

Джеффри Мур

# Вторая КОСМИЧЕСКАЯ

Искусство управления и стратегии будущего

Geoffrey Moore

Escape Velocity

Free Your Company's Future from the Pull of the Past

**[ Хороший перевод! ]**

**Джеффри Мур**  
**Вторая космическая**  
**Искусство управления и стратегии**  
**будущего**

## От партнера российского издания



Мир вокруг нас движется все быстрее. Когда мы пытаемся, чувствуя себя новаторами, воспользоваться одним из его достижений, нам сообщают, что оно уже устарело. Нас обескураживают цифры, из ничего появляются новые индустриальные гиганты, способные революционно изменить нашу жизнь и бизнес.

Число клиентов Facebook достигло за несколько лет 800 млн человек; на YouTube каждую минуту заливается 20 часов видео. В AppStore за три года загружено 15 млрд приложений. На каждого

жителя планеты приходится уже по несколько подключений к Интернету; число серверов компании Google достигло 1 млн – это 2 % от общемирового. Из 20 богатейших людей США половина сделали свои капиталы в сфере высоких технологий, из них половина – в последние пять лет.

Капитаны мирового бизнеса уже не берутся предсказать, в какой точке мир окажется через четыре – пять лет. Мы уже не всегда можем наблюдать последовательное развитие тех или иных компаний, инициатив, проектов. Какие-то из них фиксируются нами часто лишь как оставленный след, как дымка пролетевшего самолета. Где сейчас тот или иной стремительно развивающийся бизнес – проект, не всегда удастся определить. Остается ждать, когда он оставит свой следующий отпечаток в заметном и понятном нам пространстве...

Когда к нам попала книга Джеффри Мура *Escape Velocity*, мы, пролистав текст гипотетического бестселлера, решили, что изложенные в ней новые подходы к стратегии и интеллектуально – новаторскому управлению предприятием интересны не только нам, но и нашим клиентам, партнерам, коллегам по цеху. И эта книга, подобной которой в России еще не издавалось, займет достойное место в библиотеке любого руководителя.

Вначале вокруг названия русского издания книги разгорелись нешуточные нейминговые страсти. В итоге мы решили, что только оригинальное название книги – «Вторая космическая скорость» (= *Escape Velocity*) – наиболее полно и точно отражает замысел автора, в соответствии с которым вторая космическая является символической целью предприятия в его сколь неизбежной, столь и постоянной борьбе на рынке. Именно в состоянии «скорости убегания» предприятие, словно межпланетный корабль, обретающий независимость от земного притяжения, способно вырваться вперед и, устремившись ввысь, достичь успеха. Но это успех в моменте. Движение от одной орбиты к другой – диалектическая суть жизненного цикла любого предприятия. Каждая

глава и вся книга в целом посвящены способам достижения такого «орбитального» состояния, в котором движение происходит благодаря созданному энергетическому потенциалу, и это движение идет по инерции.

У многих слово «инерция» вызывает по большей части негативные ассоциации. Однако Джеффри Мур убедительно доказывает, что инерционность – как синоним обыденности и регулярности – может оказаться весьма полезной для здоровья предприятия. В данном контексте инерция не является нарицательной характеристикой предприятия. Напротив, движение по инерции на вершине развития – это выдающееся достижение руководства и мечта акционеров. Такой инерции не стыдятся – ею вполне оправданно и заслуженно гордятся.

Если представить инвестиции как некоторую силу воздействия, то можно утверждать, что предприятие развивается импульсивно, а его движение к цели является преимущественно инерционным, от одного инвестиционного импульса к следующему. И вряд ли стоит низводить инерцию до банальной трактовки одного из наиболее характерных состояний любого предприятия. Равно как и сводить замысел автора лишь к стратегическому планированию: книга посвящена процессам стратегического управления, в ней излагаются методы и модели эффективного целевого управления предприятием в зависимости от большого количества параметров. Это сбалансированная система реализации плана достижения «второй космической скорости» при ограниченных ресурсах. Это система, основанная на всестороннем анализе внешней среды обитания предприятия, его внутренних возможностей и динамики взаимодействия объектов и субъектов рынка. Книга посвящена искусству управления предприятием, что несравненно больше, чем просто планирование, даже если оно является стратегическим.

Множество ярких примеров автор приводит из мира IT. Не случайно мы восприняли эту книгу как написанную про нас и для нас. Думаю, многие читатели, причем не только работающие в

области информационных технологий, увидят в книге себя. Да, в нашей быстроменяющейся отрасли, для того чтобы оставаться успешным, необходимо очень чутко реагировать на изменения – быть подвижным в подвижном (*mobilis in mobile*). В этой ситуации сложно что-то прогнозировать на отдаленную перспективу, однако в каждый момент времени необходимо четко понимать не только куда необходимо идти, чтобы вовремя прийти, но и откуда своевременно уйти. Мы никогда не рассматривали для себя точку «откуда» как находящуюся – я в «гравитационном поле прошлогоднего производственного плана», а видели ее как трамплин, который позволит нам прийти в точку «куда» самым эффективным путем.

Мы надеемся, что каждый прочитавший книгу Дж. Мура систематизирует для себя уже имеющиеся знания и почерпнет что-то новое: новый взгляд, иную точку зрения, «схватит на лету» что-то важное, ускользавшее, как это сделали мы, и применит на практике описанные подходы. Искренне верю, что после прочтения этой книги вы сможете не просто набрать вторую космическую скорость, но и удерживать ее столько, сколько сочтете необходимым. Ведь те, кто достиг вершины, не с неба на нее упали...

*Шамиль Шакиров,*

*президент компании «Ай – Теко»*

# Введение

Пэт Грейнджер,  
благодаря руководству которой  
я смог сосредоточиться на главном  
и которая стала  
хорошим другом и надежным  
советником

Эта книга посвящена тому, как освободить будущее вашей компании от сдерживающего влияния прошлого. Но с самого начала необходимо задать самим себе вопрос: с какой стати такое освобождение вообще необходимо? Чем нас не устраивают старые правила? Почему мантры «Все идет по плану» или «Так держать» – не наш выбор? Какая перемена оказалась столь драматичной, что поставила под вопрос работоспособные теории, подкреплявшие успешное развитие бизнеса последние полвека? Это глобализация.

В течение всей моей жизни предприятия, расположенные в США, Западной Европе и Японии, в условиях роста больших рынков XX века пользовались преимуществом при «игре на своем поле» и имели особый доступ, главным образом, на американский потребительский рынок. Это наше великое прошлое, пульс которого ощутим до сих пор. Однако в XXI веке уже стало очевидно, что этих преимуществ больше нет. На американского потребителя можно с одинаковой легкостью выйти как из Сиэтла, так и из Сингапура, а возможности больших растущих рынков открываются в странах не с развитой, а с развивающейся экономикой. Из ожидающегося прироста населения Земли в 1,3 миллиарда лишь 90 миллионов новорожденных появятся в промышленно развитых странах. Это значит, что нынешнему составу руководителей мировых корпораций

придется либо развивать новые навыки для «выездных соревнований», либо сдавать позиции.

Вместе с тем первому поколению успешных предпринимателей из развивающихся стран также необходимо взять курс на будущее, навсегда забыв о том, что когда-то рост их компаний происходил, главным образом, за счет проникновения на сложившиеся рынки с предложениями по низкой цене. По мере роста уровня жизни в их странах такое ценовое преимущество стирается, а игровая модель «следуй за лидером» – потребителями и партнерами – больше не работает. Они сами должны стать лидерами либо сдавать позиции. В любом случае глобализация приготовила для всех абсолютно новую игру.

И вот мы снова оказываемся у планшета, чтобы разработать общую концепцию, стратегии и план реализации. Первый вопрос, который мы задаем, – с какими ожиданиями новый мир взглянет в сторону компаний из экономически развитых стран? Чего он захочет от IBM, Apple, Google, Microsoft, HP, Dell? Станет ли он довольствоваться тем, что есть, или захочет инноваций? Что будет пользоваться спросом? И что потребуются от вашей компании?

Такой взгляд на ситуацию порождает целый ряд вопросов: какие рынки дадут вам наибольшую прибыль и как следует подстроить под них вашу систему управления и распределить ресурсы для увеличения капитала? Кто займется моделированием ваших рыночных предложений нового поколения и для кого они будут созданы? Кто станет вашими главными конкурентами и каково вам будет держать собственную марку относительно их стандартов? В какой нише вы сможете составить им достойную конкуренцию? Насколько прочными окажутся имеющиеся у вас бизнес – модели в условиях современной экономики, которая все более интенсивно пользуется возможностями цифровых технологий, процессов глобализации и виртуального пространства? Безусловно, это острые вопросы.



Можно с уверенностью сказать, что понадобится время для того, чтобы пробуждаемые нами силы раскрылись в полной мере. Небо пока еще не падает на землю, и остается много возможностей читать и действовать, слушать и развиваться. Поэтому если вы способны разумно и последовательно продвигаться к прочным позициям на рынках нового поколения, одновременно используя ваше текущее положение на существующих рынках, то вы можете оптимистично оценивать свои шансы.

Можете?

А что если существует какая-то скрытая сила, которая противостоит вашим лучшим устремлениям? Что если она действует внутри вашей собственной компании, получая полную поддержку со стороны руководства, совета директоров, инвесторов и вас самих? Что если эта сила способна таинственным образом перераспределять финансовые ресурсы так, чтобы их никогда не хватало на развитие новых программ?

Я полагаю, что такой силой является балласт прошлого, находящий свое непосредственное воплощение в вашем прошлогоднем производственном плане. Его сила такова, что он способен нейтрализовать воздействие любых инвестиций, если они хотя бы попытаются отклонить вашу компанию от движения по инерции. Чем больше и успешнее предприятие, тем больше его масса и тем сильнее действует инерция, а значит тяжелее изменить направление и скорость движения. Может показаться, что эти рассуждения банальны. По – этому давайте немного подумаем над тем, насколько глубокой может оказаться колея.

Допустим, что вы начинаете заниматься стратегическим планированием и разработкой годового плана в третьем квартале, а заканчиваете в конце четвертого. Все начинается с того, что финансовый директор составляет план выпуска продукции и распределения ресурсов на будущий год, опираясь на данные последнего годового отчета. Это вполне приемлемо для сложившихся рынков с циклическим типом экономического роста,

когда разница в ежегодных скачках рынка невелика. Что происходит дальше? Руководство среднего звена просит все производственные подразделения составить примерный план работы в перспективе «снизу вверх», параллельно с этим планируя стратегию и тактику «сверху вниз». Оба союзных фронта собираются пожать друг другу руки в начале четвертого квартала, но тут оказывается, что они едва видят друг друга, и на таком расстоянии можно только помахать рукой. Вот здесь-то и начинается длинная череда «растянуть – подрезать», «прибавить – убавить», которая создает ощущение чего-то среднего между игрой в покер поздно вечером и ритуальными плясками с огнем. Это можно было бы назвать «игрой с нулевой суммой», но в итоге сумма оказывается отрицательной, а игроки действуют по принципу «делай меньше с большими усилиями». Причем все происходит в атмосфере доброжелательности и доверительности, достойной продавцов поддержанных автомобилей. Заканчивается все тем, что руководство вынуждено снова заняться производственным процессом, и мне кажется, что это лучшее решение в данной ситуации.

Поймите меня правильно, описанный метод хорош для выжимания поспевших доходов из уже сложившихся рынков при том условии, что ваше предприятие является уверенным игроком, а на поле нет неприятных сюрпризов. Конечно, такое планирование лучше проводить в атмосфере большей любезности и с меньшими затратами энергии, но само по себе оно не будет приводить к плохим экономическим результатам до тех пор, пока ваша компания не выйдет на интенсивно растущий рынок.

Интенсивный рост характеризуется появлением на рынке принципиально новых товарных категорий или новых классов потребителей. Он происходит скачкообразно и этим принципиально отличается от циклического развития, которое зависит от регулярных доходов на уже сложившемся рынке, где потребители и товарные категории не меняются, а борьба за влияние происходит между различными производителями и их товарными новинками.

Суть заключается в том, что в условиях циклического развития рынка вы можете совершить ошибку и иметь множество шансов вернуться в игру, однако при интенсивном росте правила кардинально меняются. Стоит утратить чутье – и упустите возможность для роста, которой больше не будет. Короче говоря, в таких условиях упущенные возможности приводят к краху.

Но именно в ту сторону вы и собираетесь шагнуть. Ведь процесс распределения ресурсов, которым вы занимаетесь, целиком сосредоточен внутри вашей компании. В основе принимаемых решений лежат не возможности рынка, а возможности игроков одной команды. И здесь каждый будет стоять до последнего, выясняя, кто же важнее. Это означает, что когда дело доходит до стратегического планирования, мы стараемся лишь расширить собственный контроль над ресурсами, чтобы надежно сохранить... не важно что. Поэтому все наши рассказы о стратегии значат не больше чем политическая реклама и порождают настолько ограниченное и замкнутое на самих себя видение ситуации, что теряется связь с окружающей действительностью. Тем временем весь мир тщетно кричит нам о том, что поезд мчится прямо на нас, да мы и сами знаем об этом, однако крепкие путы сковывают каждого из нас и не дают уйти с рельсов. Мы не глупы и не опрометчивы, просто мы действительно потеряли способность двигаться.

Но окружающий мир не потерял эту способность, он меняется. Мы не можем точно сказать, с какой скоростью происходят изменения, и понимаем, что оказываемся скованными все крепче и крепче в своем – закосневшем положении. Лишь теперь мы ощущаем мощь притягивающего нас силового поля. Мы начинаем понимать, что произошедшее с компаниями Burroughs и Sperry Univac, Honeywell и Control Data, то, что случилось с Digital Equipment Company, Wang and Data General и Prime, то, что произошло, с компаниями Kodak и Polaroid, Lucent и Nortel, Compaq и Gateway, случившееся с Lotus и Ashton Tate, Borland и Novell, и то, что произошло с General Motors,

Ford и Chrysler, с компаниями Eastern Airlines, Western Airlines и Northwest Airlines, то, что случилось с Businessweek, Newsweek и Chicago Tribune, с компаниями Tower Records, Borders и Barnes & Noble, то, что произошло с Pacific Bell и Quest, America West и Bell South, – может произойти и с нами.

Допустим. Но, откровенно говоря, так не должно быть. Есть другой путь, который позволяет развить необходимую скорость для настоящей перемены курса. Этот путь позволяет сохранять текущие позиции на циклических рынках и отвоевывать новые в условиях интенсивного роста. Хотя новый путь завершается таким же ежегодным распределением ресурсов, как и старый (замечу, что интенсивный рост дает больше возможностей перераспределять ресурсы с прибылью), но не с этого все начинается. В первую очередь проводится ряд встреч, чтобы разработать общую концепцию, стратегию и план реализации с учетом всех возможностей и рисков. Каждая из встреч имеет свою четкую структуру. Такая схема работы дает более жизнеспособный результат, чем простой анализ отчетности.

Характер встреч будет разниться в деталях от компании к компании, но в общих чертах выглядит примерно так.

1. Раз в год, в самом начале процесса стратегического планирования, прежде чем обратиться к прошлогоднему плану и поставить какие-либо цели, вы и ваши коллеги свежим взглядом оцениваете вашу компанию со стороны. Договариваетесь на время отстраниться от своего видения «изнутри» и задаете себе вопрос, с которого мы с вами начали: «Чего мир в действительности хочет от нас?» То есть какие возможности откроются для нас, если мы решим посвятить себя служению другим и последуем в одном направлении с людьми, которым мы больше всего желаем преуспеть в этом мире и которые желают успеха нам?

2. Держа в уме этот вопрос и ориентируясь на структурную модель, которую мы здесь называем «Иерархия сил», вы

формируете собственный подход к планированию на предстоящий год, помня о трех целях:

а)

составить ясные планы, которые захотят поддержать другие люди;

б)

в соответствии с этими планами разработать стратегию лидерства на том рынке, который собираетесь захватить;

в)

распределить ресурсы так, чтобы воплотить в жизнь ваши высшие устремления и получить наибольший доход.

3. Первая из трех встреч посвящается структуре, касающейся силы товарной категории, силы компании, силы рынка, и разработке общей концепции развития компании в свете того, что происходит в мире и как это соотносится с вашим бизнесом. В «Иерархии сил» это самый верхний уровень.

4. В ходе второй встречи рассматривается структура следующего уровня, которая включает в себя силу компании, силу рынка, силу предложения, и выковывается стратегия по созданию устойчивых конкурентных преимуществ на ваших целевых рынках.

5. На последней встрече рассматривается базовый уровень нашей модели, где речь идет о структурах силы рынка, силы предложения и силы реализации. Разрабатывается подробный план действий и распределения ресурсов таким образом, чтобы ваши ближайшие конкуренты либо не могли, либо не хотели с вами соперничать.

