

УДК 331.1

## **ЭКОСИСТЕМА: НОВЫЕ СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ С РАБОТНИКАМИ, КЛИЕНТАМИ И ШИРОКОЙ ПУБЛИКОЙ**

**И.Д. Котляров**

Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики (Санкт-Петербург)  
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

В статье выполнен анализ современных моделей взаимодействия фирмы с работниками, клиентами и широкой публикой. Показано, что механизм квазиинтернализации и квазиэкстернализации охватывает также сотрудничество компании с физическими лицами, часть которых находится в переходной между внутренней и внешней средой фирмы зоне. Эту категорию физических лиц предлагается назвать экосистемой.

*Ключевые слова:* работники, клиенты, широкая общественность, экстернализация, интернализация.

## **ECOSYSTEM: A NEW MODEL OF COMPANY'S INTERACTION WITH EMPLOYEES, CUSTOMERS AND PUBLIC**

**I.D. Kotliarov**

National Research University  
Higher School of Economics (St. Petersburg)  
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

The present paper contains an analysis of modern forms of interaction between companies and employees, customers and public. It is demonstrated that quasi-internalization and quasi-externalization also apply to company's cooperation with physical persons. A part of these persons are in transition between internal and external environment. This category of persons can be considered as company's ecosystem.

*Key words:* employees, customers, public, externalization, internalization.

### **Введение**

В современной экономической науке и теории управления большое внимание уделяется сетевым формам организации бизнеса. Суть их сводится к тому, что предприятие, с одной стороны, дополняет рыночные отношения со своими поставщиками, маркетинговыми посредниками и конкурентами иерархическими (этот феномен носит название квазиинтернализации), а с другой – вносит рыночную составляющую в механизм своего взаимодействия с собственными подразделениями (квазиэкстернализация). Происходит трансформация функций и статуса участников предпринимательской деятельности – из состояния жестко обособленных агентов, нацеленных на максимизацию индивидуальной выгоды, они переходят к состоянию квазиинтегрированных участников единой цепочки создания совместной ценности. Можно говорить, что речь идет о размывании границ между фирмой и ее микросредой, о взаимопроникновении внутренней среды и микросре-

ды фирмы. Причины возникновения таких форм ведения бизнеса, их разновидности, преимущества и недостатки, а также механизмы организации подробно описаны в научной литературе [9, 16, 17, 19, с. 98–100, 328–366, 20–22], поэтому останавливаться мы на них не будем. Однако важно отметить, что анализ сетевых форм, как правило, ограничивается изучением взаимодействия фирм и их подразделений, т.е. бизнес-единиц. С другой стороны, детально анализируется сетевое взаимодействие людей в рамках разного рода социальных сетей [23]. Сетевым аспектам взаимодействия компании и людей (т.е. фирмы со своим персоналом, с клиентами и с общественностью) внимания уделяется гораздо меньше. Хотя существует ряд публикаций, посвященных новым формам работы фирмы с людьми – как потребителями [10, 14, с. 161–189], так и работниками [5] и широкой общественностью [18], однако сетевой аспект этих методов (под которым мы понимаем механизм квазиинтернализации и квазиэкстернализации [20]) в достаточной степени освещен не был. Но анализ рыночной практики, по нашему мнению, показывает, что новые модели взаимодействия фирмы и людей базируются на сетевых эффектах (в приведенном выше понимании), в силу чего происходит трансформация функций и статуса физических лиц, имеющих отношение к фирме, и взаимопроникновение человеческой составляющей внутренней среды предприятия и его микросреды.

В предлагаемой работе мы проанализируем основные модели такой трансформации. Наш анализ, разумеется, ни в коей мере не претендует на полноту – мы стремились лишь выявить основные тенденции во взаимодействии фирмы и людей.

### **Экстернализация работников**

Напомним, что традиционная схема отношений между работником и работодателем при капитализме заключается в том, что первый принимает на себя обязательство в течение срока действия трудового договора выполнять определенные виды работ в соответствии со своей должностью, а второй обязуется эти работы оплачивать по зафиксированным в договоре расценкам. Работник в этой модели минимизирует риски, связанные со спросом на продукцию предприятия и с успешностью коммерческой деятельности работодателя (т.е. его труд оплачивается независимо от того, принес ли результат этого труда прибыль фирме и есть ли у фирмы прибыль в принципе). Задача работника состоит лишь в добросовестном выполнении своих трудовых обязанностей на оборудовании работодателя (напомним, что получить доступ к этому оборудованию и тем самым заработать себе на жизнь работник может, лишь заключив контракт с работодателем). Иными словами, классический тезис Карла Маркса об отчуждении работника от средств производства естественно дополняется тезисом об отчуждении работника от предпринимательских рисков.

