди переоценивают свою способность влиять на события, которые на самом

деле в значительной степени определяются случайностью. Мы слишком *самонадеянны*, когда дело касается точности наших прогнозов и оценок рисков, и не в полной мере представляем себе возможные последствия.

Мы также *привязываем наши оценки* к легкодоступным доказательствам, несмотря на то что линейно экстраполировать события прошлого на крайне неопределенное и переменчивое будущее довольно опасно. Часто этой особенности сопутствует *предвзятость подтверждения*, которая побуждает нас отдавать предпочтение информации (как правило, позитивной), поддерживающей нашу точку зрения, и подавлять информацию (чаще всего негативную), которая ей противоречит. Когда события не соответствуют нашим ожиданиям, мы склонны придерживаться выбранного курса, нерационально вкладываем в него еще больше ресурсов, выбрасывая деньги на ветер.

Организационные предубеждения также препятствуют нашей способности обсуждать риск и неудачи. В частности, команды, сталкивающиеся с неопределенными условиями, часто прибегают к *групповому мышлению*: после того как какие-то решения или действия получают поддержку большинства, остальные несогласные придерживаются при себе свои возражения (хотя и обоснованные) и подчиняются. Групповое мышление чаще проявляется, когда команду возглавляет властный или самоуверенный руководитель, стремящийся свести к минимуму конфликты, задержки и угрозы своему авторитету.

В совокупности эти когнитивные искажения — как индивидуальные, так и организационные — объясняют, почему так много компаний упускают из виду или неправильно истолковывают неявные угрозы. Вместо того чтобы снижать риск, фирмы фактически сами *нормализуют отклонения*, поскольку они игнорируют незначительные сбои и дефекты и воспринимают сигналы о надвигающейся опасности как ложные.

Эффективные процессы управления рисками должны противостоять этим ошибкам мышления. «Контролировать риски довольно нелегко», — говорит Джентри Ли, главный системный инженер Jet Propulsion Laboratory (JPL) подразделения NASA. Ученые-ракетчики

в проектных группах JPL — выпускники элитных университетов, и многие из них никогда не сталкивались с неудачами ни во время учебы, ни на работе. Когда Ли решил создать в JPL новую культуру профилактики рисков, самым сложным оказалось научить проектные группы думать об уязвимых местах в их превосходных конструкторских решениях и заранее это обсуждать.

Разрешающие и запрещающие правила здесь не помогут. Фактически они производят противоположный эффект: в команде поощряется стереотипность мышления, которое подавляет критику и препятствует обсуждению. Управление стратегическими и внешними рисками требует совершенно иных подходов. Мы рассмотрим сначала, как выявлять и снижать стратегические риски.

Управление стратегическими рисками

За 10 лет исследований мы столкнулись с тремя подходами к управлению стратегическими рисками. Какой из них следует выбрать конкретной фирме, во многом зависит от типа организации, ее сферы деятельности и задач. Каждый подход требует совершенно разных структур и ролей, но все три поощряют сотрудников оспаривать имеющиеся предположения и открыто обсуждать информацию о рисках. Наш вывод о том, что универсального рецепта не существует, противоречит убеждениям законодательных органов и профессиональных ассоциаций, которые стремятся стандартизировать управление рисками.

Независимые эксперты

Некоторые организации (особенно такие, как JPL), которые занимаются технологическими инновациями, сталкиваются с высоким внутренним риском, поскольку они реализуют долгосрочные, сложные и дорогостоящие проекты. Но характер рисков мало меняется со временем, так как они возникают в силу действия известных законов природы. Поэтому подобные организации могут управлять рисками на стадии проекта.

Например, JPL учредила комитет по рассмотрению рисков. В него вошли независимые технические эксперты, которые должны

критически оценивать решения инженеров-конструкторов, выявлять слабые места таких решений и предлагать меры по их устранению. В течение всего цикла разработки продукта эксперты регулярно занимаются переоценкой рисков. Поскольку для проектов JPL характерны почти похожие риски, члены комитета встречаются один-два раза в год, а его глава и руководитель проекта — ежеквартально.

Заседания комитета по рассмотрению рисков проходят бурно, в обстановке, которую Джентри Ли называет «культурой интеллектуальной конфронтации». «Мы рвем друг друга на части, бросаемся камнями и жестко критикуем все, что происходит в компании», — говорит член совета Крис Левицки. В ходе обсуждений инженеры проекта начинают видеть свою работу с других ракурсов. «У них появляется свежий взгляд», — добавляет Левицки.

Независимо от своего характера — конструктивного или деструктивного — встречи не направлены на то, чтобы помешать команде проекта решать амбициозные задачи и воплощать замыслы. Но они заставляют инженеров заранее подумать о том, как они будут защищать свои проектные решения и в достаточной ли мере учтены возможные сбои и дефекты. Члены комитета выступают в качестве «адвокатов дьявола» — уравнивают самонадеянность инженеров, не допуская фокусировки на проектах с неприемлемым уровнем риска.