Как видите, распределение ресурсов, о котором говорится в последнем пункте, принципиально отличается от их перетасовки под воздействием прошлогоднего плана. Речь идет не о том, чтобы на 10 % увеличить или сократить финансирование одного подразделения за счет другого, вы не пытаетесь усилить свою власть внутри компании относительно друг друга. Напротив, все усилия направлены на то, чтобы максимально увеличить возможности вашей компании в целом и создать в этом мире силу, которой нет

равных. Вы не обсуждаете-, в каких долях оплачивать общий счет в ресторане, – вы разбиваете лагерь, чтобы взобраться на K2. Если ненадолго отвлечься от метафор, то смысл ваших действий заключается в том, чтобы дать шанс общей концепции и стратегии сделать свое дело до того, как вы снова увлечетесь перераспределением ресурсов.

В течение последних двадцати лет я и мои коллеги видели, как этот процесс привел к успеху сначала Cisco и Sybase, Agilent и Cognizant, Akamai и BEA, Amdocs и Documentum, Lawson и Activant, SAP и BMC, Agile и PeopleSoft, Autodesk и Synopsys, Rackspace и Adobe, Symbol и Qualcomm, не говоря уже о десятках молодых компаний из Кремниевой долины, которые использовали заемный капитал. С помощью приводимых здесь схем руководители снова и снова формулируют миссии своих компаний с учетом не только внутренних интересов, но и потребностей других людей, создают прибыльные стратегии, распределяют ресурсы вопиюще неравномерно, чтобы добиться успеха на потребительском рынке и убрать конкурентов с поля.

Как вы, без сомнения, уже успели заметить, каждая из упомянутых мной компаний относится к сфере высоких технологий, и это не случайно. Этот сектор всегда находился под особым вниманием наших консультантов как в Chasm Group в течение 90-х годов прошлого века, так и в TCG Advisors последние десять лет. Это позволило нам оторваться от конкурентов и эффективно соревноваться с компаниями, которые были крупнее нас и обладали бóльшим опытом. Наш подход также позволил расположить руководителей всех упомянутых компаний к доверительному диалогу с нашими экспертами. Никакое исследование не сможет сравниться с полученными нами в ходе таких встреч знаниями и видением ситуации.

В результате эта книга по большей части отражает реалии сферы высоких технологий, и, если ваше предприятие занимается другим бизнесом, вам придется вносить свои коррективы. Однако высокие

технологии все глубже проникают в прочие отрасли. Сначала это были сферы телекоммуникаций и финансовых операций, оборонная и аэрокосмическая промышленность. Затем появление Интернета совершило революцию в розничной торговле, средствах связи, музыке, индустрии развлечений и сфере новостей. Теперь подключается здравоохранение, и следует ожидать, что очередь сферы образования не за горами. Энергетические компании развертывают автоматизированные – электросети, автомобили комплектуются бортовыми компьютерами, строительные компании сооружают «умные дома», и все идет к созданию «умных городов» будущего.

Возможно, ваша компания не имеет со всем этим дела, но с каждым днем это становится все менее вероятным. И если вы ищете возможности для интенсивного роста, то вот сфера, где их больше всего. Главное, что, если вы на каждом шагу сталкиваетесь с этими «взрывными» технологиями, вам нельзя упускать время – взгляните со стороны на свое предприятие и по – новому организуйте процесс планирования.

Как любил говорить генеральный директор Cisco Джон Чемберс, «рынок никого не ждет»: ни ваших потребителей, ни ваших партнеров, ни конкурентов, ни вас самих. Новое время диктует новые правила. И, как в детстве, когда вы играли в прятки, голос из ниоткуда кричит нам сейчас: «Я иду искать. Кто не спрятался – я не виноват!»

# Глава 1

## Вторая космическая скорость и «Иерархия сил»

Чтобы освободить будущее вашей компании от балласта прошлого, вырваться из гравитационного поля прошлогоднего производственного плана и составить новый план на следующий год, вы должны использовать силу, способную преодолеть инерцию старого образа действий. Ни один опытный руководитель не склонен недооценивать величины этой силы. Как любят говорить в Кремниевой долине, она должна быть «гинормальной»<sup>[1]</sup>.

Первый закон Ньютона гласит: «Всякое тело находится в состоянии покоя или равномерного и прямолинейного движения, пока и поскольку оно не понуждается приложенными силами изменить это состояние». Это верно и для распределения ресурсов.

Когда организация начинает стратегическое планирование, опираясь на прошлогодний производственный план, то по инерции продолжает распределять финансовые ресурсы так же, как в прошлом году. Результат не блестящий, но, честно говоря, тут ничего не поделаешь. Не можете же вы каждый год бюджетировать «с нуля», какого бы размера ни было ваше предприятие. Поэтому придется смириться с тем, что сила инерции отчасти будет вмешиваться в процесс планирования.

Впрочем, одну вещь вы можете сделать: вы способны вырваться из этого замкнутого круга и взглянуть на свое предприятие «со стороны». Потратить время и силы на выработку своего рода «взгляда на свою компанию снаружи» – это когда ставишь в центр мироздания не само предприятие и его опыт, а *рынок*. Убедительный, основанный на всесторонней информации, такой взгляд в состоянии уравновесить подход, когда в центр мироздания



ставится не рынок, а ваша компания и то, как в ней делаются дела. Именно такой подход отражен в прошлогоднем плане и именно поэтому новый взгляд поможет исправить серьезный, бросающийся в глаза недостаток этого плана: он *всецело сконцентрирован на вас!*

В нем нет ни слова об окружающем мире, об изменениях на рынке, ваших потребителей, партнерах, конкурентах. План производства всецело и исключительно посвящен вам, вашим целям, вашим производственным параметрам и вашему внутреннему распределению ресурсов. Но отступите на шаг назад и критически взгляните на свое положение. Мир намного могущественнее вас. Рынок намного сильнее вас. Ваши потребители обладают большей силой, чем вы. И вся совокупность ваших партнеров и конкурентов – экосистема, если хотите, – намного превосходит вас по мощи. А финальным штрихом в этой картине является тот факт, что никому в действительности нет до вас дела, кроме вас самих. И уж коль скоро вы решили бросить вызов силе притяжения прошлогоднего плана, почему бы вам не использовать внешние силы, которые помогут вашей компании развить нужное ускорение?

Для этого необходимо провести серию обсуждений – еще до начала привычной дискуссии о распределении ресурсов – в ходе которых будут выявлены тенденции и возможности, способные стать новыми источниками, обеспечивающими преуспевание ваших клиентов и вашей компании. Сама идея не нова. Новизна заключается в том механизме, с помощью которого мы предлагаем вам это сделать.

Обычно разговоры о стратегии в среде высшего менеджмента компании превращаются в разноголосицу, поскольку никто точно не знает, что подразумевается под общей концепцией и стратегией. Одним из маленьких грязных секретов корпоративного менеджмента является то, что нет двух людей сколько-нибудь согласных между собой в этом вопросе. Вот почему, когда вы просите представителей руководящего звена описать и объяснить

корпоративную стратегию, вы так часто получаете совершенно разные ответы. У нас просто нет достойной научной базы, чтобы свести воедино все мнения по таким абстрактным понятиям. В таких условиях достаточно сложно проложить – четкую траекторию для разгона до второй космической скорости.

Эта книга призвана изменить сложившуюся ситуацию. Благодаря нашей «Иерархии сил» вы и ваши коллеги получите четкую схему распределения внутренних и внешних факторов, которая своевременно и в нужной последовательности даст вам правильные ответы на правильные вопросы. Так вы можете хотя бы накрыть на стол, прежде чем все сядут, начнут передавать тарелки и спорить, кому же достанется куриная ножка.

## Иерархия сил

Иерархия сил – это каркас всей модели. Она соотносит все виды экономической конкуренции с пятью видами экономических сил, организованных в порядке убывания от общего к частному:

- 1) сила товарной категории;
- 2) сила компании;
- 3) сила рынка;
- 4) сила предложения;
- 5) сила реализации.

Эта иерархия базируется на «взгляде инвестора» – то есть на том, какой видит вашу компанию инвестор. Первое решение, которое принимает инвестор, – в какие товарные категории инвестировать. Затем выбираются конкретные компании. После покупки пакета акций они детально изучают динамику тех рынков, где оперирует избранная компания, конкурентоспособность ее предложений и реализацию планов и выполнение ее обещаний. Здесь оказывается задействованной вся «Иерархия сил» и становится понятно, почему она имеет именно такую структуру и порядок следования составных частей.

Глядя на «Иерархию сил» в целом, представьте, что каждый из ее факторов сам является равнодействующей множества разнонаправленных сил. Взаимодействуя между собой на одном или нескольких уровнях, они могут как усиливать общий эффект, так и сводить его практически до нуля. Например, вы можете правильно выбрать товарную – категорию, но без достаточной силы реализации ваш результат будет стремиться к нулю. Или, наоборот, ожесточенная реализация производственных планов в умирающей товарной категории лишь болью разочарований. Когда же вы правильно сопрягаете векторы этих сил, то на свет появляется синергия, чья магия способна создавать поистине впечатляющие вещи.

Чтобы вам легче было ориентироваться, мы посвятим эту главу краткому обзору «сил» и обозначим главные принципы управления на каждом из уровней. В последующих главах будут детально рассмотрены особенности каждого из пяти уровней «Иерархии» и при помощи специальных структур, предназначенных для решения задач этого уровня, мы наглядно покажем, как их можно применить в конкретных ситуациях. Подробный пример в конце каждой главы поможет нам структурировать всю полученную информацию. В заключительной главе, кроме повторения всего материала, мы покажем, как его можно интегрировать в процесс ежегодного планирования, который, безусловно, включает обращение к прошлогоднему производственному плану, но в нужном месте и в нужное время.

До окончания этой вводной главы просто расслабьтесь и постарайтесь понять, что к чему. В процессе чтения дайте себе время поразмыслить над тем, каким образом каждая из сил влияет на экономические показатели, и представьте их действие на примере вашей компании.

## **Сила товарной категории**

Сила товарной категории – это функция, характеризующая спрос на данный класс товаров или услуг по отношению ко всем другим классам. Категории товаров, пользующихся повышенным спросом, такие как смартфоны, системы хранения информации и облачные вычисления, обеспечивают больший приток денег от покупателей, чем товары в других категориях, и в них выгоднее вкладывать деньги. По этой причине они интенсивнее развиваются и, как правило, приносят больше прибыли. Поэтому участие в сильной товарной категории – хорошая штука. И, наоборот, участие в слабой товарной категории, такой как персональные компьютеры, услуги проводной связи или электронная почта – это вечная игра с прибылью. И такая игра может быть достаточно прибыльной, но вам придется контролировать каждый свой шаг.

Способность в нужное время переключиться на новые категории товаров и отказаться от старых – это ключ к освобождению будущего вашей компании от балласта прошлого, но это не так просто. Более того, задача по содержанию сбалансированного портфеля товарных категорий усложняется по мере роста любой компании. Компании с выручкой до миллиарда долларов и возрастом не более пятнадцати лет обычно обладают монолитным товарным портфелем, в котором много продуктов, но все они находятся в одной категории. Это может быть программное обеспечение для хранения или защиты данных, мобильные устройства или программные средства для управления ресурсами предприятия и их планирования. Но на более позднем этапе, как правило, за счет слияний и поглощений, предприятие превращается в нечто более похожее на холдинговую компанию, которая комбинирует множество неоднородных товарных категорий для выигрыша за счет использования единого канала поставок, глобальной системы продаж и сервиса. Тут-то и начинается веселье.

Каждая категория в портфеле обладает своей уникальной динамикой. Но при этом предприятие в целом придерживается единой системы отчетности, ориентируясь на свою общую производительность по результатам ежеквартальной выручки и, возможно, прибыли. Как доверенное лицо инвесторов, менеджмент компании несет ответственность за поддержание портфеля в таком состоянии, чтобы он по возможности постоянно увеличивал ежеквартальные доходы. В такой ситуации план прошлого года по инерции неизбежно влияет на «благословление» поддержания текущего товарного портфеля – даже если его общее качество ухудшилось. И так как редко какая организация может принять волевое решение «убить» какую-то часть товарного портфеля, а та, которая способна осуществить это решение, встречается еще реже, снижение качества товарного портфеля не такое уж редкое положение дел.

Для преодоления описанного «притяжения» старого плана вам необходимо, во – первых, объективно оценить ваш текущий портфель, а во – вторых, найти надежные альтернативные категории, которые были бы по – настоящему перспективными. Это упражнение, именуемое – *управлением товарным портфелем*, – часть стандартного корпоративного планирования. Оно строится на следующих ключевых вопросах.

- *Рост каких отдельных товарных категорий может способствовать росту общих показателей?* Инвесторы будут платить тем большую «премию» (то есть покупать ценные бумаги компании дороже рыночной цены), чем больше вес этих товарных категорий в общей выручке компании, поэтому вам стоит максимально увеличить их долю в вашем общем портфеле.

- *Какие категории сдерживают общий рост?* Инвесторы при оценке компании дисконтируют (не принимают во внимание) выручку от таких категорий, поэтому следует уменьшить их долю.

- *Насколько хорошо в целом сбалансирован ваш портфель и как он обеспечивает текущий доход, нынешний рост и возможности*

*будущего роста?* В зависимости от выбранной стратегии, «вес», или значимость этих трех показателей могут варьироваться. Убедитесь, что акценты расставлены правильно.

– *Учитывая проанализированное ранее: назрела ли необходимость отказаться от какой-либо из товарных категорий и переключиться на что-то новое или можно спокойно двигаться дальше с нынешним портфелем?* Руководители компаний часто завидуют коллегам, работающим с более прибыльными категориями, но, по правде говоря, только от вас как руководителя зависит, насколько эффективными категориями занимается ваша компания.

Анализ товарного портфеля при помощи подобных вопросов производится обычно один раз в год и предполагает затем следование избранным курсом в течение многих лет. Как подтвердят опытные инвесторы, прибыльность главной товарной категории определяет прибыльность всей компании. Ни одно предприятие никогда не сможет прыгнуть выше головы в своей товарной категории. Поэтому «попадание» в правильную товарную категорию и в правильное время – абсолютно критично для обеспечения долгосрочного успеха компании.

Когда писалась эта книга, компания Apple, например, наслаждалась своими исключительными финансовыми доходами, благодаря участию в нескольких быстрорастущих категориях: продвижении смартфоны, дистрибуции цифровой музыки, выпуске сенсорных планшетов (каждая из которых, возможно, обязана своим фантастическим ростом экстраординарным инновациям Apple). В то же время, например, компании Dell сейчас приходится серьезно бороться за экономическое благополучие своего бизнеса, что характерно, она не занимается ни одной из этих категорий. Теперь она заново ищет себе место на рынке как еще одна компания – корпоративный поставщик, конкурирующая с IBM и HP. Но ведь десять лет назад ситуация выглядела иначе: Dell была любимцем рынка высоких технологий и находилась в самом центре бурно

развивающейся категории персональных компьютеров, а Apple являлась довольно маргинальной компанией, своего рода заходящей звездой. Так работает сила товарной категории. Как пела группа Beach Boys, «поймай волну – и ты на вершине мира!»

Тут же возникает более серьезный (и более трудный) вопрос: а что делать, если вы *знаете*, что у вас нет правильного сочетания категорий, когда *понимаете*, что упустили горячую возможность, когда *осознаете*, что слишком долго цеплялись за уже засыхающее дерево? Помните мой реквием из прошлой главы по исчезнувшим, но не забытым компаниям? Это были не просто хорошие – это были *великие* компании. Поэтому не стоит недооценивать степень разрушительного потенциала той слабости, которую можно проявить при выборе приоритетных категорий.

А что может осложнить наш выбор? Неспособность договориться и отбросить балласт прошлого, а также тирания прошлогоднего производственного плана. Силой своего авторитета он возводит в ранг закона существующий выбор категорий, отдавая каждой из них свою долю ресурсов, тех необходимых ресурсов, которые нужно было бы ревниво беречь и охранять. Мы сами отравляем свою жизнь постоянным ощущением этого дефицита.

Поэтому, когда мы углубимся в понятие силы товарной категории, то уделим совсем немного времени тому, как определить, какой категории нам *следует* себя посвятить, и много времени тому, как противостоять силам, которые мешают нам этим заняться.



## Сила компании

Внутри заданной товарной категории сила компании отражает статус и перспективы конкретного производителя по отношению к его конкурентной группе. Эта сила обычно находит свое отражение в той доле рынка, которую занимает данная компания. Следует отметить, что одно и то же предприятие может обладать разными долями рынка в различных товарных категориях. Поэтому итоговая мощь и доходность компании складывается из взаимодействия различных сил, действующих на разных уровнях. Это методика оценки компании инвесторами, и, как вы понимаете, в процессе этой комплексной оценки могут появляться довольно различные мнения о финальной оценке компании.

При этом все сегменты рынка любого размера можно разделить на три «уровня». На первом уровне находятся компании, обладающие настоящей рыночной силой (силой компании), на втором располагаются компании с хорошо узнаваемым брендом, а третий делят между собой производители со слабым брендом. Например, в автомобильном секторе, несмотря на многочисленные страдания, General Motors остается компанией первого слоя, а Hyundai, несмотря на все свои недавние успехи, все еще компания второго слоя. В сфере высоких технологий первый уровень – это IBM, Oracle, HP, SAP, Cisco, EMC, Dell, Microsoft и Accenture, работающие на корпоративном рынке, а также Apple, Google, eBay, Yahoo! Adobe, Amazon и Facebook, ориентированные на частного пользователя.