Сегодня такая модель отношений в чистом виде не всегда адекватна потребностям сотрудника и работодателя в развитых странах. Это объясняется следующими причинами:

– для этих государств типична сравнительно высокая степень социальной защиты работника, из-за чего фирме затруднительно разрывать отно-

шения с малоэффективными сотрудниками. В силу этого фирма стремится к большей гибкости трудовых отношений;

– острая конкурентная борьба на рынках товаров и услуг, успех в которой во многом зависит от нацеленности персонала фирмы на достижение стоящих перед ней целей и в первую очередь требуемого финансового результата. Фирме необходимо, чтобы сотрудник не просто работал за зарплату, а чтобы его личный успех был тесно связан с успехом компании;

– происходит опережающий рост доли сектора услуг, где большое значение имеет личное взаимодействие исполнителя и потребителя, не опосредованное, в отличие от производства традиционных осязаемых товаров, собственником средств производства. Это обуславливает необходимость высокой мотивации работника;

– достаточно высокий уровень доходов людей, при котором базовые потребности удовлетворены и нарастает значимость профессионального развития, самореализации и независимости;

– средства производства стали более доступными для людей как вследствие технологического прогресса (современный компьютер легко помещается в доме), так и благодаря росту благосостояния населения и возможности использования людьми кредитных ресурсов. Это частично устраняет потребность в постоянном трудоустройстве к собственнику средств производства [8, с. 59–60]. Иными словами, ослабляется отчуждение работников от средств производства и взамен нарастает готовность людей к принятию на себя предпринимательских рисков;

– нежелание фирм финансировать приобретение в собственность производственного оборудования, особенно в том случае, если в соответствии со спецификой деятельности фирмы используемое ею оборудование может также закупаться частными лицами для удовлетворения своих личных потребностей;

– благодаря развитию технологий в ряде сфер деятельности отпадает необходимость в постоянном присутствии сотрудника на рабочем месте [2; 12, с. 6].

В силу этого фирма заинтересована в снижении своих обязательств по оплате труда и в создании у работников мотивации к обеспечению финансового результата, иными словами, в частичном переносе на работников рисков своей предпринимательской деятельности. В свою очередь, у работников есть желание повысить свой уровень дохода, расширить возможности профессиональной самореализации, обрести некоторую независимость от жестких внутрифирменных регламентов и иерархии [8, с. 57–64]. Они готовы расплачиваться за эти преимущества некоторым снижением социальных и корпоративных гарантий (т.е. принятием на себя дополнительных рисков), однако, как правило, не желают утрачивать их полностью.

В этой ситуации трудовые отношения между работником и работодателем частично замещаются рыночными, предпринимательскими отношениями. Работник в определенной степени выводится за пределы предприятия. Возможными способами реализации такого подхода являются арендная и франчайзинговая (разновидность «франшиза – рабочее место» [13, с. 22]) формы сотрудничества.

В случае аренды сотрудник арендует у фирмы свое рабочее место (т.е. выплачивает фиксированную сумму за право использовать это рабочее время в течение определенного промежутка времени) и по установленным фирмой расценкам оказывает конечным потребителям определенный комплекс услуг. Задача сотрудника состоит в том, чтобы величина полученных от клиентов платежей за этот период времени была больше величины арендной платы (иначе ему придется компенсировать разницу из собственных средств). Классическим примером такой схемы отношений между работником и работодателем являются маршрутные такси и парикмахерские.

Благодаря этой модели работник получает возможность максимизировать свой доход, а в ряде случаев (хотя и не всегда) – самостоятельно устанавливать график своего выхода на работу. В свою очередь, работодатель сводит к минимуму риски своей коммерческой деятельности (поскольку перекладывает их на работника) и получает регулярный гарантированный доход от сдачи в аренду своего производственного оборудования. Такие отношения между работником и работодателем регулируются не трудовым договором, а договором аренды, причем работник выступает в этом договоре в качестве индивидуального предпринимателя, а не физического лица.

Статус работника в этом случае размывается. Оказывая потребителям услуги в соответствии с ассортиментом, прейскурантом и стандартами качества работодателя (при всей условности использования этого термина в данной ситуации), на предоставленном им рабочем месте и под его торговой маркой, т.е. обладая всеми внешними признаками наемного сотрудника, он формально связан со своим работодателем не трудовыми, а предпринимательскими отношениями. Иными словами, в его взаимодействии с собственником предоставляемого в аренду оборудования явно прослеживаются как предпринимательская, так и трудовая составляющие. Работник частично вытаскивается во внешнюю среду, и на него переносятся предпринимательские риски. Работодатель предоставляет ему гарантию не занятости и оплаты, а долгосрочного заказа на его услуги.

При франчайзинговой модели функции сотрудника становятся еще шире: он предоставляет фирме необходимое для ее деятельности производственное оборудование (или, как вариант, финансирует его закупку), и в дальнейшем самостоятельно работает на нем, оказывая конечным клиентам определенный перечень услуг в соответствии с прейскурантом и стандартами качества работодателя. В отличие от арендной модели, сотрудник выплачивает фирме фиксированный процент от выручки, а не строго установленную сумму. Такой сотрудник служит для фирмы источником не только рабочей силы, но и капитала.

Мы говорим о специфической форме реализации франчайзинга, при которой сотрудник-франчайзи (зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя) взаимодействует с конечными потребителями не самостоятельно, а через посредничество работодателя (франчайзера), и работает на этом оборудовании в одиночку, без привлечения собственных наемных работников. Только при выполнении этих условий можно говорить о том, что франчайзинговые отношения дополняются трудовыми. Примером могут служить таксопарки: широкую популярность получило привлечение

в них на работу водителей со своими автомобилями. Перевозкой клиентов такие водители занимаются самостоятельно, однако заказы им предоставляет таксопарк, выступающий в качестве диспетчера. Для клиентов такие водители выглядят не филиалами франчайзера (как это происходит при классическом франчайзинге, где франчайзи ведут самостоятельный бизнес отдельно от франчайзера, хотя и под его торговой маркой), а его сотрудниками. Юридически отношения между работником и работодателем могут быть оформлены договором франчайзинга или договором оказания услуг.