В JPL комитет по рассмотрению рисков не только поддерживает активные обсуждения, но и имеет бюджетные полномочия. Он устанавливает размеры возможных дополнительных финансовых и временных затрат для каждой стадии проекта в соответствии с его инновационностью. Например, на простое усовершенствование первоначальной концепции требуется от 10 до 20% финансового резерва, тогда как для чего-то совершенно нового, что и на Земле-то неизвестно как будет работать, а уж на далекой планете — тем более, закладывают 50–75% на непредвиденные расходы. Резервы гарантируют, что при возникновении проблем (а это неизбежно) команда проекта может распоряжаться необходимыми для их решения деньгами и временем, не ставя под угрозу дату запуска. JPL серьезно относится к этим оценкам; некоторые проекты были отложены или отменены, если средств оказалось недостаточно для покрытия рекомендованных резервов.

Фасилитаторы

Многие организации, занятые в сфере электро- и водоснабжения, работают в стабильной технологической и рыночной среде при относительно предсказуемом потребительском спросе. В такой ситуации риски в основном проистекают из разрозненных, не связанных между собой производственных решений. Поэтому проблемы постепенно накапливаются и их серьезность остается неочевидной в течение длительного времени.

Поскольку ни один коллектив не обладает достаточными знаниями для управления операционными рисками на уровне всей организации, компания может собрать относительно небольшую централизованную команду, к которой бы стекалась информация от операционных менеджеров. Таким образом, у руководителей будет полная картина о существующих и вероятных рисках.

Мы наблюдали эту модель в действии в Hydro One, канадской электроэнергетической компании. Каждый год директор по рискам Джон Фрейзер при поддержке генерального директора проводит десятки семинаров, на которых сотрудники всех уровней и отделов выявляют и ранжируют основные риски для стратегических целей компании. Сотрудники используют технологию анонимного голосования для оценки каждого риска по шкале от 1 до 5 с точки зрения его последствий, вероятности возникновения и имеющихся средств контроля. На семинарах сотрудники обсуждают рейтинги, открыто высказывая свое мнение. В конечном итоге группа вырабатывает единое видение, которое заносят в специальную карту рисков, рекомендует планы действий и назначает ответственных по каждому основному риску.

Hydro One принимает решения о распределении капитала и формировании бюджета с учетом выявленных рисков. В процессе финансового планирования на корпоративном уровне выделяется сотни миллионов долларов на проекты, в которых риски могут быть эффективно снижены. Группа фасилитаторов привлекает технических экспертов, чтобы те оспаривали инвестиционные планы и оценки рисков, представленные инженерами, и обеспечивали независимый экспертный надзор за распределением ресурсов. На ежегодном собрании по утверждению бюджетов менеджеры защищают свою заявку

перед коллегами и руководством. Любой менеджер хочет получить финансирование своего проекта, но, поскольку процесс планирования бюджета учитывает риски, сотрудники Hydro One учатся активно и открыто говорить о возможных рисках.

Внутренние эксперты

Индустрия финансовых услуг занимает особое положение из-за волатильности рынков активов и потенциального влияния решений, принимаемых независимыми друг от друга трейдерами и управляющими инвест-компаний. Одна-единственная сделка или движение рынка может резко изменить характер риска инвестиционного банка. Таким компаниям для управления рисками требуются собственные эксперты, которые будут постоянно отслеживать характер риска и предотвращать его, работая бок о бок с линейными менеджерами. Ведь именно они генерируют новые идеи и инновации, которым сопутствуют риски, и — если все идет хорошо — зарабатывают прибыль.

В 2007 году, накануне мирового финансового кризиса, JP Morgan Private Bank перешел на эту модель. В каждом отделе есть собственные специалисты по управлению рисками, которые подчиняются руководителям отделов и централизованному независимому подразделению, занимающимся управлением рисками. Специалисты по риску, постоянно задавая вопрос: «А что, если?..», бросают вызов идеям портфельных менеджеров и заставляют их рассматривать разные сценарии. Риск-менеджеры оценивают влияние предлагаемых сделок на риск всего инвестиционного портфеля не только при нормальных обстоятельствах, но и в периоды экстремальных нагрузок, когда корреляции доходностей по различным классам активов возрастают. «Например, портфельный менеджер приходит ко мне с тремя сделками, и моделирование показывает, что все три принадлежат к одному и тому же типу риска, — объясняет Григорий Жикарев, менеджер по рискам в JP Morgan. — В девяти случаях из десяти менеджер сам скажет: “Нет, это не то, чего я хочу”. Тогда мы садимся и реструктурируем сделку».

Главная опасность включения риск-менеджеров в организацию состоит в том, что, входя в ближайшее окружение руководителей бизнес-подразделений, они становятся «своими» — т. е. помогают

заключать сделки, вместо того чтобы подвергать их сомнению. Недопущение таких нарушений — ответственность старшего специалиста по управлению рисками компании и генерального директора, от которого в конечном счете зависит вся корпоративная культура рисков.