Автомобили Volvo, персональные компьютеры Sony, смартфоны LG являются примерами товаров компаний второго уровня.

На третьем уровне находятся компании с пока еще слабым брендом, работающие в условиях высокой сегментации рынка. Их сила либо незначительна, либо отсутствует вовсе – даже в том случае, если они производят большую часть продукции в своей категории.

Таким образом, задача вашей компании – вырваться на уровень выше, преодолев все возможное притяжение. Это можно сделать, отдав швартовы, удерживающие вас у пристани прошлых достижений. Смена уровня означает изменение вашей стратегической позиции по отношению к своей конкурентной группе. Фокусом ваших инвестиций должны стать те преимущества, источники силы, которые еще не задействованы, но доступны и могут быть использованы прямо – сейчас для подъема вашей компании на следующий уровень. Мы называем эти источники силы *сокровищами короны*. Это те ваши уникальные активы и возможности, которые способны обеспечить вам существенное и устойчивое конкурентное преимущество в основных товарных категориях, которыми вы уже занимаетесь или намерены заняться. Для управления такими «сокровищами», способными обеспечить устойчивую рыночную силу вашей компании, стоит задаться следующими вопросами.

– *Что именно является нашими «сокровищами короны» и достаточно ли мы инвестируем в них, чтобы поддержать или даже увеличить их уникальные возможности?* Нередко эти «сокровища» остаются недоиспользованными из-за массы менее важных, но более срочных дел.

– *Когда мы инвестируем в инновации – являются ли фокусом наши «сокровища короны»? Являются ли наши королевские атрибуты центром внимания при инвестировании или мы распыляем силы слишком «тонким слоем» и поэтому не сможем добиться реального конкурентного преимущества?* Очень часто ответом является второе. Однако хорошая новость в этом случае хотя бы в том, что у вас, по крайней мере, есть силы, которые можно направить в нужное русло.

– *Оптимальна ли конструкция наших коммерческих предложений, а также нашей организации, ее структуры и функционала для того, чтобы максимизировать использование наших «сокровищ»* Ответ здесь, как правило, такой: да, мы делали это в прошлом, но опять

скатились на прежний уровень. Это неизбежный результат воздействия той силы тяжести, о которой мы говорили. Но и это можно расценивать как знак, свидетельствующий о недоиспользованном потенциале.

– *Достаточно ли агрессивно мы оптимизируем и экономим в областях, которые не являются ключевыми для нашей дифференциации от конкурентов?* Почти наверняка нет, поскольку внутренние силы инерции часто «съедают» дополнительные ресурсы на поддержание убыточных направлений, чтобы выполнить свои установленные ранее обязательства, обязательства перед инвесторами.

За эти вопросы трудно взяться даже в лучшие времена, а уж когда над вами нависает тень прошлогоднего плана – и подавно. Как только он становится основой для планирования, прошлые решения возводятся в ранг закона, что, по сути, глубоко несовместимо с ориентацией на достижение максимального конкурентного преимущества. Некритичное следование этим курсом неизбежно ведет к размыванию дифференциации вашей компании, эрозии конкурентных преимуществ. Вы будете тратить инновационные ресурсы на вещи, которые не имеют значения (или, более точно, имеют недостаточно большое значение), и меньше, чем следует, фокусироваться на вещах, которые на самом деле имеют значение для конкуренции. В итоге вы будете тратить намного больше усилий, чем это необходимо, и получать результаты намного худшие, чем хотели бы.

На зрелых рынках, где рыночные доли компаний более – менее стабильны, подобный образ действий может привести к тусклым средним результатам, к неполному провалу. Но в условиях настоящих интенсивно растущих рынков компании с подобными слабостями быстро окажутся на обочине. Если вам пришлось конкурировать на этих рынках, ваша компания должна отличаться от конкурентов настолько, чтобы ни у кого не было сомнений в том, что ваша продукция не имеет аналогов. И это значит, что вы должны

максимально концентрироваться на главном и распределять свои ресурсы радикально асимметричным образом – вплоть до использования аутсорсинга<sup>[2]</sup> или партнерства в значительной части вашей производственной «цепочке создания ценности», которую при менее динамичных обстоятельствах вы, возможно, хотели бы сохранить под своим прямым контролем.

Неравномерное распределение ресурсов – основа для создания силы компании. И это сразу же высвечивает проблему разности понятий *лидерства* и *менеджмента*. *Менеджеры* будут сопротивляться финансовым «ставкам» на определенные продукты, то есть финансовому неравноправию внутри компании, по целому ряду причин: такие меры социально непопулярны; их тяжело поддерживать организациям, использующим централизованные сервисы; они делают менеджера чересчур «заметным» с риском «подставиться» и ограничить свой карьерный рост; они заставляют выйти за границы личной лояльности; они выводят организацию далеко за пределы ее комфортной зоны; они не вписываются в существующие нормы. *Лидеры же*, хорошо понимая все указанные выше обстоятельства, тем не менее настаивают на асимметричном распределении ресурсов и делают свои «ставки» – тоже по целому ряду причин: они хотят, чтобы компания обрела настоящую силу для победы; быть сильными, чтобы победить; их внимание больше нацелено на рынок, чем на внутреннюю жизнь компании; они хотят приспособить компанию к рынку, а не наоборот; они хотят кардинально изменить ситуацию вокруг компании; они хотят убедиться, что жертвы, которые неизбежны в любой стратегии, того стоили.

Если вы хотите обрести Силу Компании, то лидерство нужно ставить на первый план, а управление – на второй. Те компании, которые не могут преодолеть того самого «притяжения прошлого», почти всегда поступают противоположным образом. Подобный образ действий является типичным и неизбежным результатом подхода, когда все время, талант и внимание сосредоточиваются на

вас, то есть на самой компании. Именно так случилось с компанией HP, которая в 1990-х упустила возможности Интернета, направив все усилия на расширение своих достижений в традиционных вычислениях в среде «клиент/сервер». Она просто не могла понять, как Интернет может принести деньги. По иронии судьбы, за десять лет до этого именно сильные лидерские качества таких руководителей, как Бернард Гидон, позволили HP сделать «ставку» на системы типа «клиент/сервер», сделав их своим первым приоритетом. Менеджеры той эпохи просто не могли представить, как это можно отказаться от такой замечательной «птицы в руках», как стабильный и высокоприбыльный бизнес проприетарных<sup>[3]</sup> мини – компьютеров. (Ну и что с того, что их рынок все еще слишком фрагментирован и его рост замедлился?) И в пользу чего? Потому что – еще раз – было совершенно непонятно, как эта новая «птица в небе» (Интернет) сможет принести деньги. И компания HP едва ли одинока в подобном поведении. Действительно, вся трудность освобождения от балласта прошлого заключается в том, что вам всегда необходимо – хорошее управленческое – чутье. Редко когда «смена курса» способна дать снижение рисков и большую отдачу в краткосрочном периоде по сравнению с вариантом «следовать тем же курсом». Как еще объяснить то, что компания Хегох не смогла капитализировать свои замечательные инновации, созданные в исследовательском центре в Пало – Альто? Чем объяснить то, что Motorola не смогла произвести подобный iPhone телефон за несколько лет до компании Apple, при том что у нее были все необходимые технологии и знания?

И хотя эта проблема очень распространена, путь к исправлению ситуации ясен: уделите как можно больше времени, таланта и внимания тому, что находится за пределами вашей компании, будь то ваши потребители, партнеры, конкуренты, технологические новинки или изменения рынка. Найдите в этих внешних силах то, что поведет компанию вперед, а затем обратитесь к задаче менеджмента, чтобы аккуратно привести компанию к намеченной

цели. Лидерство заключается в том, чтобы работать ради высшей цели, а менеджмент – в том, чтобы убедиться в должном вознаграждении всех затраченных усилий. И то и другое необходимо. Просто вы не должны в первую очередь сосредотачиваться на вознаграждении.

## Рыночная сила

Рыночная сила – это сила компании в границах отдельного рыночного сегмента. Каждый из сегментов можно определить как совокупность потребителей со сходными потребностями, которые прямо или косвенно опираются на мнение друг друга, когда принимают решение о покупке. Рыночная сила компании измеряется репутацией компании, сложившейся у сообщества покупателей, которая передается от потребителя к потребителю, когда они напрямую обмениваются мнениями друг с другом (word-of-mouth), и подтверждается долей рынка, которую занимает компания.

Рыночная сила компании крайне важна в двух разных типах ситуаций. Во – первых, когда рынки меняются. В такое время значительная часть потребительского бюджета свободно уходит из мест своего традиционного скопления, а компании в пустеющих сегментах пытаются смириться с подобными разрушительными переменами. Рыночные сегменты в этом состоянии тяготеют к возвращению в стабильное состояние, но произойдет это не ранее чем в сегменте начнут доминировать ряд новых решений от ряда победивших в новых условиях поставщиков. Сфокусированные на сегменте инициативы и усилия компании во время переходного периода могут ускорить этот процесс и сделать компанию лидером сегмента с устойчивой рыночной силой, значительной выручкой и высокой прибылью.

Другая ситуация, когда рыночная сила может привести к положительным переменам, складывается, если компании сами сдают свои позиции либо их обгоняют конкуренты. Оказавшись на втором уровне и рискуя опуститься еще ниже, эти компании могут сосредоточить все свои силы и возможности партнеров на захвате новой позиции лидера в меняющемся сегменте, позиционируя себя как лидера новой рыночной ниши. Опять же, и в этом случае положение компании, при котором она продолжает создавать

ценность для акционеров, всецело зависит от возможности стать бесспорным лидером в сегменте (пусть и в новом).

Сила компании на рынке, как и политическая власть в тактике предвыборной борьбы, – это игра по захвату территории – большой или малой. Да, экосистема предпочитает организовываться вокруг упрочившегося лидера, который стоит во главе установленного мирового порядка. Сила компании часто устанавливает глобальную «Иерархию сил», но отдельные рыночные сегменты (нишевые сегменты) нередко отдают свои голоса за других кандидатов. Лидеры нишевого рыночного сегмента часто воспринимаются инвесторами как наиболее безопасное приобретение и поэтому могут иметь устойчивые конкурентные преимущества над остальными производителями, включая глобальных лидеров всей товарной категории, обладающих гораздо большей долей рынка. Именно поэтому решения для управления базами данных Sybase доминирует на Уолл – стрит – в то время как на всем мировом рынке программного обеспечения для систем управления базами данных лидирует компания Oracle. Cisco является мировым лидером рынка в маршрутизации и коммутации, а Juniper первенствует в сегменте телекоммуникаций. И хотя SAP захватила мировую категорию автоматизированных систем управления внутренними процессами компании (ERP), гораздо меньшая по размеру компания Lawson Software смогла занять первую позицию в сфере здравоохранения в США.

Эти локальные победы могут быть очень прибыльными сами по себе, а заодно содействовать более широкой кампании по продвижению компании на новый уровень. Однако, как и в случае с президентскими выборами, второе место в рыночной нише мало что значит. Урок здесь прост: сфокусируйтесь. Любой может стать большой рыбой, если займет подходящий своим размерам пруд и затем сделает клиентам уникальное ценностное предложение, которое не смогут воспроизвести конкуренты.



При реализации стратегии направления всех усилий компании на какой-либо рыночный сегмент возникает ряд вопросов, представляющих определенный вызов для руководителей.

– *Является ли сегмент рынка достаточно большим, чтобы иметь значение для бизнеса, и в то же время достаточно маленьким, чтобы компания смогла одержать на нем решительную победу?* Это один из главных вопросов продвижения кандидата в президенты. Он означает, что нам необходимо создать карту рынка – как карта красных штатов и синих штатов на выборах, обязательно отметив «колеблющиеся» штаты<sup>[4]</sup>.

– *Являются ли наши усилия, направленные на этот рынок, достаточно сфокусированными и интенсивными, чтобы получить решающую рыночную силу на нем?* Это ведет к последующим вопросам, таким как «в состоянии ли мы сделать эти усилия?» и обратному ему «а можем ли мы себе позволить их не делать (исходя из наших целей)?».

– *Достаточно ли быстро мы выиграем?* Обычно ответ – нет, и это ставит следующий вопрос: что мы можем сделать, чтобы ускорить развитие нашей компании?

– *Делаем ли мы рынок достаточно прибыльным для наших партнеров, чтобы они могли активно участвовать в формировании нашего «итогового» предложения?* В существующей сегодня системе разделения труда поддержка партнерской экосистемы критически важна для обретения и поддержания конкурентного–преимущества, но немногие компании уделяют достаточно внимания финансовому здоровью своих партнеров.

– *Захватываем ли мы премиальный ценовой сегмент, соответствующий нашему уникальному ценностному предложению?* Захват рынка и получение рыночной силы – дорогое удовольствие, поэтому в итоге мы должны суметь генерировать доходы выше среднего, чтобы компенсировать затраченные усилия.

– *Видим ли мы четкую перспективу нашего роста в смежных рыночных сегментах?* Для компаний мирового масштаба одна –

единственная рыночная ниша не принесет ощутимой прибыли. Но та, которая, как первая кегля в боулинге, сносящая все остальные – дополнительные сегменты в нашем случае, – способна изменить расстановку сил.

Мы снова видим, что результат зависит от готовности распределять ресурсы крайне неравномерно, отказываясь от малых кратко – срочных доходов ради более крупных среднесрочных прибылей. Отсутствие сиюминутной прибыли не столько тяжело для укрепления сильных позиций компании на рынке, сколько требует внутренней решимости от нас и наших инвесторов вложить деньги в подобный проект. Чтобы сделать это, руководство и инвесторы должны сойтись на том, что каждый доллар прибыли от целевого сегмента гораздо более ценен, чем полученный где-либо еще в мире.

Это объясняется тем, что каждый доллар, добавленный к выручке компании в сегменте, на котором вы сфокусированы, раз за разом приближает тот переломный момент, когда покупатели в данном сегменте массово переключаются на новое предложение и его лучшего поставщика. Как только этот переломный момент достигнут, интерес рынка к компании и ее успех развиваются лавинообразно – как в данном, так и в смежных сегментах. Это приводит к заметному снижению затрат на маркетинг, а затем – к драматическому снижению стоимости продаж и увеличению выручки. Мы много раз видели примеры такого феноменального развития, это явление реально, и им действительно можно управлять путем целенаправленных усилий. Но чтобы этого добиться, вы должны направить финансирование в целевой сегмент, а для этого необходимы напряженные переговоры.

Обсуждение планов и распределение бюджета на основе прошлогоднего отчета – безнадежное занятие. За столом собирается слишком много голодных ртов, готовых предъявить права на свою долю предложенных блюд. И каждый надеется, что команды продаж и маркетинга помогут им преуспеть. Представьте их реакцию, когда

за столом появляется новый «едок» и требует какие-то эксклюзивные ресурсы всего лишь для одного отдельного сегмента, к тому же небольшого. Ножи появляются быстрее, чем визитные карточки на торговой выставке.

И, наоборот, если вы сможете начать процесс планирования бюджета со стратегического обсуждения «Иерархии сил», то предложение о фокусировке усилий компании на главном сегменте может стать понятным, взвешенным и хорошо услышанным. Конечно, новым предложениям все же придется побороться за ресурсы, но теперь причины выделения на них средств будут полностью прозрачны, а не затуманены – как может случиться, если мы смотрим на них лишь сквозь призму таблиц прошлогодних аналитических отчетов.

## **Сила коммерческого предложения**

Сила коммерческого предложения зависит от спроса на данный продукт в сравнении с его аналогами у главных конкурентов. На сложившихся рынках (в зрелых товарных категориях) конкуренция ведется между предложениями производителей в рамках одной товарной категории. А на рынках, создаваемых быстро развивающимися новыми товарными категориями, конкуренция происходит и с альтернативными предложениями, которые конкурируют за тот же бюджет.

Действие силы предложения наиболее заметно в стратегиях компаний, занимающихся объемным производством, поскольку по – настоящему популярный товар способен «продавать себя сам», без посторонней помощи увеличивая объемы продаж. Во время написания этой книги iPhone от компании Apple при помощи силы уникального предложения с легкостью достиг второй космической скорости, оставив компании Motorola и Nokia судорожно искать предложение, способное стать «убийцей iPhone». Десятилетием ранее второй космической скорости достиг поисковый лидер Google. То же сделала социальная сеть Facebook. Компания Groupon, делающая бизнес на предоставлении серьезных скидок групповым покупателям, вроде бы достигла второй космической скорости, но посмотрим, насколько устойчивым способно быть ее конкурентное преимущество. Пакет программ Microsoft Office когда-то обладал, на первый взгляд, непреодолимым конкурентным преимуществом и отличием, но позже отличия были стерты «достаточно хорошими» альтернативами от Google и других компаний, и над Microsoft Office нависла угроза необходимости вновь бороться за место под солнцем. То же самое произошло с коммуникаторами Blackberry компании Research in Motion, струйными принтерами компании HP, домашними маршрутизаторами Cisco Linksys и ноутбуками Dell.