В такой модели сотрудник еще более вытесняется во внешнюю среду фирмы. Он получает возможность максимизировать доход, работать по удобному для себя графику и обладать юридической независимостью от своего работодателя-франчайзера. Последний же, в свою очередь, хотя и несет операционные риски хозяйственной деятельности (получаемый им доход является не постоянной, а переменной величиной, зависящей от выручки сотрудников-франчайзи), однако освобождается от финансовых обязательств перед работниками и перекладывает на них бремя затрат на закупку оборудования и проблему его окупаемости.

Существуют и промежуточные модели, когда работник арендует рабочее место, но вносит за него не фиксированную плату, а определенную долю своего дохода от использования рабочего места. Такая схема практикуется в отдельных фитнес-клубах, где инструкторы самостоятельно оказывают услуги с использованием имущества клуба и по установленным им расценкам, выплачивая ему своего рода роялти. Преимущество для тренеров, по сравнению с чисто арендной моделью, заключается в разделении рисков с клубом, а по сравнению с франчайзинговой моделью – в отсутствии необходимости инвестировать в приобретение рабочего места (именно этими факторами объясняется то, что мы рассматриваем данную модель как промежуточную между арендной и франчайзинговой). Что же касается работодателя, то понимание преимуществ для него этой модели связано с пониманием специфики тех видов деятельности, где она применяется. В случае такси (франчайзинговая модель) потребление услуг носит разовый характер, привязанность клиента к исполнителю большого значения не имеет и зачастую не возникает – иначе говоря, клиент обращается не к водителю, а в таксопарк. Клиент не требует высокого уровня качества обслуживания – для повторного обращения в ту же фирму ему достаточно, чтобы качество не было слишком низким. Что касается маршрутных такси, то хотя потребление услуг и является регулярным, однако у клиента нет возможности сменить провайдера – каждый маршрут обычно монополично используется одним автопарком, т.е. конкуренция отсутствует, и клиент волей-неволей будет повторно прибегать к услугам провайдера. Напротив, фитнес-клубы работают на высококонкурентном рынке, и продают не разовые услуги, а абонементы. Для их рыночного успеха большое значение имеет качество взаимодействия инструкторов с клиентами – именно оно в случае его достаточно высокого уровня позволяет привлекать и удерживать посетителей и, что немаловажно, побуждает клиентов рекомендовать услуги фитнес-клуба своим знакомым. За счет этого растет объем продаж, увеличивается загрузка спортивного оборудования и повышается известность бренда клу-

ба. Для достижения этой цели клубу важно создать у тренера мотивацию к сотрудничеству с клиентами, а наиболее эффективный путь заключается в создании предпринимательской мотивации, чтобы качественная работа тренера вела бы к увеличению его собственного дохода и к продвижению его личного бренда. При этом важно избавить тренера от риска убытков и от необходимости инвестировать в покупку рабочего места – иначе есть вероятность, что он попытается максимизировать свой доход в ущерб качеству, что у него может получиться на первых порах, но в долгосрочной перспективе чревато падением доходов клуба и ухудшением его имиджа. Именно поэтому, чтобы дать тренеру большие гарантии, предпринимательские риски переносятся на него только частично (он может получить нулевой, но не отрицательный доход), а не полностью, как при арендной модели, а переноса инвестиционных рисков, в отличие от франчайзинговой модели, не происходит вовсе. Отметим, что отсутствие фиксированной выплаты обладает для работодателя тем преимуществом, что позволяет ему участвовать в сверхприбылях тренера от оказания им услуг на имуществе клуба.

Крайним случаем таких моделей является официант, работающий без фиксированной оплаты, только за чаевые. Твердые расценки на его услуги отсутствуют, как и обязательства посетителей ресторана по их оплате (ресторан может лишь сообщить, что стоимость обслуживания не включена в цену блюд, и рекомендовать размер чаевых). Обязательства ресторана по оплате труда официанта также отсутствуют. Фактически отношения между рестораном и официантом уже не являются трудовыми – ресторан просто позволяет официанту обслуживать посетителей, т. е. по сути дела дает официанту доступ к своим клиентам, не взимая с него за это никакой платы (хотя, теоретически, допустима модель, в рамках которой официант будет платить ресторану за право обслуживать посетителей). Это сотрудничество двух независимых предпринимателей, а не работника и работодателя.

Может показаться, что эта модель является частным случаем арендной схемы (как в описанном выше примере с маршрутными такси) – с той разницей, что с официанта не взимается плата за право использования рабочего места. Однако ключевое отличие состоит в том, что труд официанта отделен от услуги ресторана, тогда как в случае маршрутки труд водителя входит неотъемлемой составляющей в услугу перевозки. Платя за проезд, пассажиры постепенно помогают водителю набрать необходимую сумму для оплаты аренды автобуса и получить доход, тогда как посетители ресторана, заплатив за съеденные блюда, не приносят официанту никакого дохода. По этой причине отнесение данной модели к арендной схеме неправомерно. Отметим, что, хотя в отличие от водителя, доход официанта не может быть отрицательным, однако в течение длительного времени он может получать нулевой или низкий доход (но есть возможность и получения сверхдохода, делиться которым официант с рестораном не обязан).