Как избежать функциональной ловушки

Даже если у менеджеров есть система, способствующая активному обсуждению рисков, их ждет вторая ловушка — когнитивно-поведенческая. Поскольку многие стратегические (и некоторые внешние) риски вполне предсказуемы — и даже знакомы, — компании стремятся маркировать и разделять их, особенно в соответствии с бизнес-функциями. Банки часто по отдельности управляют тем, что они называют «кредитным риском», «рыночным риском» и «операционным риском». Другие компании выделяют «риск бренда», «риск репутации», «риск цепочки поставок», «риск человеческих ресурсов», «риск IT» и «финансовый риск».

Такое жесткое организационное разделение распыляет как информацию, так и ответственность за эффективное управление рисками. Оно мешает обсуждению того, как различные риски взаимодействуют между собой. Чтобы дискуссия о рисках была эффективной, участники должны не только высказывать противоположные точки зрения, но и искать точки соприкосновения. Из-за череды небольших событий, которые усиливают друг друга непредсказуемым образом, бизнесу может быть нанесен непоправимый ущерб.

Менеджеры могут выработать общее видение рисков для компании, сделав такие дискуссии неотъемлемой частью стратегического планирования, единым интеграционным процессом, который уже есть на вооружении у многих хорошо управляемых компаний. Например, Infosys, индийский поставщик IT-услуг, организует обсуждение рисков с помощью собственного управленческого инструмента для измерения стратегических показателей и коммуникации Balanced Scorecard. «Мы спрашивали себя о том, на каких рисках нужно сфокусироваться, — говорит М. Ранганатх, директор по рискам, — и постепенно сосредоточились на рисках для стратегических целей, утвержденных в нашей корпоративной оценочной ведомости».

При построении своей сбалансированной системы показателей Infosys определила «усиление связей с клиентами» в качестве ключевой цели и выбрала показатели для измерения прогресса, такие как число глобальных клиентов с годовыми счетами свыше \$50 млн и ежегодный процентный рост доходов от крупных клиентов. Рассматривая цели и показатели эффективности в совокупности, руководство осознало, что в его стратегии появился новый фактор риска: дефолт клиента. Если бы бизнес Infosys основывался на многочисленных мелких клиентах, дефолт одного клиента не поставил бы под угрозу стратегию компании. Но невыполнение обязательств клиентом, которого компания оценивает в \$50 млн, может стать серьезным ударом. По каждому крупному клиенту Infosys начала отслеживать риск неуплаты кредитной задолженности как основной показатель вероятности дефолта. Когда этот риск возрастает, Infosys ускоряет сбор дебиторской задолженности или запрашивает поэтапные платежи, чтобы уменьшить вероятность дефолта или его последствий.

В качестве другого примера рассмотрим Volkswagen do Brasil (далее — VW), бразильский филиал немецкого автопроизводителя. Подразделение VW по управлению рисками использует стратегическую карту компании в качестве отправной точки обсуждения рисков. Для каждой цели на карте группа выявляет события, которые могут стать препятствием на пути к достижению этой цели. Затем команда создает для каждого риска карточку события, фиксируя его возможное воздействие на операции, вероятность его возникновения, основные показатели и меры по смягчению последствий. Также определяется, кто несет основную ответственность за управление риском (см. врезку «Карточка рискового события»). После этого команда представляет экспертное заключение высшему руководству (см. врезку «Отчет о рисках»).

Помимо систематического выявления стратегических рисков и разработки профилактических мер, компаниям также необходима структура контроля. Infosys использует двойную структуру. Основная группа выявляет общие стратегические риски и составляет соответствующий план действий, а специализированные функциональные группы вместе с бизнес-подразделениями разрабатывают методы реализации централизованного плана и контролируют его выполнение.

Такие группы помогают подразделениям выявлять угрозы и устранять их, передавая в центральную группу только исключительные случаи для проверки. Например, если менеджер по работе с клиентами хочет предоставить более длительный кредитный период компании с высоким уровнем кредитного риска, менеджер по функциональным рискам может отправить дело в централизованный отдел для проверки.

Эти примеры показывают, что размер и задачи отдела по управлению рисками не зависят от величины организации. Крупная компания Hydro One имеет относительно небольшую группу, которая выявляет риски, информирует о них организацию, а также консультирует руководство о распределении ресурсов с учетом рисков. И наоборот, относительно небольшим компаниям или подразделениям, таким как JPL или JP Morgan Private Bank, требуются для каждого проекта «надзорный» комитет или собственные эксперты, чтобы проводить экспертизу конкретной сферы для оценки рисков бизнес-решений. А для Infosys, крупной компании с широким оперативным и стратегическим охватом, нужен сильный централизованный отдел по управлению рисками и риск-менеджеры в бизнес-подразделениях, которые оценивают коммерческие решения с точки зрения рисков и обмениваются информацией с центральной группой.

Управление неуправляемым

К третьей категории относятся внешние риски, которые, как правило, не могут быть снижены или предотвращены с помощью мер контроля над предотвратимыми и стратегическими рисками. Внешние риски в значительной степени неподконтрольны компании, поэтому следует сосредоточиться на их выявлении, оценке их потенциального воздействия и разработке мер по смягчению последствий, если события будут развиваться по нежелательному сценарию.