Как показывают эти примеры, сила коммерческого предложения – это наиболее недолговечная из всех сил в «Иерархии». Не так давно предложения Nokia были очередным чудом света, не говоря уже о плеере Sony или игре Sonic the Hedgehog компании Sega. Среди больших компаний ты хорош ровно настолько, насколько успешен твой последний хит. Хиты – это то, что создает бренд с привилегированным положением, способный «растолкать» на рынке множество менее дифференцированных и конкурентных на этот момент продуктов и предложений – будь то Microsoft Office, Intuit QuickBooks или Autodesk AutoCAD.

Конечно, если бы вам когда-нибудь повезло создать хит, вы бы легко его «капитализировали», верно? Но вот Lotus так и не смог этого сделать со своей электронной таблицей «1–2–3», как и Motorola со своими телефонами StarTac и Razr – явными хитами своего времени. Так почему эти хиты не смогли удержать свое особое положение на рынке?

По крайней мере, одной из причин этого стала неспособность компаний к целевому распределению ресурсов в течение нескольких лет после выпуска своего товарного хита. Внутренняя конкуренция слишком глубоко пустила корни в политику компании. Не хватало механизма, при помощи которого можно было бы объявить, что деньги, инвестированные в расширение ассортимента продукта – хита, создадут бóльшую силу предложения, чем инвестиции в любые менее выдающиеся проекты. При этом существовало множество доводов в пользу того, чтобы справедливо распределять финансирование, дать каждому благоприятные шансы, не выбирая фаворитов.

К сожалению, экономический успех всецело зависит от фаворитов, от крайне неравномерного распределения ресурсов. Вот почему так важно проводить стратегические переговоры до того, как принимать решения о распределении ресурсов. Вам необходимо выбрать фаворитов, твердо решить, кто из них действительно достоин стать лучшим, и затем идти до конца. Именно это позволит

преодолеть притяжение обычной рыночной конкуренции. И чтобы сделать это, вы должны преодолеть силу притяжения прошлогоднего производственного плана.

Руководители, столкнувшиеся с подобными проблемами, должны ответить на следующие вопросы.

– *Является ли конкретное предложение – продукт, сервис и т. п. – истинным хитом, потенциальным хитом или просто заполняет продуктовую линейку?* Вложение денег может окупиться во всех трех случаях, но, безусловно, не в равной степени.

– *Достаточно ли ярко это предложение, чтобы оставить позади конкурентов?* Если это так, то для каких потребителей оно предназначено?

– *Что мы можем сделать, чтобы увеличить конкурентное преимущество?* Как мы должны действовать, чтобы сделать это предложение по – настоящему неповторимым, продлив тем самым его жизненный цикл и жизнь в положении лидера своего рынка?

– *Есть ли у нас простое маркетинговое сообщение, способное передать неповторимую ценность нашего предложения?* Есть ли у нас эффективный и действенный механизм его доставки потребителю?

– *Где мы впустую тратим ресурсы, пытаясь догнать конкурента?* Как скоро мы сможем остановиться, чтобы вложить ресурсы в предложения, спрос на которые мы действительно хотим оживить?

В конце концов, сила предложения – это не только выручка. Любой продукт может принести некоторую выручку и при должном управлении может сделать это с прибылью. Но только несколько продуктов могут создать такую силу, которая способна перевернуть весь рынок, в результате чего и продукты вокруг него будут цениться более высоко. Вполне возможно, что сегодня в вашем портфеле нет таких продуктов. Но это не значит, что вы не сможете создать их завтра.

## Сила реализации (сила выполнения планов)

Сила реализации – то есть сила вашей способности выполнения намеченного – это способность превзойти конкурентов в тех условиях, когда соревнование идет на равных. По большей части она ориентирована на вашу текущую деятельность и больше касается защиты вашего настоящего, чем освобождения будущего. По этой причине реализация часто противопоставляется стратегии, как практика противопоставляется теории или реальный мир противопоставляется воображаемому.

Однако усилия, направленные на достижение второй космической скорости, заметно меняют эту взаимосвязь. В данном случае мы говорим не о реализации в целом, а скорее о *способности реализовать качественно новый сдвиг в производственных приоритетах*. В этой связи традиционные навыки реализации могут скорее стать частью проблемы, чем частью решения.

Так что же необходимо для реализации стратегии по достижению второй космической скорости? Выполнение трех условий:

1) вы должны вводить достаточно инноваций, чтобы добиться отрыва от конкурентов;

2) вы должны институализировать деятельность, создающую базу для обретения отрыва от конкурентов, то есть сделать эту деятельность узаконенной и установленной практикой – чтобы сам отрыв от конкурентов стал стабильным и масштабным.

3) переход от инновации к массовому внедрению должен достичь такого переломного момента, чтобы компания функционировала по – новому и не возвращалась на старую дорогу.

Эти возможности обычно наблюдаются у молодых компаний, которые не сопротивляются новым видам деятельности, но с трудом обнаруживаются в зрелых компаниях – отсюда и необходимость

изучить силу реализации в контексте достижения второй космической скорости.

Здесь все зависит от того, по какой бизнес – модели и на каком рынке функционирует ваша компания: сложные системы на рынке B2B (товары для рынка организаций) или же объемные операции на рынке B2C (товары для частных потребителя). В первом случае инновация выдвигает на передний план возможности *проекта*, особенно возможность вступить во взаимодействие с потребителем – визионером в рамках модели обслуживания клиентов и в результате получить продукцию, которая может быть воспроизведена для других потребителей и хотя бы в некоторой степени стандартизирована. Именно стандартизация делает стабильным конкурентное преимущество. Мы называем это переходом *от проекта к плану*, и дальше в книге еще многое расскажем об этом.

Имея в руках план, можно предложить сложные системы массовому потребителю и оставить конкурентов позади. Так, команда компании Cisco, работающая над технологией StadiumVision<sup>[5]</sup>, продемонстрировала свой проект на матче футбольных команд Dallas Cowboys и New York Yankees, чтобы показать, на что способна эта технология, и теперь работает со второй волной потребителей, чтобы массово ввести StadiumVision в эксплуатацию. Компания Adobe, в свою очередь, продемонстрировала проект передовым группам потребителей в нескольких промышленных секторах, чтобы показать, как программное обеспечение Customer Engagement Management может изменить динамику потребительских отношений, а теперь успешно вводит это предложение в банковскую сферу.

В отличие от разработки сложных систем, модель массового обслуживания действует совсем по – другому. Здесь главная цель – добраться до *процесса*, потому что именно процесс помогает достичь настоящей масштабности. Но пока инновационное предложение не достигло нужных масштабов, начинать с процесса производства



довольно сложно, если вообще возможно. Поэтому действия, направленные на достижение второй космической скорости, обычно начинаются – с *плана*, который обеспечивает как достаточную стандартизацию для будущего процесса, так и достаточную гибкость, чтобы вводить новшества. Так, компания Amazon внедрила услуги облачного вычисления для поисковой машины в Интернете под названием Technorati и теперь массово вводит сервис в корпоративных IT – департаментах. А компания Netflix внедрила интернет – услугу «видео по запросу» для своих «ранних последователей»<sup>[6]</sup> и вскоре массово ввела ее в виде доставки дисков на дом.

Таким образом, планы играют основную роль в достижении второй космической скорости. К сожалению, они являются чем-то неестественным для большинства компаний. Разработчики сложных систем любят продавать то, что хотят покупатели, и это неизбежно сводит на нет осуществление плана, превращая его в обычный проект. Оперативные группы, нацеленные на массовое производство или обслуживание, наоборот, стремятся к масштабности. Для них главное – процесс, и это пренебрежение планом неизбежно ведет к дорогостоящим переделкам. При этом компании полагают, что бренд может покрыть все недостатки. Дабы совсем сгустить краски, скажем, что уже само составление плана – дело тяжелое, тяготеющее к двум крайностям: план получается либо в три страницы, либо в пять – десять.

Если отвлечься от сложности плана самого по себе, то даже самые простые изменения несвойственны большинству организаций. Наладив определенный режим своей деятельности, они не хотят его менять. В результате настоящим ключом к достижению второй космической скорости становится четвертый вид реализации: *программы*, которые должны преобразовать деятельность из нынешнего состояния в будущее, касается ли это перехода от процесса к плану (сложные системы) или от плана к процессу (объемные операции).

Другими словами, программы – это своего рода средство, которое приводит организации к переломным моментам. В сценарии второй космической скорости не может быть компромисса. Если вы не доберетесь до переломного момента, то растратите весь программный бюджет, разочаруете потребителей и партнеров и уступите преимущество – конкурентам. И, наоборот, если вы доберетесь до переломного момента, то каждое задание, на выполнение которого вы тратили уйму сил, станет в высшей степени простым. Вы достигаете вершины холма и затем, вместо того чтобы изо всех сил жать на педали, свободно двигаетесь по инерции и чувствуете себя прекрасно.

В конечном счете существует четыре режима реализации – проект, план, процесс и программа, для каждого необходим разный вид организации, стиль руководства, набор ключевых показателей и так далее. Поэтому, когда дело доходит до производственной стратегии, призванной обеспечить вам счастливое будущее, необходимо задать следующие вопросы.

– *Знаем ли мы, какой производственный режим лучше всего подходит задаче и организована ли наша компания должным образом для производства в этом режиме?* Как мы хорошо знаем, человеку с молотком все вокруг кажется гвоздем. Необходимо проявлять гибкость.

– *Есть ли в нашем окружении лидер, способный действовать в выбранном режиме реализации, и насколько адекватна наша система показателей при оценке наших достижений?* В этом вопросе компании часто садятся на мель, потому что стремятся воспроизводить руководящий стиль генерального директора во всех ситуациях, вместо того чтобы дать ситуации самой определить наиболее обоснованный стиль руководства.

– *Есть ли у нас четкие критерии, показатели и возможность контроля программ, которые осуществляют переход от инновации к массовому внедрению и ведут к переломному моменту?* Ответ почти наверняка «будут потом», так как эта идея сама по себе

одновременно новая и «взрывная». Но очень важно установить эти критерии и показатели в будущем.

Подготовка к переходу на вторую космическую скорость ведется параллельно с текущими, поддерживающими компанию операциями, и между этими процессами не должно быть конфликтов. Однако они действительно конкурируют друг с другом за время, талант и внимание руководства, особенно в среде главного руководства. Когда это происходит, приоритет должен отдаваться достижению второй космической скорости. Если ваша организация не может выполнять свои текущие обязанности без вашего постоянного контроля, значит вам необходимо заняться более важными вопросами, чем подготовка к прорыву в будущее.

## **Подведение итогов**

Итак, «Иерархия сил» затрагивает огромное число вопросов. Вас не должно удивлять, что процесс стратегического планирования сходит с привычных рельсов. В то же время трудно представить, что ваша компания сможет разработать жизнеспособную стратегию и должным образом распределить ресурсы, если вовремя не будут поставлены все перечисленные нами вопросы. Ведь допущенные ошибки не позволят вашей компании вырваться на новый уровень развития.

## **Глава 2**

# **Сила товарной категории. Модернизация управления портфелем**

В 2010 году два культовых бренда в мире печатных средств массовой информации, Businessweek и Newsweek, были проданы по «баснословной» цене (по слухам, один доллар за штуку)! Тем временем 3Par, не особо выдающаяся компания, специализирующаяся на системах хранения информации, была приобретена за 2,3 миллиона долларов, что в десять раз превысило ее доход за предыдущий год. Почему?

Добро пожаловать в царство товарной категории. Печатные СМИ попадают в конец жизненного цикла товарной категории, их повсеместно заменяют цифровые носители информации. И когда это происходит – неважно, насколько хорош ваш бренд. Просто спросите компанию Kodak, что произошло с ее брендом, когда фотопленку заменила цифровая фотография. В то же время тот же самый сдвиг рынка в сторону цифровых носителей вывел технологии хранения данных на четкую и интенсивную кривую роста. Время решает все.

Сила товарной категории – это самый главный показатель будущих экономических результатов. Поэтому, если вы собираетесь сделать рывок в будущее, начинать надо с «управления портфелем» и с жизненного цикла ваших товарных категорий.

## Жизненный цикл товарной категории

Главное, что необходимо для понимания динамики силы товарной категории, – усвоение законов, по которым движется *жизненный цикл товарной категории*. Этот вопрос занимал центральное место в моих исследованиях и покажется весьма знакомой темой для читателей моих предыдущих книг (смотрите, в частности, *Dealing with Darwin*<sup>[7]</sup>, глава 2). С помощью приведенной ниже модели я покажу вам, какие изменения происходят внутри товарной категории на протяжении всего ее жизненного цикла, а также влияние этих изменений на будущее вашей компании.

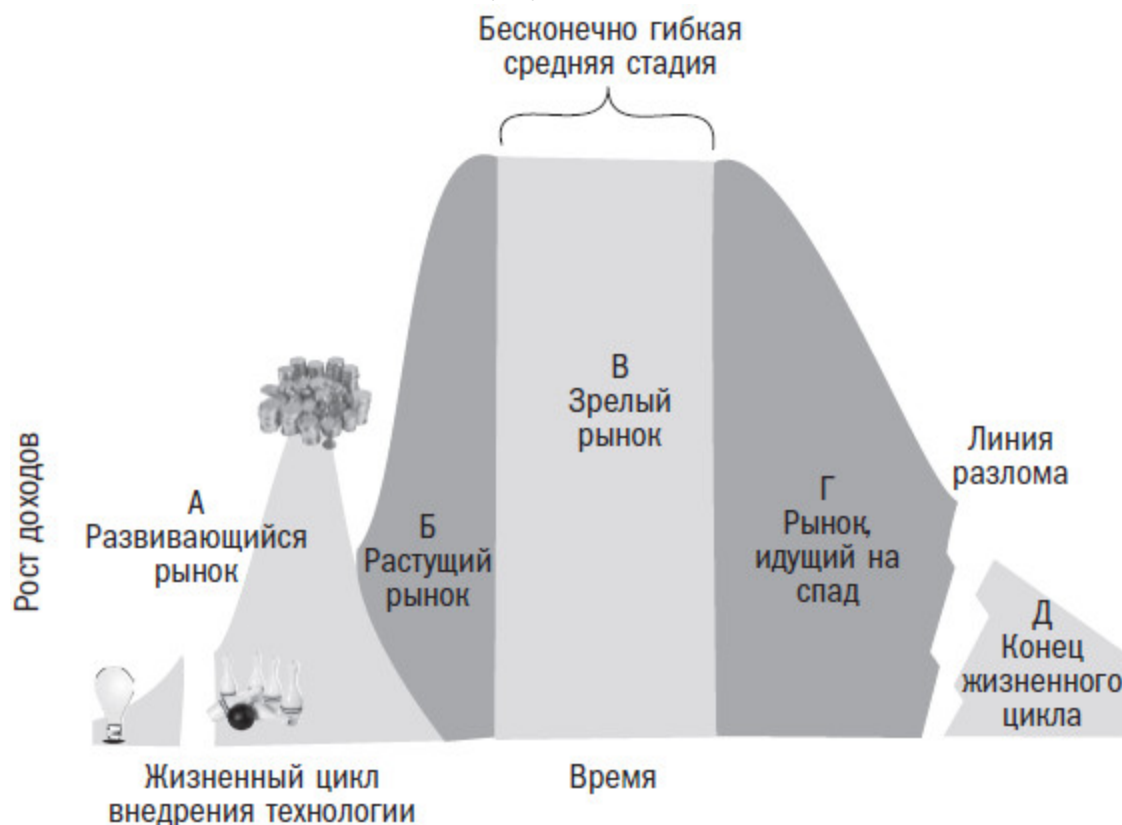


Рис. 1. Жизненный цикл товарной категории

Сила товарной категории проявляется в пяти разных состояниях, которые представлены на диаграмме сверху буквами от А до Е. Эти

состояния имеют следующие значения.

*А. Стадия зарождения.* Это водоворот, в котором появляются новые товарные категории. Ими руководит «технология внедрения жизненного цикла», динамика которой подробно рассматривалась в предыду – щих двух книгах: «Преодоление пропасти» и «Внутри торнадо» (смотрите, в частности, «Внутри торнадо», глава 2).

Для авторитетных компаний развивающиеся категории – это настоящее испытание. Они влекут за собой высокие риски в сочетании с весьма нестабильными прибылями, требуют много первоклассных ресурсов, но не обеспечивают материальные доходы в краткосрочном периоде. Все это идет вразрез с ожиданиями прибыли в текущем квартале, которую инвесторы получают в открытых акционерных компаниях. И все же на данном этапе складываются ситуации, когда для авторитетных компаний игра стоит свеч. Но успех становится возможен, только если соблюдены условия, которые мы детально рассмотрим далее, и если реализован особый подход к управлению, который мы также рассмотрим подробно.