Эта схема удобна при наборе низкоквалифицированных сотрудников, не приносящих работодателю ни специфических компетенций (как в случае с тренерами в фитнес-зале), ни значимых производственных активов (как водители такси со своими автомобилями). Работодатель должен быть готов согласиться с высоким уровнем текучки. Однако важным преимуществом

этой модели служит отсутствие каких-либо материальных обязательств перед работником. При этом приемлемый уровень качества исполнения работником своих обязанностей обеспечивается его заинтересованностью в получении чаевых.

Рассмотренные выше модели позволяют утверждать, что организация взаимодействия работодателя с работниками не ограничивается традиционными трудовыми отношениями, а может принимать множество разных форм, основанных на той или иной степени вытеснения работника во внешнюю среду (или, что во многом равнозначно, на той или иной степени вовлечения участников рынка труда во внутреннюю среду фирмы). Благодаря этому фирма снижает свои финансовые обязательства перед сотрудниками (т. е. уменьшает риски путем частичного переноса их на работников) и создает своему персоналу возможность получить дополнительный доход, а также обеспечивает более комфортабельные условия ведения трудовой деятельности и самореализации.

По этой причине термины «работник» и «работодатель» в наше время несколько меняют свой смысл и охватывают широкий комплекс вариантов отношений от чисто трудовых до чисто партнерских. Этот комплекс представляет собой континуум способов привлечения рабочей силы. Задача фирмы – выбрать из этого континуума ту форму (или, скорее, ту совокупность форм), которая наилучшим способом соответствует специфике ее деятельности, имеющемуся ресурсному потенциалу и запросам целевой аудитории.

Это вытеснение сотрудников во внешнюю среду ни в коей мере не противоречит восприятию персонала фирмы как человеческого капитала. Речь идет лишь о том, что предприятие стремится минимизировать риски и издержки, связанные с привлечением и использованием этого капитала.

Важно отметить, что эта тенденция к экстернализации сотрудников сама по себе не является ни положительной, ни отрицательной – она всего лишь направлена на повышение эффективности работы компании через повышение эффективности использования человеческих ресурсов. Однако реализовываться она может в двух формах – как позитивной, так и негативной. О позитивной форме правомерно говорить в тех ситуациях, когда сотрудник, благодаря более гибким отношениям с компанией, может полностью реализовать свой человеческий и профессиональный потенциал и максимизировать личный доход. Эту форму можно назвать интрапренеризацией труда, т.е. усилением в нем предпринимательской составляющей. В своем крайнем воплощении эта форма реализуется путем превращения работника в свободного агента, т.е. в мини-предпринимателя, фрилансера [8]. Негативная форма состоит в минимизации социальных гарантий работника, в усилении его эксплуатации и снижении дохода. Она получила название прекарнизации труда [1].

То, в какой форме – позитивной или негативной – будет реализована экстернализация труда, зависит от индивидуальных особенностей сотрудника, специфики выполняемой работы и содержания контракта, заключенного между ним и работодателем. По этой причине переход к экстернализации персонала требует тщательной предварительной оценки возможных

последствий. Для ряда сфер деятельности экстернализация нежелательна (поскольку предпочтительными являются традиционные трудовые отношения), а ее проведение будет иметь результатом не интрапренеризацию, а прекарнизацию труда.

### **Интернализация клиентов**

Сходное явление, но противоположное по направлению наблюдается в области отношений фирмы со своими клиентами. Классический подход к взаимодействию фирмы со своими покупателями предполагает, что оно носит неорганизованный характер: клиентам все равно, у кого приобретать товар, и они с легкостью готовы менять поставщика, а фирма готова продавать свою продукцию всем желающим, способным уплатить установленную цену, и не беспокоиться об удержании клиентов. В такой модели фирма лишена какого-либо контроля над покупателями и не имеет никакой гарантии продаж своей продукции, или, что равнозначно, покупатели полностью находятся во внешней среде фирмы.

Такая ситуация не соответствует интересам фирмы, которая стремится обеспечить себе гарантированный объем продаж. Способом достижения этой цели служит создание у конечных потребителей долгосрочных стимулов к приобретению продукции компании. Если первоначально такие стимулы носили экономический характер (разного рода программы предоставления скидок), то затем они приобрели эмоциональную форму благодаря использованию брендинга (как инструмента обеспечения соответствия ценностей фирмы и ценностей клиента) [4] и маркетинга отношений (в котором во главу угла ставится долгосрочное партнерство фирмы и потребителя на основе взаимной привязанности) [15]. Конечным итогом применения этих инструментов выступает создание у потребителя лояльности к компании, т. е. сознательного предпочтения к приобретению ее товаров и услуг при наличии возможности приобрести аналогичные продукты у других фирм [6].