Некоторые неминуемые внешние риски очевидны, и ими можно управлять так же, как и стратегическими рисками. Например, во время экономического спада после глобального финансового кризиса Infosys обнаружила новый риск, связанный с ее целью развития глобальной рабочей силы. В нескольких странах ОЭСР, где

Карточка рискового события

VW do Brasil использует карточки событий, чтобы оценить стратегические риски. Прежде всего менеджеры выявляют угрозы, которые могут помешать компании достигнуть каждую из ее стратегических целей. Затем для каждого выявленного риска менеджеры создают карточку, в которой перечисляют практические последствия события для операционной деятельности. Ниже приведен пример карточки, в которой рассматриваются последствия проблем с поставкой, угрожающие стратегической цели VW по обеспечению бесперебойно функционирующей цепочки поставок.

Стратегическая цель	Риск	Последствия	Показатели риска	Вероятность/ Значимость	Меры контроля	Ответственный руководитель	
Гарантировать надежность цепочки поставок и обеспечить ее конкурентоспособность	Сбой поставок	Задержки Экстренная перевозка грузов Ненадлежащее качество Потеря производительности	Отчет о наличии дефицита снабжения Задержки в доставке Брак Неполные партии комплектующих	1		Проведение еженедельных встреч участников цепочки поставок с отделами логистики, закупок и контроля качества Мониторинг оборудования поставщика для выявления его износа Меры по снижению рисков: модернизация оборудования поставщика Меры по снижению рисков: контакт с ключевым руководителем отдела снабжения каждого из основных поставщиков	О. Мануэль, директор по логистике и производству
				2			

Отчет о рисках

VW do Brasil суммирует свои стратегические риски в отчете о рисках, структурированном согласно стратегическим целям (выдержка из отчета приведена ниже). Менеджеры сразу видят, сколько выявленных рисков для каждой цели являются критическими и требуют внимания или особых мер. Например, VW обнаружил 11 рисков, связанных с достижением цели «оправдать ожидания клиентов». Четыре из этих рисков были критическими, но соотношение улучшилось по сравнению с оценкой предыдущего квартала. Менеджеры также могут отслеживать прогресс в управлении рисками в компании.

Стратегическая цель	Оцениваемые риски	Критические риски	Тенденция
Увеличить долю рынка	4	1	↔
Оправдать ожидания клиентов	11	4	↑
Улучшить имидж компании	13	1	↔
Развить дилерскую сеть	4	2	↔
Обеспечить клиентоориентированный инновационный менеджмент	5	2	↓
Достичь эффективности управления при запуске новинок	1	0	↔
Повысить эффективность технологических процессов	4	1	↔
Создать и обеспечить надежную стратегию увеличения объемов производства	2	1	↓
Гарантировать надежность цепочки поставок и обеспечить ее конкурентоспособность	9	3	↔
Разработать привлекательный и инновационный ассортимент	4	2	↓

у Infosys было большое количество клиентов, усилился рост протекционизма, который мог привести к жестким ограничениям на выдачу рабочих виз и разрешений для иностранных граждан. Хотя протекционистское законодательство, не подверженное влиянию со стороны

компании, технически является внешним риском, Infosys отнеслась к нему как к стратегическому риску. Она создала карту событий, которая включала в себя новый показатель: число и процент сотрудников с двойным гражданством или действующим разрешением на работу за пределами Индии. Начиная с этого число уменьшалось из-за текучести кадров, глобальная стратегия Infosys могла бы оказаться под угрозой. Поэтому Infosys внедрила новую политику рекрутинга и предотвращения текучести кадров, которая смягчает возможные последствия этого внешнего риска.

Однако для большинства событий, связанных с внешним риском, требуется иной аналитический подход — либо потому, что вероятность таких событий очень мала, либо потому, что руководству сложно предвидеть их при разработке стратегии. Мы выявили несколько различных источников внешних рисков:

- *Природные и экономические катастрофы с немедленными последствиями.* Эти риски в целом предсказуемы, хотя их сроки обычно неизвестны (когда-нибудь в Калифорнии случится сильное землетрясение, но где и когда — неизвестно). Сигналы о надвигающейся катастрофе относительно слабые. Примерами служат такие стихийные бедствия, как извержение вулкана в Исландии в 2010-м, на неделю закрывшее европейское воздушное пространство, а также экономические кризисы, вызванные лопнувшим финансовым пузырем. Когда возникают такие риски, их последствия, как правило, внезапны и незамедлительны, как разрушения, вызванные японским землетрясением и цунами в 2011 году.
- *Геополитические и экологические изменения с долгосрочными последствиями.* К ним относятся политические сдвиги, такие как серьезные изменения политического курса, перевороты, революции и войны; долгосрочные экологические изменения вроде глобального потепления; истощение жизненно важных природных ресурсов, таких как пресная вода.
- *Конкурентные риски со среднесрочными последствиями.* К ним относятся появление прорывных технологий (интернет, смартфоны и штрихкоды) и неожиданные стратегические ходы игроков

отрасли (такие, как вход Amazon на рынок розничной книжной торговли, а Apple — в индустрию мобильных телефонов и бытовой электроники).