С другой стороны, для молодых компаний развивающиеся категории – это настоящий дар богов. Эти категории ставят лидеров отрасли в самую слабую позицию и открывают двери безвестным нарушителям спокойствия. Шансы на успех отдельно взятых категорий невелики, но портфельный подход, построенный на капиталовложениях в условиях риска, позволяет инвесторам получить бóльшую прибыль всего лишь с пригоршни победителей. В результате большое число молодых компаний получают собственное финансирование, что является важным источником инноваций в мировой торговле.

Прежде всего, стадия А представляет силу товарной категории в ее наиболее изменчивом состоянии. Это счастье для варваров, стоящих у ворот, и проклятие для хранителей древних устоев.

*Б. Стадия роста.* Это инструмент создания большого состояния для государственных компаний. Развитие категории на стадии Б –

это интенсивное единовременное дело. Новые потребители приходят на рынок с новыми деньгами, и захват доли рынка идет полным ходом, но еще пока неизвестно, кто будет победителем. В результате все компании в этой товарной категории получают от инвесторов оценочный бонус, называемый «ценностью альтернативного варианта», который основывается на предполагаемой возможности того, что какая-то из этих компаний станет победителем. Вот почему отношения цены к доходу наиболее высоки на этом этапе жизненного цикла, представляющем силу товарной категории в ее самом счастливом состоянии.

В конкурентном соперничестве на стадии Б у авторитетных компаний есть огромное преимущество перед новичками. Широкие возможности сбыта своих товаров и услуг дает им намного лучший доступ к рынку, а известность бренда укорачивает торговый цикл и помогает им в итоге попасть в число избранных. Поэтому неслучайно компании с венчурным капиталом проявляют все большую готовность – быть приобретенными во время этой стадии и все больше руководителей таких компаний фактически продолжают работать после получения своих денег от сделки, чтобы завершить реализацию своих замыслов в бóльших масштабах.

С другой стороны, если явные лидеры отрасли отрицают новую парадигму и упорствуют в своей преданности старым правилам или если эта новая парадигма может развиваться так быстро, чтобы получить мировую известность примерно за ночь (что сегодня возможно, например, в сфере цифровых технологий), тогда «слышен трубный глас», «потрясаются основы мироздания» и «стены обращаются во прах». Йозеф Шумпетер назвал этот период *креативным разрушением*. В прошлом десятилетии оно ударило не только по фотоплёнке и печатным средствам массовой информации, но и по розничной книжной торговле, распространению музыки, сфере телевидения и кино, а также мобильным телефонам. Если вы не находитесь на выигрышной стороне силы товарной категории, то увидите вместо этого всю глубину ее падения.



Общий ритм инноваций на интенсивно растущем рынке таков: *изобретать, разворачивать, учиться – корректировать, передислоцировать – заново изобретать*. Для *оптимизировать* время придет, когда рынок окончательно созреет. А сейчас происходит захват территорий, основанный на двух основных правилах.

1. *Для победы необходимо присутствие*. Вы должны быть в игре не взирая ни на что. Как говорится, «Приди некрасивым, но рано»<sup>[8]</sup>.

2. *Лучшее предложение выигрывает битву*. Это правило, по сути, является стратегией разворачивания, цель которой – не про – играть сделку несмотря ни на что.

Оба эти правила играют на руку молодым и развивающимся компаниям, чьи товарные категории находятся в самом начале жизненного цикла. Ни одно из этих правил, однако, не подходит для работы в условиях сложившегося рынка, в чем заключается одна из главных причин, почему происходит так много внутренних трений, когда основные возможности компании находятся одновременно на стадиях Б и В жизненного цикла.

*В. Стадия зрелости*. Именно на этой фазе цикла год за годом образуется основная масса доходов мировой экономики. А также появляется абсолютное большинство рабочих мест и выплачивается налогов. Одним словом, категории стадии В – это оплот мирового общества.

Зрелые категории предлагают стабильность и предсказуемость. Положение рыночных лидеров меняется очень медленно, и доминируют авторитетные компании. Рост происходит циклично. Если вы пропустили один круг, есть возможность наверстать на следующем. Кроме того, вы можете вновь вернуться в любую неудачную в прошлом игру, используя эффект консолидации, чтобы вернуть затраченный капитал.

Все это не ускользнуло от инвесторов, которые исторически покупали и держали акции в сложившихся товарных категориях, стремясь к краткосрочному дивидендному доходу, долгосрочному

скромному завышению оценочной стоимости и низким рискам. Здесь более всего подходит следующий ритм жизни: *оптимизируй, учись, изобретай, развертывай, оптимизируй – повторить*. Возможно, это не звучит свежо, но именно так можно увеличить капитал на циклическом развитии. Победы на стадии В достаются черепахам, а не зайцам.

*Г. Стадия спада.* Если в циклическом развитии товарной категории наметилась явная отрицательная тенденция, то спад будет только сильнее. Конечно же, как и во многих других сферах жизни, может пройти много времени, прежде чем всему придет конец. В этом и заключается искусство управления положением товарной категории на стадии Г.

Авторитетные компании – единственные достойные игроки на этой стадии. В это время рынок не ищет новых поставщиков – скорее он раздумывает над тем, стоит ли изменить инфраструктуру уже сейчас или остаться на текущей позиции еще немного. Последнее имеет реальную ценность для покупателей и потребителей, если обсуждаемая товарная категория не играет ключевой роли в их работе и жизни. В результате могут сложиться такие факторы, как высокая цена, низкие риски и минимальные затраты на инвестирование, благодаря чему стадия Г может оказаться наиболее прибыльной во всем жизненном цикле товара. Это немного похоже на то, как виноград – оставляют на лозе до тех пор, пока он не начнет гнить, а затем делают из него изысканный сотерн<sup>[9]</sup>.

Однако при оценке вашего портфеля инвесторы зачастую и в грош не ставят товарные категории, находящиеся на стадии Г. Поэтому руководство особо не обсуждает эти категории, а использует их доходы для поддержания общей финансовой деятельности. Проблема подобного трюка заключается в том, что каждый квартал вам необходимо показывать рост, но каждый квартал категории на стадии Г усыхают, так что рано или поздно вам грозит провал.

У инвестиционных фирм, покупающих другие компании целиком, напротив, нет таких проблем. Они любят компании, чьи товары находятся в стадии Г, потому что могут купить их, прекратить все инвестиции в будущем, закрыть действующие активы с наибольшей выгодой и либо упаковать остатки, чтобы продать, либо закрыть компанию. Ритм жизни тут следующий: *оптимизируй, оптимизируй, оптимизируй – повторить*. Пока требуется много работы, основная часть которой социально болезненна, эта стадия представляет собой стратегию с очень низкими рисками, способными принести относительно высокие доходы.

Нам нужно уяснить главное: на стадии Г сила товарной категории впервые обращается против нас. Мы плывем против течения. В краткосрочном периоде оно может смыть наших конкурентов прежде, чем доберется до нас (хоть какая-то радость), но в целом, учитывая необходимое время, талант и внимание, лучшей стратегией для авторитетных компаний будет как можно раньше избавиться от активов, находящихся на стадии Г, и переориентировать свои инвестиции в другие товарные категории, находящиеся на ранних стадиях.

*Д. Конец жизни.* Это явный конец коммерческой жизнеспособности товарной категории. Вспомните телеграфы, телексы, телефоны с круглыми вертушками для набора номера, кинопроекторы, логарифмические – линейки, пишущие машинки, музыкальные автоматы, транзисторные приемники и тому подобное. Товарная категория, достигшая конца жизни, известна тем, что наносит ущерб жизнеспособности всей компании, а это действительно трагично. Это происходит, когда компания слишком долго остается на рынке.

Оставаться слишком долго – означает продолжать инвестировать в товарные категории на стадии Г, чтобы еще немного продлить их жизненный цикл. Последняя попытка Kodak создать пленку следующего поколения, крошечные фотографии Polaroid, неспособность Blockbuster Video перейти на цифровую дистрибуцию<sup>[10]</sup> – вот три примера. Руководство этих компаний

понимало, что товарная категория находится в беде, но просто не могло увидеть перспективы дальнейшего развития.

Но практика показывает, что пути для дальнейшего развития есть *всегда*. Просто нужно выбросить за борт много багажа, чтобы пойти полным ходом. И чем дольше вы остаетесь на рынке, тем больше багажа необходимо выбрасывать и тем слабее вы становитесь, когда отправляетесь в путь. Одним словом, на стадии Д сила товарной категории обретает всю свою разрушительную мощь. Вот почему для компаний так важно приостанавливать инвестирование еще на стадии Г, и как можно раньше.

После того как мы окинули взором весь ландшафт силы товарной категории, не нужно быть гением, чтобы понять, к чему вы должны стремиться: к последовательному циклу инновации на стадии Б, к обретению устойчивости на стадии В, к питанию случайными набегам на стадии А, к подкреплению активами, вырученными с распродажи компаний на стадии Г, и к пребыванию в «бесполетной зоне» на протяжении всей стадии Д. Это теория управления портфелем в двух словах.

Проблема не в том, что руководящие группы авторитетных компаний не понимают этих целей. Дело в том, что они не до конца осознают, какие именно силы мешают им достичь цели, и поэтому все время их портфель оказывается плохо сбалансированным и трудно управляемым. Поэтому мы должны сейчас обратить свое внимание именно на эти силы и способы их нейтрализации.

## Матрица роста и ценности: оценка силы товарной категории

Вы сможете наиболее четко понять состояние ваших товарных категорий, поместив весь портфель в матрицу роста/ценности.



Рис. 2. Управление портфелем  
Матрица роста/Ценности

Для начала проясним сложные термины. С помощью каких критериев мы определяем, является ли товарная категория *быстрорастущей* или *медленнорастущей*? Ответ прост: 15–30 % или больше – это быстрый рост, а цифры с однозначным числом – медленный, в пределах 10–15 % – это своего рода «подростковая» зона.

Значения темпов роста нам нужны для того, чтобы оценить привлекательность товарной категории с точки зрения двух типов инвесторов: тех, кто инвестирует «в рост»<sup>[11]</sup>, и тех, кто ориентируется на стоимость<sup>[12]</sup>. Эти значения также получаются из сравнения темпов интенсивного роста категорий на стадии Б с темпами циклического развития категорий на стадии В. Из чего они точно *не следуют*, так это из сравнения с другими категориями в вашем портфеле. Это ключевой момент, поэтому давайте уделим ему немного больше внимания.

Предположим, что темпы роста в вашем портфеле в среднем составляют 4 %, но темпы роста одной из ваших категорий – 8 %, не следует ли это рассматривать как быстрый рост? Совершенно нет! Наоборот, это надо рассматривать как сравнение двух или более категорий на стадии В, у одной из которых может быть, а может и не быть больше силы товарной категории, чем у других. Запомните, что развитие на сложившихся рынках циклично, поэтому темпы роста одной категории могут идти вверх, а другой – снижаться в одном и том же году. Важно то, что ни одна из этих товарных категорий не обладает силой, которая характерна для стадии Б и которая необходима для достижения быстрого темпа роста. А значит, ни одна из них не представляет интереса для рынка интенсивного роста, на котором в результате битв за долю рынка рождаются новые лидеры. И поскольку ни одна из категорий не представляет интереса, ни одна из них не должна получать столько ресурсов, сколько получает.

Держа этот принцип в уме, обратимся к другой оси матрицы. С помощью каких критериев мы определяем, обладает товарная категория *ценностью* или нет? В данном случае мы действительно сравниваем ее с другими категориями в инвестиционном портфеле. И чем большую ценность она представляет, тем менее важными становятся прочие категории и тем больше внимания она удостоивается в процессе ежегодного распределения ресурсов.

Мы предлагаем вам следующее практическое правило: категория является ценной для вашего бизнеса, если 10 и больше процентов

вашей общей выручки или валовой прибыли она приносит уже сейчас либо будет приносить в ближайшем будущем. Когда товарная категория достигает этого уровня ценности, она принимается в расчет при составлении прогнозов на текущий квартал. Менее ценные категории должны рассматриваться как помеха.

Держа эти разъяснения в уме, рассмотрим образец портфеля, типичного для стабильной компании.

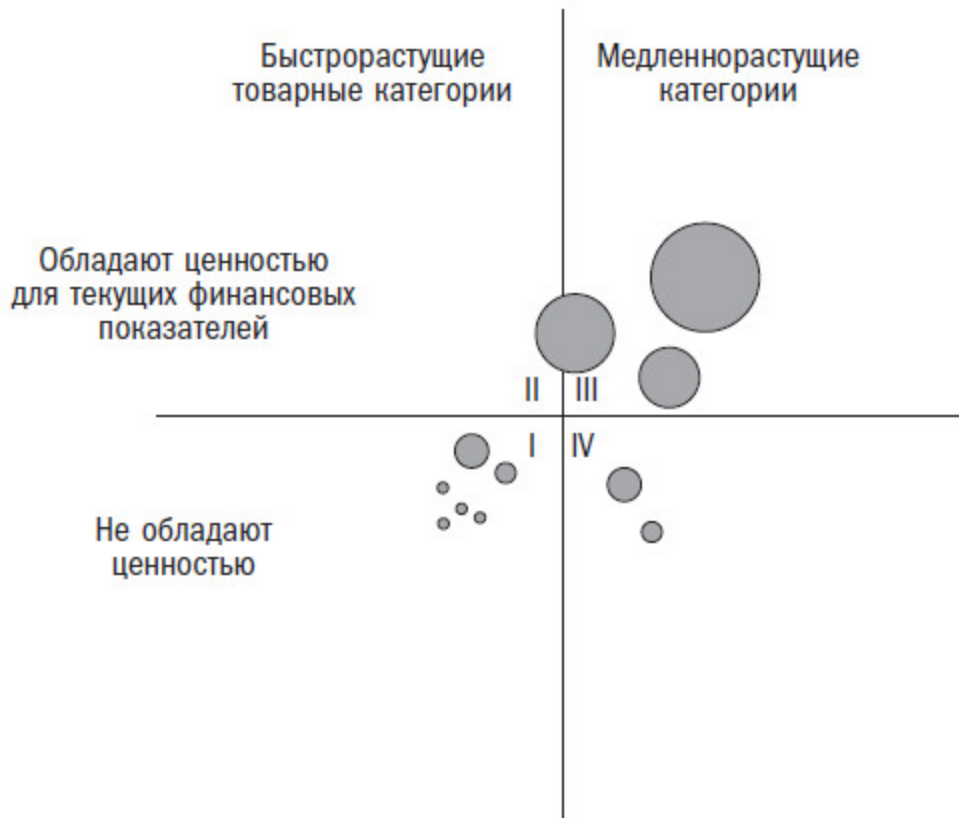


Рис. 3. Образец типичного портфеля

Прежде чем обратиться к конкретным примерам, разберемся, что иллюстрирует данная диаграмма. Для компании с подобной структурой характерны высокоценные франшизы на стадии В жизненного цикла товарных категорий, которые соответствуют большим кругам в секторе III. Это надежные направления деятельности, обычно являющиеся исключительно хорошими источниками дохода. В то же время эта компания вкладывает

серьезные инвестиции в развивающиеся и быстрорастущие категории, ни одна из которых пока не стала ценной (они соответствуют крошечным кругам в секторе I). У компании также есть направления деятельности, у которых нет ни ценности, ни быстрого роста, но которые все еще являются доходными и порой приносят ощутимую прибыль (средние и маленькие круги в секторе IV). И, что наиболее важно, у компании обычно *нет ценных позиций* в быстрорастущих категориях, нет существенных игроков на стадии Б (пустой сектор II).

В 2010 году это описание подходило нескольким лучшим корпорациям в истории высоких технологий, включая Microsoft, Intel, IBM, Oracle, HP, SAP и Dell. У всех этих компаний есть франшизы мирового класса в сложившихся категориях стадии В, будь то компьютерные операционные системы, микропроцессоры, IT – консалтинг, приложения для бизнеса или тому подобное. Все эти компании способны возобновить рост в этих франшизах на циклической основе, выпуская продукты следующего поколения в той же товарной категории, где эти компании доминируют в настоящий момент. Однако в прошлом десятилетии ни одна из них не смогла представить большúю франшизу, то есть франшизу на стадии Б. Безусловно, все эти компании вложили значительные средства в финансирование кандидатов на это звание, но все они решительно застревают в секторе I и не могут перейти в сектор II, это означает, что они быстро растут, но всегда немного недотягивают и в итоге не способны обрести нужную ценность.

В то же время это описание не подходит Apple, Google, NetApp, Cognizant, Sybase или EMC. У каждой из этих компаний в прошлом десятилетии была в портфеле хотя бы одна товарная категория, которая стала одновременно быстрорастущей и существенно ценной для бизнеса. Apple является фаворитом этой группы, занимаясь большим количеством товарных категорий на стадии Б сектора II, в основном своего собственного изобретения. Это делает ее самой замечательной в бизнес – истории десятилетия – даже более



впечатляющей, чем Google, Facebook или EMC и VMware, потому что Apple ввела в игру не одну или две, а три подобные франшизы, и все в течение одного десятилетия.

Теперь пояснения. В сфере высоких технологий каждая компания надеется совершить то, что делает Apple, и во многих случаях для этого есть весьма реальные возможности. Более того, каждой из этих компаний хотя бы раз удавалось это раньше, иначе она не могла бы занимать то положение, что занимает сегодня. Так почему же это не происходит чаще? Почему мы так часто видим сектор II пустым?