Благодаря лояльности потребитель отчасти утрачивает свою независимость (т.е. добровольно отказывается покупать продукты конкурентов) и фактически становится звеном канала распределения, интегрируется в этот канал. Клиент не просто приобретает товар фирмы – он сотрудничает с фирмой в области создания спроса на ее продукцию.

В традиционной модели спрос на продукцию фирмы носит размытый, неконкретный характер, это абстрактный общерыночный обезличенный спрос на товар, способный удовлетворить усредненную человеческую потребность. Иными словами, существует спрос не на товар данной конкретной компании, а абстрактный спрос на товар с определенным диапазоном характеристик, и спрос этот генерируется не определенной группой потребителей, а рынком в целом. Образно выражаясь, клиентами фирмы здесь выступают случайные люди, проходившие мимо ее магазина и решившие зайти в него, и которым все равно, в каком магазине приобретать товар, при условии, что его характеристики и цена примерно соответствуют их ожиданиям. Напротив, в модели, опирающейся на лояльность, спрос конкретен, а товар адаптирован под специфические запросы четко очерченной

целевой аудитории, готовой его приобретать. Фирма в неявной форме обязуется соответствовать запросам своей целевой аудитории (а не абстрактному рыночному спросу), а клиент в неявной форме обязуется приобретать этот товар. По сути дела, из двух независимых рыночных агентов фирма и лояльный ей клиент трансформируются в единую систему по созданию потребительской ценности [7, с. 151; 14, с. 161–189]. При этом участие лояльного клиента в создании ценности продукта не ограничивается его приобретением. В современных условиях клиент все активнее привлекается к разработке характеристик продукта, к соучастию в его создании. Этим достигается большее соответствие продукта требованиям клиентов (что в интересах самих клиентов) и неявная гарантия со стороны клиентов приобретать адаптированный к их запросам продукт (что минимизирует риски компании).

Кроме того, клиент может принимать участие в финансировании коммерческого продукта до его выпуска (модель, активно применяемая при создании игр для смартфонов и планшетов), т.е. еще активнее сотрудничает с компанией в области создания потребительской ценности. В качестве вознаграждения потребитель может получить, например, коллекционное издание игры.

Это позволяет утверждать, что клиент отчасти вовлекается во внутреннюю среду фирмы и, продолжая служить для нее источником дохода, повышает степень гарантированности этого дохода. Кроме того, он может стать поставщиком интеллектуальных и финансовых ресурсов. В силу этого клиентская лояльность может рассматриваться как одна из форм нематериальных активов компании [3].

Разумеется, это вовлечение не состоит в подчинении клиента фирме. Покупатель по-прежнему остается вне прямого контроля компании, которая не может приказывать ему приобретать свой товар. Речь идет о достигаемом за счет применения рыночных (возможность получения дополнительных скидок при повторных покупках товара), технических (качество товара или услуги, соответствующее запросам клиента), эмоциональных (совпадение ценностей потребителя с ценностями бренда) и отношенческих (выстраивание отношений с потребителем) факторов добровольном частичном отказе клиента от своей свободы взаимодействовать с другими поставщиками. Этот отказ не формализован и не носит абсолютного характера (например, если нужный потребителю товар будет отсутствовать у выбранного им поставщика в какой-то момент времени, то он может в порядке исключения обратиться к другому поставщику, но сразу же вернется к своему традиционному партнеру, как только у него появится необходимый товар), однако он обеспечивает привязанность потребителей к данной фирме. Это позволяет предприятию нарастить свой контроль над элементами микросреды и снизить риски своей деятельности.

Помимо того, что лояльные клиенты генерируют спрос на продукцию фирмы сами, они также могут способствовать продвижению бренда компании в обществе, в том числе и среди потенциальных клиентов. Делясь со своим кругом общения об удовлетворенности товарами фирмы, качеством ее сервиса и эмоциональными характеристиками бренда, они побуждают этих людей приобретать товары фирмы. Не будучи связаны с фирмой ни-

какими формальными обязательствами, такие клиенты-промоутеры добровольно участвуют в ее продвижении, что указывает на их еще более тесное сращивание с компанией.

Очевидно, что степень вовлечения клиентов, даже лояльных и продвигающих компанию, во внутреннюю среду фирмы невелика, и не может сравниться с уровнем вовлечения долгосрочных партнеров компании по аутсорсинговым соглашениям, каналам распределения и т. д. У фирмы все равно отсутствуют прямые административные рычаги управления такими клиентами. Еще раз уточним, что вовлеченность клиентов во внутреннюю среду компании следует трактовать не как их вовлечение во внутрикорпоративную иерархическую пирамиду, а как добровольное принятие клиентами на себя неформальных обязательств перед фирмой и добровольное же ограничение своей рыночной свободы.

Наконец, компания может формализовать отношения со своими конечными покупателями и привлечь их к распространению своей продукции. Примерами такой модели могут быть производители косметики Mary Kay, Avon и т.д. Интересно отметить, что, несмотря на два направления вовлечения людей во внутреннюю среду фирмы в этой модели (как лояльных покупателей, т.е. источников дохода, и как распространителей, т.е. фактически сотрудников), это вовлечение в обоих случаях носит частичный характер. Как покупатели они не принимают на себя обязательства закупать определенный минимальный объем товаров (как это могут делать официальные дилеры, и тем более – собственные сбытовые подразделения компании), предполагается лишь, что они продолжают приобретать товары для своих нужд (при неявном условии, что продукция фирмы будет продолжать соответствовать их ожиданиям). Как распространители они не становятся наемными работниками, а производитель не несет перед ними никаких обязательств по выплате заработной платы. Их доход состоит в определенной доле от объема продаж (такая схема отношений фирмы со своими сотрудниками называется дилерской).