Для каждого из этих источников внешнего риска компании используют разные аналитические подходы.

Стресс-тесты побочного риска

Стресс-тестирование помогает компаниям взять один или два отдельных параметра и рассмотреть их основные изменения, последствия которых будут весомыми и незамедлительными, хотя точные сроки события невозможно спрогнозировать. Фирмы, предоставляющие финансовые услуги, используют стресс-тесты, чтобы оценить, например, как повлияют на торговые позиции и инвестиции такие факторы, как трехкратное повышение цен на нефть, значительное колебание обменных и процентных ставок или дефолт крупного учреждения либо суверенной страны.

Однако выгоды от стресс-тестирования в значительной степени зависят от предположений (которые сами могут быть предвзятыми) относительно того, насколько изменится рассматриваемый параметр. Например, в 2007–2008 годах стресс-тесты побочного риска во многих банках предполагали такой худший сценарий, при котором цены на жилье в США выровнялись бы и оставались стабильными в течение долгого периода. Очень немногим пришлось в голову проверить, что же произойдет, если цены начнут резко падать. Это отличный пример тенденции привязывать оценки к последним и легкодоступным данным. Большинство компаний отталкивались от недавних цен на жилье в США, которые несколько десятилетий не снижались, и поэтому оценка рынка оказалась чрезмерно оптимистичной.

Сценарное планирование

Этот инструмент подходит для долгосрочного анализа (как правило, на период от пяти до десяти лет). Первоначально разработанный в компании Shell Oil в 1960-х годах, анализ сценариев позволяет определить будущее состояние мира. Специалисты изучают политические, экономические, технологические, социальные, нормативно-правовые

и экологические факторы и выбирают определенное число — обычно четыре — тех, которые способны оказать наибольшее влияние на компанию. Некоторые компании сообщают о результатах этих исследований на заседаниях своих консультативных органов, чтобы информировать их о значимых тенденциях, происходящих вне их бизнеса и отрасли, которые, однако, следует учитывать в сценариях.

Для каждого из выбранных факторов оцениваются максимальные и минимальные ожидаемые значения на ближайшие пять–десять лет. Комбинация крайних значений четырех факторов дает 16 сценариев. Около половины, как правило, неправдоподобны, и их отбрасывают. Затем участники оценивают, как стратегия компании будет работать в оставшихся сценариях. Если менеджеры видят, что их стратегия основана на слишком оптимистичном прогнозе, то его могут изменить, чтобы включить пессимистичные сценарии, или могут разработать планы по изменению стратегии при первых сигналах неблагоприятного развития событий.

Ролевые тренинги для анализа действий конкурентов

Они помогают оценить уязвимость компании вследствие появления прорывных технологий или изменений стратегий конкурентов. Компания назначает три или четыре команды для разработки вероятных краткосрочных стратегий или действий, которые могут предпринять существующие или потенциальные конкуренты в течение ближайшей пары лет — более короткий временной интервал, чем при анализе сценариев. Затем команды встречаются, чтобы выяснить, как конкуренты могут атаковать стратегию их компании. Этот процесс помогает преодолеть предвзятость руководителей, которые игнорируют доказательства, противоречащие их нынешним убеждениям, и наглядно демонстрирует возможные действия конкурентов компании с целью разрушения ее стратегии.

Организации никак не могут повлиять на вероятность возникновения рисков, выявленных с помощью стресс-теста побочного риска, или сценарного планирования, или анализа действий конкурентов. Но менеджеры могут предпринять конкретные шаги, чтобы смягчить последствия рискованных событий. Поскольку риск недобросовестности не возникает в случае непредвиденных событий,

компании могут использовать страхование или хеджирование для снижения некоторых рисков, как это делают авиаперевозчики, когда защищают себя от резкого повышения цен на топливо с использованием финансовых деривативов. Другой вариант заключается в том, чтобы инвестировать сейчас с целью избежать гораздо более высоких затрат в будущем. Например, производитель, располагающий оборудованием в сейсмически активных регионах, может увеличить стоимость строительства, чтобы защитить критически важные объекты от сильных землетрясений. Кроме того, компании, подверженные различным, но сопоставимым рискам, могут сотрудничать, чтобы смягчить их. Например, центры сбора данных Университета Северной Каролины потенциально могут пострадать от ураганов, в то время как аналогичные центры университетов на разломе Сан-Андреас в Калифорнии уязвимы для землетрясений. Вероятность того, что оба стихийных бедствия произойдут одновременно, достаточно мала, и два университета снижают свои риски, делая каждый вечер бэкап систем друг друга.