Ответ прост: управление товарными категориями предполагает поддержание баланса между разными классами инвестиций, которые зачастую играют друг против друга. Эти инвестиции окупаются в разные периоды времени. Поэтому возникает конфликт интересов, который препятствует реализации грамотной стратегии в отношении инвестиционного портфеля. В этом заключается суть *новаторской дилеммы*, идею о которой Клэй Кристенсен выдвинул несколько лет назад. Как указал Кристенсен, здесь нет злодеев – есть только вечно плохие последствия. Поэтому, если мы собираемся предпринимать решительные действия, нам необходимо хорошо ориентироваться в динамике игры.

## Конфликт интересов товарных категорий. Модель «трех уровней»

Самый простой способ определить силу, которая нарушает баланс инвестиционного портфеля, – это применить модель «трех уровней», представленную Мердадом Багаи и его коллегами из McKinsey в книге «Алхимия роста»:

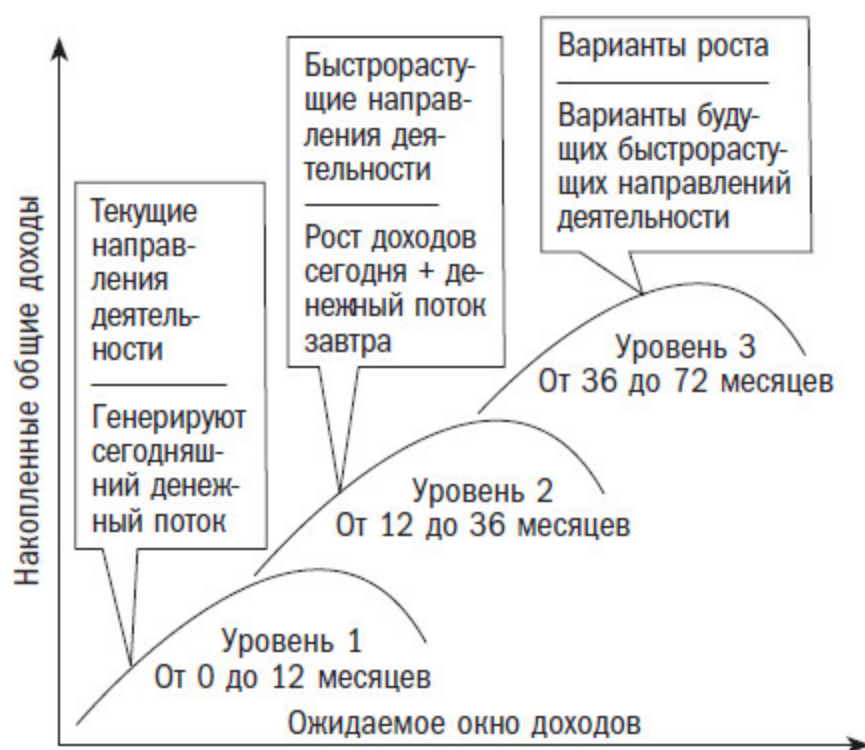


Рис. 4. Управление портфелем  
Модель «Трех уровней»

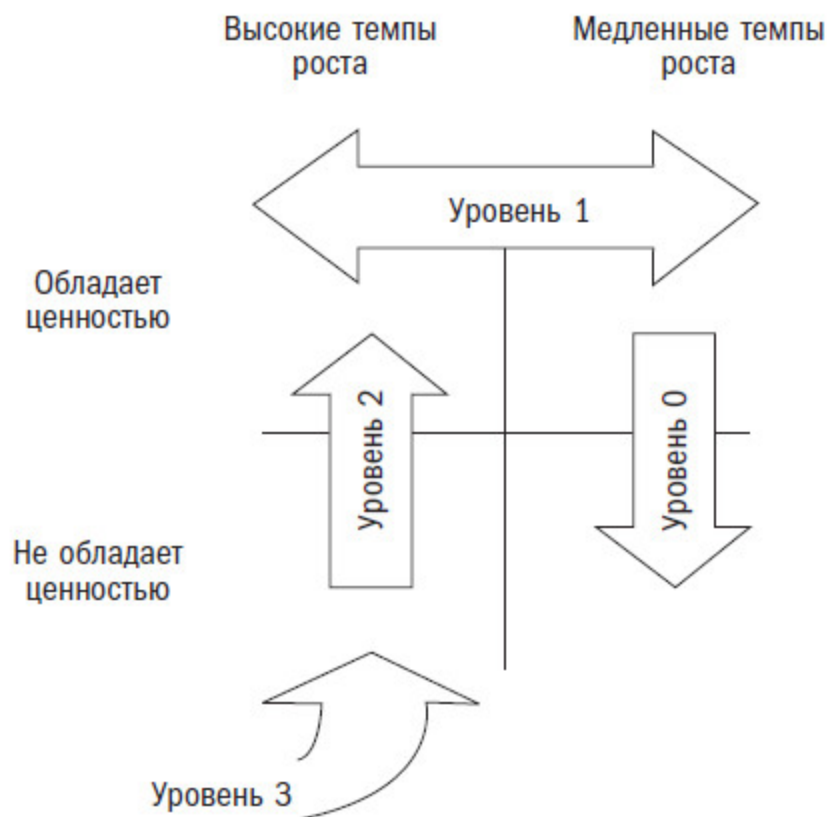
Эта модель описывает три различных инвестиционных уровня, каждый из которых обещает прибыли в разные периоды времени.

- Инвестиции *уровня 1* должны окупаться в том же финансовом году, создавая тем самым осязаемый уже сегодня денежный поток.
- Инвестиции *уровня 2* также должны значительно окупаться, но не в краткосрочном периоде. Обычно они быстро растут, но их успех

имеет шаткую основу, а потому необходимо время для того, чтобы они обрели твердую почву. Кроме того, поскольку принятие товара рынком редко происходит «линейно», периоды стабильности предшествуют взлеты и падения. В то же время они требуют серьезных вложений в текущем году, не создавая соответствующих доходов, и поэтому требуют терпения.

– Инвестиции *уровня 3* – это инвестиции в будущие направления деятельности, которые окупятся через несколько лет. Они не должны появляться на рынке в течение текущего планового года, и поэтому, хотя они претендуют на финансирование научных исследований и опытно – конструкторских разработок, они не влияют на производственный план поставки продукции и услуг на рынок.

Теперь, если мы отобразим эти три уровня в матрице роста/ценности, увидим, как они пересекаются со стратегией управления портфелем.



## Рис. 5. Наложение модели «Трех уровней» на Матрицу роста/Ценности

Как видно на диаграмме, все материальные результаты собираются на уровне 1, и руководители этого уровня несут ответственность за соответствующие показатели. Это всегда создает сложности, особенно когда возрастает необходимость делать больше с меньшими затратами. Поэтому руководители уровня 1 ревниво охраняют финансовые средства, которые им выделили для работы, и вполне могут прибирать к рукам любые другие. Они не поступают плохо в данном случае, поскольку способность приберечь ресурсы на случай встречи с превратностями конкурентного рынка – это признак превосходных менеджеров уровня 1. Дарвинский отбор происходил на основе такого поведения.

В такой ситуации инициативные группы уровня 2 чувствуют себя не очень комфортно, ведь им еще предстоит доказать ценность своих предложений. А для этого они должны претендовать на те же ресурсы, что и менеджеры уровня 1. Но пока инновации не обрели настоящую ценность, и прибыль от них лишь предполагается, выделение средств уровня 1 на эти проекты вызывает серьезные опасения.

Почему так происходит? Просто потому, что необходимо намного больше средств, чтобы создать доход на уровне 2, чем на уровне 1. Спрос на товарную категорию и репутация компании еще не упрочились, а значит, салязки еще не смазаны. Более того, продавцы на местах и их старые клиенты еще не знакомы с новым продуктом, как ничего не знают о товаре и потенциальные покупатели, которые, вероятно, станут целевыми потребителями<sup>[13]</sup>. Опыта и знаний в этой сфере у всех недостаточно либо вовсе нет, и партнеры остаются в режиме «жди и смотри».

Учитывая все это, стоит ли удивляться, что инновациям уровня 2 недостает финансовых ресурсов уровня 1, особенно когда

руководящий состав уровня 1 оценивается в первую очередь по выполнению своих материальных обязательств.

Заметьте, что у инициатив уровня 3 нет подобной проблемы. Они не должны приносить прибыль в текущем периоде и поэтому не предъявляют претензий к стоящей на передовой рынка команде уровня 1. Действительно, они часто гордо выступают впереди перспектив– уровня 1 как предвестники великого будущего. И так как сегодня эти великие перспективы недоступны, они не конкурируют за потребительский доллар уровня 1. Но в случае с проектами уровня 2 дело обстоит иначе. Они поступают в продажу уже сейчас и могут отвлечь внимание потенциального клиента, пустив под откос множество уже существующих предложений. Так что это еще один страйк<sup>[14]</sup>.

Но это еще не все. Предложения уровня 2 являются незрелыми, а значит, с точки зрения комплексного решения неполными. Чтобы выполнить обещание, данное потребителю, их необходимо дополнить услугами профессионального характера, чтобы все предложение стало целостным. Эти услуги должны предоставляться со скидками, потому что в действительности они восполняют то, что уже было обещано потребителям. Более того, формирование набора решений в первый раз сопряжено с рисками и неопределенностью. Команда профессиональных услуг уровня 1 должна принести определенную сумму дохода и маржинальной прибыли. Этого намного проще достичь, выполняя установленные требования для обычных заданий. Еще один страйк уровню 2.

Наконец, поставьте себя на место вице – президента по маркетингу. Маркетинговые мероприятия критически важны для того, чтобы помочь проектам уровня 2 «пересечь пропасть», но ваши ресурсы складываются в виде процента от общего дохода, и команда уровня 1 – ваш основной источник финансирования – стоит у вас над головой и просит больше возможностей для продаж, причем на этот раз хороших товаров, а не того мусора, что был в прошлый раз. Вы действительно хотите помочь, но не можете

экономически оправдать серьезные целевые затраты, которые на самом деле нужны. Поэтому вы делаете все возможное, чтобы запихнуть сообщение от уровня 2 куда только можно. Но это совсем не то, что нужно. Так что это еще один страйк против инноваций.

Итак, мы достигли того момента, когда действует правило «три страйка – и вы вне игры». Получается, что динамика реализации поставки продукции и услуг на рынок – особенно касающаяся процесса – распределения ресурсов – систематически подрывает лучшие намерения стратегии управления портфелем, направленные на увеличение власти товарной категории. Инициативы уровня 2 обречены с самого рождения, им никогда не достигнуть ценности, необходимой для получения статуса уровня 1.

Это ключевой момент. Все вышеизложенное происходит *не* из-за недостатка новаторства. И *не* из-за слабых исследований и разработок. Это происходит *не* из-за плохой продукции. И *не* из-за отсутствия потребительского интереса. Это происходит даже *не* из-за «корпоративных антител», хотя этот вариант наиболее близок.

Это происходит из-за полной разобщенности между управляющей командой, которая стоит на передовой и которую ведет право уровня 1, и комплектом бедствующей продукции и менеджерами по маркетингу с множеством затрат уровня 2. Когда две эти силы сталкиваются, никакого состязания не происходит: уровень 1 без усилий одерживает победу. Налицо разрыв, который мы стали называть *пропастью уровня 2*, свидетельствующий о том, что компании сталкиваются с дилеммой Кристенсена.

Среди наших клиентов наибольшего успеха в решении этой дилеммы достигла компания Cisco Systems, о которой мы упоминали в своей статье (смотрите в журнале Harvard Business Review – To Succeed in the Long Term, Focus on the Middle Term<sup>[15]</sup>) и в качестве учебного примера в книге Dealing with Darwin<sup>[16]</sup>. Вместе с Cisco мы разработали набор передовых методик, которые компания применила в отношении своего отдела перспективных технологий, возглавляемого Мартином де Биром. Затем последовало обобщение

этой работы при помощи серии передовых методик, которые мы расширили и дополнили за годы работы с другими клиентами.

## **Преодоление пропасти уровня 2: передовые методики управления портфелем**

Существует пять областей управленческой практики, которые необходимо реконструировать, чтобы достичь сбалансированного портфеля – со значительными активами в секторе II матрицы роста/портфеля. Это:

- 1) цели и параметры;
- 2) планирование и бюджетирование;
- 3) организация и руководство;
- 4) талант и вознаграждение;
- 5) поглощение и приобретение.

В каждом случае большинство методик могут оставаться неизменными, если они применяются к товарным категориям уровня 1 и уровня 3. Только когда на повестке дня стоит вопрос об уровне 2, необходимо провести изменения. Вот как все происходит.

### **Цели и параметры**

Как уже отмечалось, на каждом из трех уровней рентабельности инвестиций ставятся разные экономические задачи. Работа уровня 1 состоит в том, чтобы предоставить спрогнозированные доходы в текущем финансовом году. Работа уровня 3, наоборот, состоит в том, чтобы предоставить прототипы товаров следующего поколения, предвещающие великие свершения в будущем. К примеру, *телевизор с плоским экраном* относится к уровню 1, а *3D – телевизор* – к уровню 3. Уровень 2 в этой связи является чем-то вроде паромы из будущего в настоящее. Его работа заключается в том, чтобы взять перспективную технологию следующего поколения и превратить ее в материальную продукцию. К примеру, *совместимый с Интернетом телевизор*.



В свете вышеизложенного вас не должно удивлять, что параметры, успешные для одного уровня, не подходят для двух остальных. Это легко увидеть при сравнении уровня 1 с уровнем 3, но уровень 2 часто теряется при перетасовке, никогда не получая своего уникального набора параметров. Вместо этого усилия уровня 2 сначала измеряют по слишком размытым стандартам уровня 3, а затем, после периода слабых показателей, начинают неожиданно измерять при помощи слишком строгих параметров уровня 1. Конечным результатом становится хлыстовая травма, обычно фатальная.

Намного лучше признать разницу между направлениями деятельности разных уровней и поставить перед каждым задачу стать лучшим – в своем роде. Передовая методика для уровня 2 продемонстрирована в следующей таблице.

Период времени	Уровень 1 (0–12 месяцев)	Уровень 2 (12–36 месяцев)	Уровень 3 (36–72 месяца)
Движущая цель	Довести до максимума экономические результаты	Стать действующим предприятием	Создать новую товарную категорию
Ключевые показатели эффективности	Доход относительно плана Заказы Маржинальная прибыль Доля рынка Доля кошелька	Целевые клиенты относительно плана Скорость продаж Размер сделки Доля сегмента Время до переломного момента	Именитые потребители Размер сделки Именитые партнеры PR-кампании Флагманские проекты
	«Текущие расходы»	«Время»	«Капитальные затраты»

Рис. 6. Цели, параметры и три уровня  
Разные параметры для каждого уровня

Цель уровня 1 – стабильная прибыль, и ключевые показатели результативности этого, должно быть, всем знакомы. Они составляют основу практически каждого годового плана и программы вознаграждения руководящего состава в компаниях открытого типа, ничего нового сказать о них нельзя.

У параметров уровня 3, наоборот, нет ничего общего с ведением доходного дела. Они ориентированы на успех «раннего рынка» или «предпропасти»<sup>[17]</sup>, цель которой просто сделать товарную категорию известной. Это происходит, когда у одного или большего числа потребителей известных брендов появляется значительная и весьма заметная приверженность к пока еще не опробованной технологии. Приверженность компании Wal-Mart идее развертывания RFID – оборудования Symbol для проведения инвентаризации на уровне элементов вскоре после технического спада 2002 года – это один из хороших – тому примеров, а недавняя приверженность медицинской группы MDVIP идее ввести персональное геномное консультирование в свою медицинскую практику – это другой пример. Ни в одном из этих случаев не создавался устойчивый бизнес, но создавалась известность, необходимая для перехода на уровень 2.

Принимая это в качестве контекста, мы можем теперь обратиться непосредственно к уровню 2. Критически важной целью здесь является «пересечение пропасти» между несколькими флагманскими потребителями (уровень 3) и превращением в действующее предприятие (уровень 1). Самый быстрый путь к этому – занять по крайней мере одну рыночную нишу для внедрения нового предложения уровня 2 в качестве стандарта. Это создает стабильный рынок для начального усилия, поддерживаемого группой преданных потребителей, которые просто не позволят вашему предприятию соскочить с крючка, несмотря на то, насколько ценны или нет его продажи в плане квартальных финансовых результатов. Это в свою очередь дает внутренним руководителям уровня 2 возможность достичь влияния, необходимого для

обеспечения подходящего финансирования в дальнейшем. Как только инициатива уровня 2 обретает стабильность, больше не стоит вопрос, будет ли этот бизнес существовать дальше, скорее, на какие высоты он сможет подняться.