Таким образом, эти распространители, хотя и содействуют достижению целей фирмы (так как обеспечивают спрос на ее продукцию и занимаются продвижением торговой марки), однако ни как работники, ни как покупатели они не включены целиком во внутреннюю среду компании, а находятся в переходной зоне между внутренней и внешней средами. Для фирмы они служат привлеченными партнерами.

Эта модель позволяет фирме максимизировать эффект от сотрудничества со своими покупателями, поскольку она продолжает получать выгоду от их лояльности, а также привлекает их к продажам своих товаров, не неся при этом перед ними никаких дополнительных обязательств (которые она должна была бы принять на себя, если бы привлекла этих людей в качестве штатных распространителей). В свою очередь, покупателям эта модель сотрудничества также выгодна, поскольку они могут извлекать доход из своей привязанности к бренду. Иными словами, фирма дает таким покупателям возможность не только потребительской, но и предпринимательской самореализации (работы на себя и по собственному графику и с минимальными рисками неудачи – поскольку инвестиций в свой микробизнес не требуется, а известная торговая марка компании служит гарантией того, что

товар будет продаваться). В этом случае в источник дохода превращается не хобби, а потребление, которое, как и хобби, является приятным занятием (источник дохода состоит в том, что распространитель подключает к потреблению продукта других людей). Клиент же трансформируется в свободного агента, работающего на основе бренда, которому он лоялен.

Отметим, что между клиентами, безвозмездно распространяющими позитивную информацию о компании, и клиентами, извлекающими доход из распространения ее продукции, есть переходный слой – клиенты, распространяющие позитивную информацию за вознаграждение. Это вознаграждение обычно имеет форму не прямых денежных выплат, а создания для покупателя более выгодных условий приобретения продукта. Такая практика, например, широко распространена на курсах иностранного языка, где учащийся, приведший на занятия знакомого или родственника, получает скидку по оплате следующего уровня обучения.

Сказанное выше позволяет утверждать, что сегодня компании стремятся максимизировать экономический эффект, получаемый ими от своих потребителей. Доход от продажи продукта клиенту перестал быть единственным способом использования клиентского ресурса. Потребители активно привлекаются к созданию продукта, к его продвижению и сбыту, и происходит это за счет их частичного вовлечения во внутреннюю среду компании. В этой связи можно говорить об интернализации клиента.

Отметим, что такой подход к клиентам таит в себе как положительные, так и отрицательные стороны. Клиенты получают возможность приобрести более соответствующий их запросам товар, а фирмы – гарантии сбыта произведенной продукции. Однако компании могут пожелать увеличить свой доход путем снижения качества товара, предполагая при этом, что клиенты не захотят сменить поставщика [11]. Это означает, что в условиях нарастания привязанности клиентов к компаниям особое значение приобретает защита прав потребителей и деловая этика.

### **Интернализация общественности**

Последний аспект, который мы хотели бы осветить, заключается в использовании широкой общественности для решения задач компании. Если предельно упростить ситуацию, к широкой общественности можно отнести те категории населения, которые не входят в целевую аудиторию компании и не являются ее потенциальными работниками. Традиционно фирмы не привлекали эти категории населения для решения своих задач, однако в современных условиях, когда для повышения эффективности компании активно используются ресурсы внешней среды, ситуация изменилась. Широкая общественность также стала для фирмы поставщиком ресурсов.

Речь идет о краудсорсинге – когда представители общественности откликаются на предложение компании добровольно реализовать в ее интересах какой-либо проект. В самом упрощенном виде эта модель функционирует следующим образом: на своем сайте компания размещает задание (например, придумать рисунок для футболки) и приглашает всех желающих принять участие в его выполнении. Лучший вариант отбирается по итогам голосования на сайте и запускается в производство, а победитель получа-

ет денежную премию или подарок [18, с. 29–30]. В данном случае широкая публика может выступать для компании поставщиком интеллектуальных ресурсов (причем в двойной форме – в виде выполненного задания и в виде экспертной оценки предоставленных вариантов; может использоваться только одна из форм [18, с. 29–30]). Издержки компании, даже с учетом выдачи приза победителю, обычно значительно меньше той суммы, которую бы пришлось заплатить за профессиональное выполнение задания. Кроме того, при краудсорсинге на выбор предоставляется существенно большее число вариантов.

При краудфандинге представители общественности вносят средства для поддержания деятельности компании [18, с. 231–241]. Краудфандинг может осуществляться как на коммерческой основе (например, жертвователи получают долю в собственности компании), так и на некоммерческой (когда взнос осуществляется безвозмездно или за символическое вознаграждение, например, в обмен на футболку с логотипом компании). Эти модели очень удобны для привлечения финансирования в начинающие компании;

Предоставление капитала – общественность служит для фирмы поставщиком капитала в физической форме. Хорошим примером может быть предоставление частным лицом временно неиспользуемого им автомобиля в службу проката авто. Эта схема позволяет фирме минимизировать затраты на формирование основных фондов, тогда как лица, предоставляющие оборудование, получают доход от его использования.