Трудности управления

Управление рисками сильно отличается от управления стратегией, поскольку фокусируется на негативе — угрозах и неудачах, — а не на возможностях и успехах. Это идет вразрез с корпоративной культурой, что нет ничего невозможного. Именно этот постулат стремятся поддерживать руководители при реализации стратегии. И многие лидеры склонны недооценивать будущее; они неохотно тратят сейчас время и деньги на то, чтобы потом избежать неопределенной проблемы, которая может стать преградой. Кроме того, снижение риска обычно предполагает распределение ресурсов и диверсификацию инвестиций, в то время как для успешной стратегии требуется существенная концентрация ресурсов. Менеджеры могут посчитать противоречащей своей культуре поддержку процессов, которые выявляют риски для сформулированных ими стратегий.

По этим причинам большинству компаний необходимо отдельное подразделение для управления стратегическими и внешними рисками. Его размер будет варьироваться от компании к компании,

но в любом случае группа должна отчитываться непосредственно перед топ-менеджерами. А самой важной задачей будет поддержание тесных связей с высшим руководством; способность компании противостоять штормам во многом зависит от того, насколько серьезно лидеры воспринимают свою функцию управления рисками в то время, когда светит солнце и горизонт чист.

Это именно то, что отличало банки, потерпевшие крах во время финансового кризиса, от тех, которые выжили в нем. Первые низвели управление рисками до функции отдела по обеспечению нормативно-правового соответствия; их риск-менеджеры имели ограниченный доступ к высшему руководству и советам директоров; руководители обычно игнорировали предупреждения о рискованных кредитных позициях. Напротив, Goldman Sachs и JP Morgan Chase — две фирмы, которые успешно пережили финансовый кризис, — имели как сильные внутренние подразделения по управлению рисками, так и команды руководителей, которые понимали и контролировали множество корпоративных рисков. Барри Зуброу, директор по управлению рисками в JP Morgan Chase, сказал нам: «Хотя я и занимаю эту должность, но главный специалист по управлению рисками компании — генеральный директор Джейми Даймон».

Управление рисками — занятие не интуитивное; оно нуждается в отказе от многих индивидуальных и организационных предубеждений. Правила и ориентация на текущую ситуацию могут смягчить некоторые критические риски, но далеко не все из них. Активное и экономически эффективное управление рисками требует, чтобы менеджеры систематически изучали разные категории рисков, с которыми они сталкиваются, чтобы внедрить подходящие процессы для каждой из них. Эти процессы смогут нейтрализовать распространенные когнитивные искажения, из-за которых руководители воспринимают мир таким, каким они хотят его видеть, а не таким, каков он есть на самом деле или может стать.

Как встроить риски в вашу бизнес-модель

Каран Гиротра, Сергей Нетесин

В НАЧАЛЕ 2008 ГОДА ЧЕТЫРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ из Парижа основали MyFab — интернет-магазин мебели, который делает для изменения отрасли больше, чем любая другая компания со времен IKEA. Вместо того чтобы держать большие запасы продукции, как это делают конкуренты, MyFab предлагает каталог возможных моделей. Покупатели за них голосуют, и наиболее популярные запускаются в производство. Товар отгружается покупателям непосредственно с производственных площадок — без розничных точек, складских запасов, сложных систем дистрибуции и логистики.

Многих покупателей привлекли социальные аспекты голосования и возможность лично повлиять на результат, но больше всего людям понравились цены. Упростив цепочку поставок и выпуская только тот товар, который был нужен клиентам, MyFab смог значительно снизить себестоимость продукции по сравнению с обычными розничными мебельными магазинами. Уже через два года штат компании превысил 100 сотрудников; сейчас она продает мебель и другие товары в четырех странах, включая США.

MyFab не выявил новые сегменты рынка, не разработал новые продукты на основе новых технологий. Строго говоря, его продукция

похожа на продукцию конкурентов, а часто и неотличима от нее. MyFab — как ранее Dell, Zara и Zipcar — достиг успеха благодаря инновационной бизнес-модели: суть в том, чтобы, используя уже существующие технологии, предложить уже известные продукты или услуги, которые удовлетворяют уже сложившиеся потребности клиентов. Инновации такого рода очень часто оказываются более значимыми и революционными, чем те, что связаны с продуктами или технологиями, — и это прекрасно известно всем, кто знаком с работами Клейтона Кристенсена или Чан Кима и Рене Моборн из бизнес-школы INSEAD.

Но при внедрении инновационных бизнес-моделей постоянно возникает одна и та же проблема. Как правило, оценить, какие изменения в модели сработают, труднее, чем понять, попадет ли в цель новый продукт или технология. Так в чем же секрет? Что может помочь компаниям систематически совершенствовать бизнес-модели? Как руководителю компании распознать и количественно оценить ценность вносимых изменений? Мы считаем, что в литературе об инновациях бизнес-моделей упускается из виду один из важнейших факторов, определяющих значимость преобразований: где в цепочке создания ценности кроются риски, связанные с созданием, поставкой и потреблением товаров и услуг. При построении цепочек создания ценности компании обычно сосредотачиваются на трех аспектах: выручка (цена, объем рынка и вспомогательные продажи), структура затрат (прямые и косвенные издержки, экономия за счет масштаба и диверсификации) и скорость оборота ресурсов (т. е. скорость, с которой создается ценность за счет используемых ресурсов; как правило, ее оценивают по срокам выполнения заказов, производительности, оборачиваемости запасов и использованию активов). Эти факторы прекрасно изучены, а их совершенствование — основная тема управленческой литературы. Хуже осознается, что эти факторы и сами подвержены влиянию резких изменений — например, спроса и предложения. Поэтому при разработке изменений в бизнес-модели необходимо изучить основные источники риска для этой модели и продумать как она будет справляться с этими рисками.