При более детальном взгляде на эту связанную с «пересечением пропасти» переменную в состоянии дел мы понимаем, что она происходит, когда потенциальные потребители, которые были заинтересованы в этом виде покупок в течение некоторого времени, теперь регулярно видят, как другие подобные им компании делают решительный шаг. Они принимают это как признак безопасной покупки, что, в свою очередь, высвобождает поток приверженцев. Происходит то, что Малькольм Гладуэлл называет переломным моментом<sup>[18]</sup>. После долгих месяцев продаж и маркетинговых мероприятий, карабкаясь в гору и против ветра ландшафт неожиданно меняется, и вы – ваша товарная категория – мчитесь с холма с ветерком. Покупатели теперь направляют к вам потенциальных заказчиков и сами возвращаются за вторыми и третьими покупками.

Пока не достигнут этот переломный момент, ни бизнес, ни саму категорию невозможно назвать действующим предприятием. Это легко понять: достижение переломного момента – это важнейшая цель уровня 2.

Все ключевые показатели, перечисленные в предыдущей таблице, соотносятся с успехом переломного момента. Они включают в себя обеспечение значительных покупок достаточно большим числом компаний уровня 1 в пределах данного целевого сегмента в течение сравнительно короткого периода времени, и при этом ни один конкурент не должен иметь подобного успеха. Если представить эту схему в виде «системы управления по целям», она может выглядеть следу – ющим образом.

*Обеспечить пять – восемь основных заказов для тридцати самых влиятельных потребителей в целевом рыночном сегменте в течение года – двух, когда ни один конкурент не достигнет больше двух.*

Пока эти показатели не достигнуты, никакие другие показатели не имеют значения, так как бизнес еще не стал действующим предприятием. Как только эти показатели достигнуты, можно переходить на стандарты уровня 1.

А что означают Орех<sup>[19]</sup>, Сарех<sup>[20]</sup> и Тимех<sup>[21]</sup> в нижней части таблицы? Это просто условные обозначения, необходимые для понимания приоритетности дефицитных ресурсов для каждого уровня. В случае уровня 1 это операционные расходы, и цель заключается в том, чтобы не дать дойным коровам выпить собственное молоко. В случае уровня 3 – это капитальные расходы, независимо от того, приходят ли они непосредственно из бухгалтерского баланса или из «корпоративного налога», не учитывающего операционные расходы.

В случае уровня 2 дефицитным ресурсом является время. Как показывает наш опыт работы с компаниями, на преодоление пропасти и внедрение новой технологии может потребоваться от двух до трех лет. К сожалению, открытые акционерные компании не могут ждать так долго – у них хватает терпения на год – другой, пока ощутим прогресс, но третий год для них слишком сложен. Поэтому показатели для уровня 2 продуманы так, чтобы их можно было достичь – в течение – восьми кварталов, однако потребуются серьезное напряжение. Нет времени расслабляться, и каждый день, прошедший без видимого прогресса, – это плохой день.

## Планирование и бюджетирование

Лучший метод работы в этой сфере – это организация распределения ресурсов в виде трех отдельных соревнований, по одному на каждый уровень. Области рентабельности инвестиций для каждого уровня так сильно отличаются друг от друга по коэффициенту окупаемости, что нет смысла заставлять их конкурировать между собой. И если вы, несмотря ни на что, все же будете упорно их сталкивать, не удивляйтесь, что уровень 2 всегда будет в невыгодном положении. И вот почему.

Проекты уровня 1 окупаются в текущем году. Достаточно сказано. Проекты уровня 3 в этом году не окупаются, но они и не претендуют на ресурсы, влияющие на текущий год. Они «для будущего» и как таковые держатся от греха подальше. Но проекты уровня 2 претендуют на ресурсы, которые влияют на результаты текущего года, и в то же время они не окупаются в том же году. Такая пилюля *очень* горька, чтобы ее проглотить. Неудивительно, что большинство организаций находят какой-нибудь способ ее выплюнуть до того, как процесс планирования и бюджетирования закончен.

К сожалению, это означает, что через уровень 2 не осуществляется никаких проектов. А как же те чудесные инновации для будущего, которые вы финансировали на уровне 3? Они все мертвы по прибытии к берегам уровня 1. То же относится и к любым слияниям – поглощениям на уровне «технологии и команды», которые должны придать импульс вашим исследованиям и разработкам. Если вы действительно собираетесь вести дела подобным образом, то немедленно закройте все проекты на уровне 3, разделайтесь с ними. Зачем себя обманывать?

В качестве альтернативы, конечно, вы можете провести серьезный разговор о том, насколько много ресурсов, влияющих на настоящее, вы готовы инвестировать в *любой* проект уровня 2, а затем отложить их в качестве резерва для использования только на уровне 2.

Каждый год это будет зависеть от экономики и текущих показателей вашего портфеля на уровне 1. Но как только резерв определен, все проекты – уровня 2 должны конкурировать друг с другом, чтоб получить из него финансирование (и только из него), но никаким другим проектам с других уровней не должно быть к нему доступа.

Обратите внимание, что по – настоящему дефицитные ресурсы редко находятся в сфере исследований и разработки. Обычно дефицит наблюдается в передовой области: маркетинге, продажах и услугах. Поэтому важнейший вопрос состоит в том, какой процент из этих ресурсов вы готовы посвятить только усилиям уровня 2. Это резерв, который действительно имеет значение.

## **Организация и руководство**

Теперь, когда мы должным образом обсудили и профинансировали проекты уровня 2, пора как следует их организовать и управлять ими. В этом плане лучшие практические методы неоднократно демонстрировались венчурными объединениями.

В случае венчурного капитала замыслы уровня 3 получают тонны кредитов, возможно, заслуженно, но фактический возврат капитала в большей степени зависит от управления процессом на уровне 2 – переводом компаний и товарных категорий через «пропасть». В Кремниевой долине успешность оценивается именно по таким реализованным проектам, а не по сырым технологическим инновациям. Так в чем секрет успеха?

Поскольку практически все молодые компании финансируют только одну «взрывную» инновацию, все проекты уровня 2 поступают на рынок в виде автономных, вертикально интегрированных, независимых коммерческих единиц; при этом все ресурсы подчиняются напрямую единственному полностью уполномоченному лидеру – генеральному директору. Совсем иначе дело обстоит в стабильных компаниях, где обычно люди, занятые

инициативами уровня 2, отчитываются менеджеру по продукции и вынуждены делиться ресурсами, предназначенными для продаж, маркетинга и услуг, со своими аналогами уровня 1. Подобное совместное использование финансов создает для команды, получившей средства от венчурного инвестора, достаточную задержку в реагировании, чтобы их обхитрили более крупные, лучше финансируемые и более известные конкуренты внутри предприятия. Это похоже на сражение – торпедных патрульных катеров против авианосцев в небольших акваториях.

Но крупные компании просто не могут позволить себе образовывать независимые коммерческие подразделения каждый раз, когда у них появляются проекты уровня 2. Или такая возможность существует? От чего действительно нужно воздерживаться – так это от создания большого числа коммерческих подразделений с полным штатом сотрудников в каждом. Это создает излишне сложную структуру, и это чистое безумие. Но можно создавать *временные виртуально интегрированные коммерческие подразделения* – и этого будет вполне достаточно. Сделать это можно так, как описано ниже.

Прежде всего, определите действительно предприимчивого лидера, который будет в течение всех восьми кварталов *виртуальным главным управляющим* подразделения, которое занято проектом уровня 2. Обсудите с ним его назначение в ключе «умри, но сделай», сжигая за собой корабли. Затем позвольте этому главному управляющему привлечь людей в команду из каждого производственного подразделения. Эти люди в действительности не станут выходить из блока своих текущих подразделений, но все их накладные расходы будут перенаправлены на проект уровня 2, и в ходе своей работы они получают все инструкции со стороны виртуального главного управляющего. Выполняемая работа и получение заработной платы будет происходить в свой черед, так что эти перестановки никак не скажутся на карьере, но сотрудники, само собой, будут зависеть от виртуального управляющего. Наконец,

когда проект уровня 2 будет реализован, эти люди либо вернутся в свои подразделения, принеся с собой бесценный опыт в новом направлении бизнеса, которое теперь готово к интеграции в производственные подразделения, либо займутся следующим проектом уровня 2, имея багаж лучших практических методов.

Этот подход позволяет авторитетным компаниям создавать гибкие организации, способные эффективно конкурировать со специализированными молодыми компаниями, и дает возможность избежать создания сложной многоступенчатой служебной организации, которая слишком часто влечет за собой создание вертикальных структур. В то же время это создает естественные подразделения управления, благодаря которым руководство компании и совет директоров напрямую обзоревают работу уровня 2.

В конечном счете, так как инициативы уровня 2 очень рискованны и в немалой степени зависят от времени, они должны быть прозрачными и исполняться в быстром темпе еженедельных совещаний, ежемесячных обзоров и квартальных отчетов. Еженедельные совещания проводятся с виртуальным управляющим, ежемесячные обзоры – с исполнительным руководством, а ежеквартальные отчеты – с советом директоров.

Это очень похоже на работу венчурного капитала. Вашему успеху здесь ничего не препятствует. Просто дело в том, что, в отличие от венчурного капитала, вы можете сделать далеко не все, поскольку затраты уровня 1 достаточно велики. Но главное, чтобы вы делали правильно то, что можете сделать.



## Талант и вознаграждение

Авторитетные компании готовы использовать в качестве образца подход венчурного капитала к организации процессов, но в оценке таланта и вознаграждения идиллии нет. Венчурная модель заставляет выходить за грань возможного, несет намного больший риск за большее вознаграждение и может позволить себе субсидировать предпринимателей, которые «наломали много дров». Авторитетным компаниям не особо годятся такие подходы.

Вместо этого необходимо привлекать предприимчивых лидеров из среды менеджеров, подчиняющихся исполнительному директору, давая им шанс показать свои таланты в очень трудном задании. При этом у них должны быть сильные наставники, которые помогут им эффективно привлекать сотрудников, неистово атаковать рынок и элегантно работать с внутренними преградами. И всем остальным членам команды должен передаваться тот же опыт, сообразно их уровню и назначению.

Такое положение вещей не является нормой, и вы нередко будете понимать, что наняли неподходящих людей, когда они уже выполнили часть работы. Но вы не должны откладывать их замену хоть на мгновение. Никакого испытательного срока, никаких 90-дневных программ улучшения качества, ничего в этом роде – для этого просто нет времени. Руководитель должен вернуть этих сотрудников в их подразделения без каких-либо пометок в личных делах, покрыть все расходы на предстоящий квартал, чтобы компенсировать вызванные неудобства, и в следующий раз выбирать людей более мудро.

Наконец, говоря о вознаграждении, опять же не стоит стремиться к доходности опциона, которая вдохновляет команды компаний – стартапов работать до глубокой ночи. Если людям необходимо подобное вознаграждение – отправляйте их на Сэнд – Хилл – роуд<sup>[22]</sup>. Сотрудники авторитетных компаний уже не испытывают

риска, свойственного молодым компаниям. Более того, хотя динамика уровня 1 может быть помехой, она также может быть преимуществом при правильном управлении. Безусловно, проще получить доступ к блестящей перспективе, если на визитной карточке написано Cisco, а не какой-нибудь Apitaxis.

С другой стороны, хорошее вознаграждение поможет сосредоточить все внимание вашей команды на достижении ключевых целей и показателей. Особенно важно ввести вознаграждение за продажи. В случае уровня 2 речь не идет о максимизации доходов. Речь идет о завоевании ключевых клиентов в особом целевом сегменте. Поэтому вам необходимо соответствующим образом наладить вознаграждение за продажи и сделать это бонусом для всех остальных.

## **Поглощение и приобретение**

Большинство сделок по слиянию и поглощению не предназначены для уровня 2, но скорее являются его альтернативой. Один из видов сделок – это объединение в зрелых товарных категориях уровня 1 по аналогии с тем, что делала компания Oracle в этом десятилетии и чем была известна Computer Associates в прошлом. Это орудие роста, которое совсем не полагается на рост товарной категории. На противоположной стороне спектра находятся не имеющие финансового значения приобретения технологий следующего поколения уровня 3, используемые для запуска исследований и разработок в категории, которая выглядит многообещающей, но еще должна по – настоящему показать себя. Это семена будущих ставок на уровне 2.

В противоположность сделкам на уровне 1, приобретения уровня 2 должны быть специально предназначены для перевода компании в быстрорастущую категорию на стадии Б, которой компании либо недостает, либо она устарела. Cisco удалось провести такое восстановление в 1990-х, когда она приобрела три компании в

категории «Коммутации ЛВС» – компании Kalpana, Granite и Grand Junction, – таким образом войдя в популярную категорию и защитив свою франшизу маршрутизаторов от эрозии снизу. BEA сделала то же самое, когда приобрела WebLogic (чтобы войти в категорию серверов веб – приложений), как сделала EMC с VMware (программные приложения для режима визуализации) и Adobe с Macromedia (поточные мультимедийные средства).

Общий ключ к успеху в случае слияний и приобретений на уровне 2 – это приобретение компаний с доходами, которые делают их ценными для ваших финансовых показателей с самого начала. Довольно сложно управлять динамикой распределения внутренних ресурсов на уровне 2 даже с органической инновацией, выдвинутой людьми, которых все знают. И это практически невозможно сделать с приобретением, проводимым группой незнакомцев. У них просто нет времени заработать необходимое доверие у своих коллег, чтобы завоевать их поддержку, а кроме того, они не в курсе, где «зарыты трупы», чтобы избежать обремененности бесполезными ресурсами.

Вместо этого думайте об успешных приобретениях уровня 2 как о компаниях уровня 1 в их непревзойденном состоянии, которое превратилось в уровень 2 в свете ваших возросших амбиций. Так, Intel недавно приобрела McAfee, автономную компанию в сфере обеспечения безопасности персональных компьютеров, чтобы передвинуть ее в категорию мобильных устройств – новую территорию для обеих компаний. И когда Cisco приобрела Linksys, автономную компанию, производящую потребительские маршрутизаторы, она сделала это частично для того, чтобы создать экономически жизнеспособные конечные точки для архитектуры комплексного обслуживания домашних кинотеатров. Подобным образом приобретение Webex, авторитетного игрока в малом и среднем бизнесе проведения веб – конференций, дало компании Cisco поддержку в расширении делового рынка технологий связи и групповой работы.

И последнее замечание: камнем преткновения в этой стратегии обычно становится цена приобретения. Авторитетные компании терпеть не могут платить бóльшую стоимость, чем могли бы получить за себя. Но правда заключается в том, что занимающиеся одним видом деятельности растущие компании на стадии Б действительно заслуживают большего коэффициента стоимости компании, чем смешанный портфель. Как говорят гангстеры в кино, «ничего личного – просто бизнес». Хорошей новостью для сегодняшних руководителей может быть то, что у многих авторитетных компаний так много денег, что сейчас самое время наконец-то взяться за дело.

С другой стороны, если вы продолжите колебаться на уровне 2, в конечном счете ваш портфель на уровне 1 попадет в немилость и цена ваших акций упадет ниже уровня, когда они могли бы использоваться как валюта для новых приобретений. В таком случае, если только у вас нет большого баланса, вы в отчаянном положении. Нет пути вперед, который поддержал бы вашу независимость, и вашей лучшей ставкой может стать или слияние с конкурентами, или страдание от строп и стрел выкупных организаций<sup>[23]</sup>. Ни то ни другое не сулит ничего хорошего вашей компании, но оба пути, по крайней мере, сохраняют часть рабочих мест людям, которые надеялись, что вы создадите их будущее.

## **В заключение**

Сила товарной категории – это самый мощный инструмент достижения второй космической скорости. Она постоянно продвигает вашу компанию для достижения возможностей развития и помогает избежать ловушек. Но, как показывает опыт, большинство компаний действуют нерешительно в этом критически важном направлении, и в этой главе мы попытались показать, почему так происходит и что с этим можно сделать.

В заключение нашей беседы давайте рассмотрим в качестве примера компанию Akamai, в которой я был членом правления с 2006 года, а также попытаемся понять, как она использовала силу товарной категории для реформирования своего портфеля и получения более высокой прибыли и большей стабильности.

### **Пример. Управление портфельной категорией в Akamai в 2006–2010 годах**

Akamai Technologies обеспечивает функционирование систем для интернет – вещания более чем в 70 странах мира. Она использует свыше 73 тысяч серверов почти в одной тысяче сетей. Каждый день эта «мегасеть» производит около 20–30 % всего мирового веб – трафика. Ее дополнительной ценностью является то, что она разумно и динамично направляет и перенаправляет трафик, чтобы свести к минимуму задержку при переходе из точки А в точку Б в сети Интернет.

В 2006 году у компании было два основных предложения: сеть доставки контента, или CDN, оптимизированная для скачивания статического контента, будь то потоковые мультимедиа или большие файлы программного обеспечения, а также технологическая платформа, под названием EdgeSuite, оптимизированная под динамический контент и используемая для ускорения

разнообразных интерактивных приложений. Компания была больше известна своей сетью CDN, а потому приложениям EdgeSuite было тяжело вырваться из гравитационного поля основного вида деятельности компании. Это особенно беспокоило руководство, поскольку оно предчувствовало, что CDN – направление постепенно становится рядовым товаром и что будущий успех компании необходимо подкрепить дополнительными услугами.