Применение этих моделей дает возможность фирме привлечь избыточные (временно неиспользуемые) ресурсы общества для достижения своих целей. Привлечение этих ресурсов осуществляется с минимальными затратами, поскольку лица, их предоставляющие, как правило, не стремятся к получению прибыли или к ее максимизации. Это связано с тем, что такие индивидуальные поставщики ресурсов заинтересованы не столько в прибыли, сколько в создании своей репутации в профессиональном сообществе (за счет победы в конкурсах на выполнение заданий), личностной и профессиональной самореализации за пределами основной деятельности, участия в проектах, которые по какой-либо причине являются для них значимыми, или же просто в сокращении издержек на содержание имущества (как это происходит при предоставлении автомобилей прокатным компаниям).

Благодаря этим схемам широкая публика также отчасти приобщается к компании и в меньшей или большей степени вовлекается в ее внутреннюю среду (на разовой или долгосрочной основе). Фирма становится для таких людей источником самореализации и повышения качества жизни. Краудсорсинг в данном случае выступает инструментом, позволяющим фирме получать прибыль от удовлетворения человеческих потребностей не только путем продажи товаров и оказания услуг.

Укажем, что участвовать в краудсорсинге могут и общественность, и работники компании [5], ее клиенты и т.д. Это позволяет им теснее сотрудничать с компанией и повышать личное удовлетворение от сотрудничества. Кроме того, это глубже интегрирует работника и клиента во внутреннюю среду фирмы.

Существует и обратная тенденция – профессионализация краудсорсинга, когда человек, изначально сотрудничавший с компанией на краудсор-

синговых принципах, постепенно становится ее сотрудником или клиентом. Таким образом, краудсорсинг дает возможность не только вовлечь широкую публику в деятельность фирмы, но и перевести часть этой публики в категорию клиентов или сотрудников, а также повысить эффективность использования потенциала существующих потребителей или работников компании.

### Заключение

Анализ современных форм взаимодействия фирмы с клиентами, работниками и широкой публикой позволяет сделать вывод, что в наши дни существенные изменения претерпела не только модель взаимодействия фирмы с конкурентами, поставщиками и маркетинговыми посредниками (благодаря чему обособленная фирма оказалась замещена метафирмой), но и с физическими лицами, которые также подверглись частичной экстернализации (работники) или частичной интернализации (клиенты и широкая общественность). По этой причине мы считаем правомерным говорить, что фирма (а точнее – метафирма) в современных условиях формирует вокруг себя своего рода экосистему (состоящую из экстернализованных работников, интернализованных клиентов и части широкой общественности), которая тесно связана с этой метафирмой и служит для нее источником дохода и поставщиком разного рода ресурсов. Экосистема находится в переходной зоне между внешней и внутренней средой фирмы.

Это, в частности, означает, что границы между работниками, широкой публикой и клиентами становятся все более размытыми.

Эффективность работы фирмы в рамках данного подхода будет определяться ее умением формировать экосистему (т.е. привлекать в нее участников из внешней среды и правильно выводить в нее участников из своей внутренней среды), а также качеством этой экосистемы (человеческим капиталом ее элементов, степенью их привязанности к фирме и т.д.). Следовательно, большое значение приобретает разработка инструментов управления экосистемой и методик их применения.

### Литература

1. Бобков В.Н., Черных Е.А., Алиев УТ., Курильченко Е.И. Неустойчивость занятости: негативные стороны современных социально-трудовых отношений // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 5. С. 13–26.
2. Бугорский В.Н. Сетевая экономика. М.: Финансы и статистика. 2008. 256 с.
3. Гасанов Т.Э. Потребительская лояльность как вид интеллектуального капитала организации // Вестник НГУЭУ. 2011. № 2. С. 260–267.
4. Гэд Т. 4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. 230 с.
5. Долженко Р.А. Краудсорсинг – новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 98–103.
6. Лисафьева Д.В., Нижегородцев Р.М., Секерин В.Д. Отличие лояльности потребителей от удовлетворенности и приверженности // Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики и управления народным хозяйством. 2012. Т. 2, № 22. С. 41–46.

7. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк навсегда: Капитализм в удовольствии. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2008. 328 с.
8. *Пинк Д.* Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки. М.: Секрет фирмы, 2005. 328 с.
9. *Попов Е.В., Симонова В.Л.* Межфирменные сетевые формы организации в системе корпоративного управления // Экономика региона. 2009. № 3. С. 146–153.
10. *Прахлад К.К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 352 с.
11. *Розмаинский И.В.* Почему «развитие капитализма» сопровождается ухудшением качества товаров? // Terra Economicus. 2011. Т. 9, № 1. С. 8–16.
12. *Стрелец И.А.* Сетевая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
13. *Стэнворт Дж., Смит Б.* Франчайзинг в малом бизнесе. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. 200 с.
14. *Танскотт Д., Уильямс Э.Д.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: BestBusinessBooks, 2009. 392 с.
15. *Третьяк О.А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 41–62.
16. *Уильямсон О.И.* Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 33–53.
17. *Уильямсон О.И.* Логика экономической организации // Природа фирмы / под ред. О. И. Уильямсона и С. Дж. Уинтера. М.: Дело, 2001. С. 135–174.
18. *Хау Дж.* Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
19. *Холлсен С.* Глобальный маркетинг. Минск: Новое знание, 2004. 832 с.
20. *Шерешева М.Ю.* Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. Дом Гос. унта – Высшей школы экономики, 2010. 339 с.
21. *Blair Roger D., Lafontaine Francine.* The Economics of Franchising. N.Y.: Cambridge University Press, 2005. 338 p.
22. *Ménard Claude.* The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2004. V. 160. P. 345–376.
23. *Wasserman S., Faust K.* Social Network Analysis: Methods and Application. Cambridge: Cambridge University Press, 1994. 825 p.

### Bibliography

1. *Bobkov V.N., Chernyh E.A., Aliev U.T., Kuril'chenko E.I.* Neustojchivost' zanjatosti: negativnye storony sovremennyh social'no-trudovyh otnoshenij // Uroven' zhizni naselenija regionov Rossii. 2011. № 5. P. 13–26.
2. *Bugorskiy V.N.* Setevaja jekonomika. M.: Finansy i statistika. 2008. 256 p.
3. *Gasanov T.Je.* Potrebitel'skaja lojal'nost' kak vid intellektual'nogo kapitala organizacii // Vestnik NGUJeU. 2011. № 2. P. 260–267.
4. *Gjed T.* 4D brjending: vzlamyvaja korporativnyj kod setevoj jekonomiki. SPb.: Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge, 2001. 230 p.
5. *Dolzhenko R.A.* Kraudsorsing – novaja forma organizacii trudovoj dejatel'nosti v kommercheskom banke // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2012. № 5. P. 98–103.
6. *Lisaf'eva D.V., Nizhegorodcev R.M., Sekerin V.D.* Otlichie lojal'nosti potrebitelej ot udovletvorennosti i priverzhennosti // Vestnik Instituta družby narodov Kavkaza. Teorija jekonomiki i upravlenija narodnym hozjajstvom. 2012. Т. 2, № 22. P. 41–46.
7. *Nordstrem K., Ridderstrale J.* Biznes v stile fank navsegda: Kapitalizm v udovol'stvie. M.: Mann, Ivanov i Farber, 2008. 328 p.
8. *Pink D.* Nacija svobodnyh agentov: kak novye nezavisimye rabotniki menjajut zhizn' Ameriki. M.: Sekret firmy, 2005. 328 p.

9. *Popov E.V., Simonova V.L.* Mezhfirменные сетевые формы организации в системе корпоративного управления // *Jekonomika regiona*. 2009. № 3. P. 146–153.
10. *Prahalad K.K., Ramasvami V.* Budushhee konkurencii. Sozdanie unikal'noj cennosti vmeste s potrebiteljami. M.: Olimp-Biznes, 2006. 352 p.
11. *Rozmainskij I.V.* Pochemu «razvitie kapitalizma» soprovozhdaetsja uhudsheniem kachestva tovarov? // *Terra Economicus*. 2011. T. 9, № 1. P. 8–16.
12. *Strelec I.A.* Setevaja jekonomika. M.: Jeksmo, 2006. 208 p.
13. *Stjenvort Dzh., Smit B.* Franchajzing v malom biznese. M.: Audit, JuNITI, 1996. 200 p.
14. *Tapskott D., Uil'jams Je.D.* Vikinomika. Kak massovoe sotrudnichestvo izmenjaet vse. M.: BestBusinessBooks, 2009. 392 p.
15. *Tret'jak O.A.* Otnoshencheskaja paradigma sovremennogo marketinga // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2013. T. 11, № 1. P. 41–62.
16. *Uil'jamson O.I.* Vertikal'naja integracija proizvodstva: soobrazhenija po povodu neudach rynka // *Teorija firmy / pod red. V.M. Gal'perina*. SPb.: Jekonomicheskaja shkola, 1995. P. 33–53.
17. *Uil'jamson O.I.* Logika jekonomicheskoy organizacii // *Priroda firmy / pod red. O.I. Uil'jamsona i S. Dzh. Uintera*. M.: Delo, 2001. P. 135–174.
18. *Hau Dzh.* Kraudsorsing: Kollektivnyj razum kak instrument razvitija biznesa. M.: Al'pina Pabliher, 2012. 288 p.
19. *Hollensen S.* Global'nyj marketing. Minsk: Novoe znanie, 2004. 832 p.
20. *Sheresheva M.Ju.* Formy setevogo vzaimodejstvija kompanij. M.: Izd. Dom Gos. un-ta – Vysšej shkoly jekonomiki, 2010. 339 p.
21. *Blair Roger D., Lafontaine Francine.* The Economics of Franchising. N.Y.: Cambridge University Press, 2005. 338 p.
22. *Ménard Claude.* The Economics of Hybrid Organizations // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 2004. V. 160. P. 345–376.
23. *Wasserman S., Faust K.* Social Network Analysis: Methods and Application. Cambridge: Cambridge University Press, 1994. 825 p.