Если руководитель мыслит в таких категориях, ему сразу виден потенциал компании по созданию ценности за счет перестройки ее

Идея вкратце

Многим руководителям проще определить, приживутся ли новые продукты или технологии, чем предугадать, сработают ли изменения в бизнес-модели компании.

Секрет методичного внедрения инноваций в бизнес-модели заключается в том, чтобы сосредоточиться на выявлении рисков в вашей цепочке создания

ценности. Затем следует определить, есть ли возможность снизить эти риски, переложить их на кого-то другого или даже взять на себя.

При таком подходе к выбору вам не понадобятся масштабные эксперименты и создание прототипов — для управления рисками уже разработано множество инструментов.

бизнес-модели с целью снижения рисков. Кроме того, он может обнаружить неожиданные возможности для создания ценности за счет дополнительного риска — если компания занимает выгодную позицию для управления им. Далее мы опишем различные виды инноваций бизнес-моделей, основанных на риске, и обсудим их преимущества и недостатки, опираясь на наш опыт в изучении и консультировании десятков компаний — от стартапов до крупных корпораций.

Снижение рисков

Обычно компании снижают риск, связанный с их бизнес-моделью, сдвигая сроки запуска производства, перекладывая риск на другие стороны или обеспечивая получение более точной и достоверной информации.

Отсрочка запуска производства

В этом случае самое очевидное решение — ускорить производственный процесс. Обычно это означает налаживание производства в регионах с более высокими затратами, что идет вразрез с традиционным подходом к производственно-сбытовой цепочке. Но на удивление часто выгоды от снижения неопределенности спроса перевешивают эти дополнительные издержки. Такой принцип лежит в основе некоторых весьма примечательных инноваций.

Есть наглядный пример — компания Zara, известный испанский ритейлер одежды. Брендовые компании, торгующие одеждой,

традиционно ориентируются на управление затратами путем как можно более эффективной организации снабжения, производства и сбыта продукции. В результате на разработку, производство и поставку новой линии одежды у них может уйти от года до полутора лет. А это означает, что они вынуждены делать серьезные ставки на будущие потребительские предпочтения и уровень спроса. Негативные последствия этого риска проявляются в обоих случаях — и когда реальный спрос не дотянул до предполагаемой нижней границы (товар не продается), и когда была неверно рассчитана верхняя граница спроса (потребители хотят купить больше, чем вы произвели).

В компании Zara снизили вероятность подобных последствий, разработав высокоскоростную производственно-сбытовую цепочку, способную создать новую линию одежды за две-четыре недели, и это существенно облегчило задачу — соответствие потребительским предпочтениям. Конечно, за все надо платить: компании пришлось перенести производство большей части своей продукции в высокзатратный регион (Южная Европа), часто — еженедельно — доставлять новую одежду в магазины, используя при этом дорогостоящие авиаперевозки. Но успех Zara наглядно показывает, что ставка на управление рисками, связанными со спросом, может оказаться выгоднее ставки на управление издержками.

Обратите внимание: в том, что касается рисков, связанных с ритейлом одежды, Zara не открыла ничего нового. Всем известно, что покупатели непостоянны и их предпочтения сложно угадать. Но Zara решила оттолкнуться от простой идеи: более короткий производственный цикл означает, что решения о характеристиках и количестве товара не нужно принимать слишком заблаговременно, а к моменту, когда понадобится запустить производственные процессы, будут доступны более свежие данные.

Сокращение времени производственного цикла позволяет некоторым компаниям полностью устранить риски, связанные с неопределенностью спроса. Например, Dell не собирает компьютер до тех пор, пока потребитель не сделает на него заказ: специалисты компании способны выполнить сборку в кратчайшие сроки. В этом случае тоже приходится платить определенную цену: компания Dell,

как и Zara, вынуждена размещать большую часть своих производственных мощностей поблизости от конечных потребителей (в США) и, следовательно, не может перенести производство для своего основного рынка в регионы с низкими затратами. Так же работает и Timbuk2, популярный производитель сумок: компания отправляет потребителям изготовленные по их заказам товары уже через два-три дня, но производство расположено в Сан-Франциско, а не в Китае.

Пересмотр договоров

Другой способ управления рисками, особенно связанными с активами, — переложить риски на кого-то другого. Обычно это подразумевает пересмотр соглашений с другими заинтересованными сторонами в вашей производственно-сбытовой цепочке — сотрудниками, поставщиками и потребителями.

Компания Liveops, занимающаяся организацией виртуальных кол-центров, продемонстрировала, как изменение условий найма может радикально изменить риск-профиль компании. Традиционно поставщики подобных услуг создавали кол-центр, в котором трудились операторы по работе с клиентами. Однако запросы от потребителей поступают неравномерно — это значит, что иногда операторы большую часть рабочего дня сидят без дела, а иногда объем звонков намного превышает их возможности, и клиенты вынуждены мириться с длительным ожиданием ответа. Обычное решение такой проблемы — перевод кол-центра в район с невысокой стоимостью рабочей силы, например в Индию.

В Liveops пошли другим путем. Вместо того, чтобы нанимать и обучать множество собственных специалистов, компания работает с пулом независимых фрилансеров. Часто это родители, сидящие с детьми: такие сотрудники не могут работать по фиксированному графику, но при этом часто бывают свободны в течение дня.

Благодаря автоматизированной системе Liveops они могут работать удаленно в свое свободное время. Агенты входят в систему, когда готовы принимать звонки, и им переадресовываются вызовы клиентов. А самое главное заключается в том, что Liveops платит операторам только за то время, которое они фактически проводят на телефоне, — т. е. сотрудники самостоятельно несут риск своей

Следующий прорыв?

ИДЕЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОГО ЭЛЕКТРОМОБИЛЯ возникла почти 100 лет назад. Благодаря появлению множества продуктов и внедрению инновационных технологий эта отрасль постоянно развивается, но электромобили до сих пор не получили широкого распространения.

С какими рисками сталкиваются те, кто решил воспользоваться электромобилем?

Риск, что в разгар путешествия закончится электропитание. Аккумуляторов, установленных в таких автомобилях, хватает примерно на 100 миль (приблизительно 161 километр), а их перезарядка занимает несколько часов.

Риск, связанный с приобретением аккумулятора. Они довольно дороги, а технологии быстро развиваются, поэтому владелец должен максимально использовать аккумулятор, чтобы его приобретение окупилось, несмотря на то, что он не позволяет ездить на дальние расстояния.

недозагруженности. Этот риск они берут на себя добровольно в обмен на возможность работать из дома в удобное для себя время.

В конце 1990-х годов компания Blockbuster передала часть рисков поставщикам: ее решение перейти от договоров с фиксированной ценой (каждая видеокассета VHS стоила Blockbuster \$60) к разделению доходов с основными киностудиями произвело революцию в высококонкурентной сфере видеопроката. По старой схеме студии практически не рисковали с точки зрения несоответствия между спросом и предложением: они получали свои \$60 за каждую кассету с фильмом, независимо от того, как часто его брали напрокат. Компания Blockbuster брала на себя все риски, связанные с приобретением киномусора, и была вынуждена страховать себя от них, покупая меньше фильмов.

В соответствии с новой схемой компания начала выплачивать всего \$5–10 за кассету, но при этом отдавала киностудиям около 50% своих доходов. Это привело к изменениям в обмене информацией со студиями, ценообразовании и маркетинговом стимулировании, в результате чего Blockbuster смог покупать больше лент и увеличить доступность хитов. Доля компании на рынке выросла с 25 до 38%, а прибыли по отрасли поднялись до 20%.

Как можно снизить эти риски для потенциальных пользователей?

Вспомните Zipcar. Возьмите риск на себя и предложите клиентам возможность обменять разрядившиеся аккумуляторы на полностью заряженные. Для этого нужно организовать пункты обмена аккумуляторов.

Посмотрите на Rolls-Royce. Удвойте риск, оставив право собственности на аккумуляторы за компанией, и продавайте клиентам «пробег». Компания, которой принадлежат тысячи батарей, сможет не только обеспечить их надлежащее использование, но и получит больше возможностей для прогнозирования развития технологий и амортизации дорогостоящих активов.

Эти решения могут показаться уже знакомыми: израильский стартап Better Place использовал и то и другое, а теперь собирается внедрить систему электромобилей по всему Израилю. Инновационная бизнес-модель компании может обеспечить результат, которого долго не удавалось добиться с помощью инновационных технологий и продуктов.

Сбор более достоверных данных

Иногда невозможно радикально сократить производственный процесс или изменить отношения с другими участниками вашей цепочки создания ценности. В этом случае необходимо повысить качество информации, на которую вы опираетесь в своей деятельности.

Именно на это направлена система голосования клиентов MyFab. Существующий процесс производства и поставки мебели и без того был значительно усовершенствован, поэтому перенос производства уже не создает серьезного конкурентного отличия. Данные, получаемые в MyFab путем опроса клиентов, позволяют спрогнозировать потребительские предпочтения и уровень спроса более точно, чем это могут сделать конкуренты, благодаря чему снижается риск как дефицита, так и излишков складских запасов.

Даже в тех случаях, когда компании могут снизить риск при помощи классических подходов, им стоит подумать о более эффективном сборе информации: ускорение производственного процесса или пересмотр условий контрактов часто приводят к возникновению нового риска. Это стало потенциальным источником проблем для Liveops. Сотрудники компании — независимые подрядчики, которые работают на дому, поэтому гораздо сложнее удостовериться в том,