В результате руководство претворило в жизнь пару проектов, которые закончились вводом в игру всех трех уровней рентабельности инвестиций. Первый из этих проектов был направлен на реконструкцию пяти категорий.

- *Мультимедиа и индустрия развлечений.* Здесь ощущалась наиболее сильная заинтересованность в инфраструктуре CDN, особенно в потоковом мультимедиа.

- *Высокие технологии,* у которых также была постоянная потребность в CDN для управления загрузкой программного обеспечения и растущая необходимость в ускорении онлайн – приложений.

- *Сфера розничной торговли,* где большое беспокойство вызывало время отклика сайтов, взаимодействующих с посетителями, когда задержка могла привести к уходу пользователя с веб – страницы или его отказу от покупки в середине сделки.

- *Сфера предпринимательства,* заинтересованная в интерактивных корпоративных IT – приложениях, таких как автоматизация труда торгового персонала, или «корпоративный интеллект»<sup>[24]</sup>, предназначенный для работы с мобильными клиентскими устройствами или имеющий дистанционный доступ.

- *Государственный сектор экономики,* где нормой являются фирмы профессионального обслуживания, предоставляющие услуги по индивидуальным заказам, будь то специализированные приложения или инициативы электронного правительства<sup>[25]</sup>.

В связи с перестройкой сферы деятельности портфель предложений компании Akamai был сформирован при помощи дополнительного ряда проектов, чтобы лучше согласовать его с этими вертикальными категориями. Вот что из этого вышло.

- *Набор предложений CDN*, являясь деятельностью уровня 1, уже в достаточной мере соответствовал сфере мультимедиа и индустрии развлечений, а также сфере высоких технологий и был меньше всего подвергнут изменениям. При этом каждый, кто продавал CDN, был «мультимедиа – экспертом» – что-то вроде специалиста по танцам со слонами. Результатом такой специализированной квалификации в этой сфере были все более продуктивные отношения с крупными покупателями рекламного места и времени, что было критически важно для делового успеха компании Akamai.

- Новый бизнес, рожденный технологией EdgeSuite, под названием *Динамическое ускорение сайта*, или DSA, был ориентирован на проблемы розничной торговли. Руководство предполагало, что DSA станет деятельностью уровня 2, но на самом деле новое предложение было достаточно близко к прежней технологии EdgeSuite, и ценностное предложение было таким прямым и убедительным, что это направление оказалось уровнем 1 почти с самого начала. У него просто не было особой необходимости пересекать пропасть.

- Еще одно новое направление деятельности, также появившееся в результате технологии EdgeSuite и получившее название *Ускорение интернет – приложения*, или WAA, направило внимание на проблемы, с которыми сталкиваются директора по информационным технологиям IT – компаний при поддержке удаленных мобильных приложений через Интернет. Эта деятельность действительно была инициативой уровня 2, подробнее о ней мы расскажем дальше.

- Третья инновация, основанная на новой технологии под названием *Решения в области рекламы*, или ADS, была ориентирована на трудности рекламодателей в получении лучших прибылей от их веб – кампаний. Это был новый рынок и новый ряд

предложений, поэтому руководство отнеслось к этой задаче как к инициативе уровня 3, какой она действительно была. Эта технология стала готовиться к переходу на уровень 2 только через два года после первых финансовых вложений.

Akamai прекрасно справилась с проектом уровня 2 в плане ускорения интернет – приложений. Хотя компания не раскрывает отчет о своем доходе в этой товарной категории, в 2010-м финансовом году она получила существенный рост доходов. Более того, в сочетании с родственным предложением в DSA два направления деятельности с дополнительными услугами обогнали основное направление деятельности CDN с точки зрения суммарного вклада в доходы и прибыль. В результате будущее компании Akamai прочно укрепилось на вершине устойчивого к коммодитизации<sup>[26]</sup> фундамента, являющегося дополнением к текущему высокопродуктивному направлению деятельности – CDN.

Как компании удалось успешно справиться с задачей? Вот некоторые из ключевых моментов.

– *Преобразование инициативы WAA специально для корпоративного канала IT – продаж.* Хотя эта инициатива не предоставила технологии ускорения интернет – приложений отдельного канала продаж, зато сделала ее первой вспоминаемой маркой<sup>[27]</sup> в данной сфере, избежав при этом высоких затрат на дополнительный торговый персонал. Более того, это уберегло команду WAA от разбрасывания своих усилий на другие сегменты, где спрос на это предложение зависел от других категорий в портфеле компании Akamai. Интересно, что вскоре после мероприятий с WAA, Akamai действительно вложила деньги в полностью отдельный торговый канал. Компания, однако, поняла, что он был намного более дорогостоящим и менее эффективным, чем вертикальный канал продаж, потребители которого высоко ценили производительность приложений в Интернете.



– *Приобретение другой компании в этой сфере.* В 2007 году Akamai приобрела Netli – компанию, ориентированную исключительно на категории ускорения интернет – приложений. В то время доход от обеих операций составил около 10 миллионов долларов, поэтому в дополнение к добавочной технологии и глубине управления это дало новому направлению деятельности WAA импульс к обретению ценности.

– *Нахождение великого «виртуального главного управляющего».* Компании Akamai повезло: у руководителя, пришедшего с приобретением Netli, Вилли Техада, было такое скандально – предприимчивое отношение к потребителям, которое как раз необходимо инициативам уровня 2. Хотя в Netli он конкурировал с Akamai, у него было огромное уважение к силе компании, а также желание и способность мобилизовать ее, чтобы ускорить переход к созданию ценности. Он, в свою очередь, долгое время подчинялся занимавшему пост старшего руководителя компании Akamai Крису Шуттлу, который спонсировал приобретение компании и помог ей справиться с внутренними затруднениями, неизбежными для любого бизнеса, набирающего вторую космическую скорость.

– *Регулярные отчеты перед советом директоров.* Это дает проекту уровня 2 прозрачность и внимание со стороны руководства, которые необходимы для поощрения ее попыток достичь второй космической скорости. В частности, отдел продаж на местах получил тот вид поощрения, который позволил ему выложиться на все сто процентов.

– *Поймать волну «облачного вычисления».* Так как программное обеспечение в качестве услуги и облачное вычисление становятся все более и более важными корпоративными IT – стратегиями, спрос на ускорение приложений, работающих в сети Интернет, возрастает. Инвестиции Akamai в органические инновации, дополненные своевременными приобретениями – слияниями, оказались действительно пророческими.

В общем, урок Akamai, по крайней мере с точки зрения совета директоров, состоит в том, что решить проблему уровня 2 не так сложно – стоит лишь всем ориентироваться на программу. Введение третьего набора показателей эффективности, характерных для этого уровня, оказалось главным ключом к такой корпоративной культуре, как в компании Akamai, где большое значение имеет ответственность. Команда руководителей, убедившись, что на ней лежит ответственность за нужное дело, оказалась способна преуспеть в достижении необходимой скорости для освобождения от балласта устаревшей бизнес – модели.

## Глава 3

# Сила компании. Используем целевое финансирование

Сила компании – это все ваши возможности по совершению сделок, которыми вы обладаете по отношению к своим потребителям, поставщикам, партнерам по каналу продаж и своим партнерам по целостному предложению. В этом контексте компания HP под руководством Марка Херда значительно увеличила свою силу, большей частью выжимая прибыль из существующих направлений деятельности для стимулирования прибыли и прироста фондовой стоимости, что позволило ей выкупить дополнительные компании, используя увеличение объемной покупательной способности, чтобы заключить более выгодные сделки с поставщиками, получить более широкую сферу деятельности партнеров по каналу продаж и большее присутствие<sup>[28]</sup>, а также чтобы мотивировать всех партнеров. Эта сила, в свою очередь, зависела от конкурентных преимуществ HP по сравнению с IBM и Oracle и от того, что представляет ценность для потребителей и партнеров. В случае HP это заслуживающие доверия, хотя и не очень дифференцированные продукты и услуги по относительно низкой цене.

Это классическая стратегия для увеличения силы компании, используемая Southwest Airlines и Wal-Mart, но не обычная для IT-компаний, занимающих уровень 1. IBM или Oracle не были заинтересованы в том, чтобы перенять подобную стратегию. И это стало ключом к увеличению власти компании HP.

Достигнуть второй космической скорости – значит освободить себя от сравнения с конкурирующими компаниями, создав одно или большее число продуктов, которое мы называем *неповторимым*

предложением-. Как это можно сделать, демонстрирует диаграмма ниже.



Рис. 7. Достижение второй космической скорости  
Концентрация на конкурентном разделении

Диаграмма иллюстрирует несколько требований, каждое из которых критически важно для разработки и воплощения стратегии силы компании.

- Ваша компания является членом стратегической группы конкурентов, включающей все другие компании, потребители и партнеры которых воспринимают их как предлагающие похожие, а значит, потенциально заменимые продукты.

- Наличие этих потенциальных заменителей уменьшает силу вашей компании в отношении потребителей и партнеров. Это делает ваши предложения трудно продаваемыми и оказывает влияние на размер доходов и прибыли.

- В то же время существование жизнеспособной группы конкурентов дает уверенность потребителям и партнерам, что будет

назначена оправданная цена и что будут другие альтернативы, если у данного предложения появится какой-то недостаток. Это делает ваше предложение легко продаваемым.

- Большая звездочка за пределами круга подразумевает, что для одной компании – в данном случае вашей – есть возможность создать такое предложение, которое по крайней мере в течение какого-то ощутимого периода времени конкуренты не смогут повторить.

- Отсутствие жизнеспособных заменителей увеличивает силу вашей компании, благодаря чему ваши предложения легче продать, а значит, ваш доход и прибыль увеличиваются. В то же время, поскольку вы продолжаете быть частью стабильной товарной категории, ваши предложения легко купить. Потребители довольны и проявляют интерес; партнеры, с другой стороны, чувствуют себя ущербными из-за вашего новообретенного влияния. Это оптимальная позиция для зарабатывания денег и создания максимальной выручки для ваших акционеров.

- Стрелка, которая ведет от вашего текущего состояния к этому крайне желаемому будущему, символизирует необходимые для достижения успеха инвестиции и инновации. Чем больше сила, обозначаемая этим вектором, тем недостижимее предложение, тем меньше вероятности, что конкуренты смогут или попытаются нейтрализовать его уникальную ценность.

- Мы называем этот вектор инвестиций и инноваций *ядром*, которое выделяет вас из группы конкурентов. (*Контекст* – это, наоборот, все то, что вы делаете, чтобы стать полноценным членом группы конкурентов.)

Способность достичь второй космической скорости и оторваться от норм своей товарной категории зависит от четкого понимания конкретного направления вашего ядра и смелого распределения ресурсов согласно выбранным целям. Большинство компаний не могут этого сделать. То есть основную часть времени они живут

внутри границ своей конкурентной группы. Может ли Toyota выгодно отличаться от General Motors? Может ли United Airlines действительно отличаться от American Airlines? Лучше выйти на открытый рынок с Goldman Sachs или с Morgan Stanley, а может, с Credit Suisse? Действительно ли GEICO дешевле, чем State Farm? Что лучше: Pepsi или Coke? В большинстве случаев ответ будет таким: и то и другое действительно хорошо.

Но не всегда. Иногда нет приемлемых заменителей. И когда компаниям действительно удается заметно выделить себя, когда они на самом деле вырываются из гравитационного поля своей группы конкурентов, результаты могут быть по – настоящему впечатляющими, какими они были у Prius, Southwest Airlines, Apple, Google, Facebook, Cisco и IBM. С другой стороны, когда компаниям не удастся ярко выделиться на фоне конкурентов, это ни в коем случае не катастрофа – это значит только, что необходимо сделать еще много тяжелой работы для получения намного меньшей награды. Спросите людей, которые работали на Palm, AskJeeves, Friendster, 3Com или Unisys.

Так в чем же разница? В конце концов, каждая из этих компаний разрабатывает стратегию по грамотному позиционированию себя на рынке, все они много инвестируют в исследования и разработки, маркетинг и производство. Чем обладают те немногие, которым действительно удается развить вторую космическую скорость? Я предлагаю такой ответ: это *лидерство*.

Сейчас модно считать, что лидера можно найти практически в любом зале заседания совета директоров, но на самом деле тот вид руководства, о котором мы говорим, встречается там относительно редко. Такое руководство требует умения сделать выбор и ответить на вопрос, которого избегают все остальные ваши конкуренты: *насколько это будет разумно?* Этот выбор требует распределять ресурсы неравномерно, иногда радикально, всегда через страх, часто вопреки протестам не только членов вашего собственного руководящего состава, но также давних потребителей и партнеров.

*Действительно ли это мудро? Этот выбор требует готовности быть неправым, иногда значительно и всегда публично. Вы действительно хотите это попробовать? И наконец, этот выбор требует постоянной вовлеченности всего руководящего состава. И когда же в последний раз у вас это было?*

Тем не менее без подобного мятежного руководства невозможно достичь второй космической скорости. Поэтому, насколько бы ни было мудрым следование срединному курсу, знайте, что это наверняка навсегда привяжет вас к вашей группе конкурентов, позволив и потребителям, и партнерам настраивать вас друг против друга в вечном усилии снизить ваши цены и прибыли. Кого-то из вашей команды может устроить подобный итог, но ваши инвесторы, скорее всего, не разделят подобную точку зрения. И стоит им уйти и по – явиться «придонным рыбакам»<sup>[29]</sup>, как вы и все окружающие почувствуете, как холодная рука «рационализации» и «реконструкции» ведет компанию в будущее, в котором лично вам, скорее всего, не достанется места.

В этой связи достижение второй космической скорости не кажется таким уж опасным. По правде говоря, это действительно не опасно, но от вас и ваших коллег потребуются, чтобы вы определились с тремя ключевыми элементами.

*1. Вашей конкурентной группой.* Чем четче вы представляете, с какими компаниями вы действительно конкурируете и почему, тем сильнее вы можете сузить круг конкуренции, из которого нужно сбежать, и тем больше вероятности, что вы действительно из него вырветесь. Мы называем этот элемент *отличающийся от кого?*

*2. Вашим конкурентным преимуществом.* Чем более расчетливо вы способны инвестировать в собственные разработки и инновации, тем больше поддержки получите со стороны и тем меньше сделаете пустых растрат. Мы называем этот элемент *отличающийся каким образом?*

*3. Вашей производственной стратегией.* Чем более точными вы будете с вложениями и деньгами, необходимыми для

финансирования и укомплектования своих инвестиционных и инновационных обязательств, тем меньше внутренних трений создадите, тем на большее урегулирование будете способны. Мы называем этот элемент *отличающийся при помощи каких средств?*

Доскональное понимание этих трех элементов и действие в соответствии с принятыми решениями даст вам силу компании. Нет никакой магии. Тем не менее существуют тонкости, которые необходимо понимать, и подводные камни, которые нужно обходить. В оставшейся части этой главы мы проинструктируем вас по поводу техники безопасности, прежде чем позволить вам отправиться в путь.



## **Ваша конкурентная группа. Отличаться от кого?**

Кто именно находится в вашей конкурентной группе? В течение многих лет Скотт Макнили, генеральный директор компании Sun, регулярно насмехался над Microsoft, сравнивая ее с Sun, часто в очень забавной, если не в циничной манере. Это был большой спектакль. Но суть в том, что Microsoft вообще никогда не входила в конкурентную группу Sun. Так что это действительно был всего лишь очень дорогостоящий спектакль.

Как вы думаете, входит ли Chrysler в конкурентную группу BMW? Конкурирует ли Porsche с Volvo? Откуда вы знаете? Очень важно, когда речь заходит о вашей компании, как вы определяете своих конкурентов.

Внимательное отношение к конкуренции помогает, прежде всего, очистить ум, потому что он может быть засорен защитными эгоцентричными объяснениями, почему ваше предложение лучше, чем у других. Будьте уверены на этот счет: никого не волнует, что вы думаете. Но есть вещи, которые действительно волнуют других, а именно-:

- где нет конкуренции – нет рынка. Вот почему молодые компании, у которых «нет конкуренции», испытывают трудности с привлечением партнеров и осуществлением продаж. Ваша конкурентная группа – это часть вашего суммарного ценностного предложения;

- о вас судят по вашему окружению. Если вы говорите о своих конкурентах свысока, люди решат, что вы вращаетесь в кругу отбросов общества, и это, в свою очередь, отразится на вас. Наоборот, если вы позиционируете себя как надежную альтернативу среди достойных, это говорит в вашу пользу;

- ваша конкурентная группа – это первичный признак, по которому потребители и партнеры определяют вашу роль на рынке. Заявляя, что вы можете заменить эти компании, по крайней мере, при некоторых условиях, вы даете потребителям и партнерам основу для оценки ваших предложений;

- наконец, ваши конкуренты обеспечивают контекст для понимания и оценки вашего отличия, что дает возможность склонить симпатии покупателей на свою сторону.

Таким образом, если вы можете думать как потребитель или партнер, вы способны создать конкурентную группу, которая поможет вам стать более могущественным, даже если это делает конкурентов более успешными. Но вы должны работать в пределах их заинтересованности в вас. Это требует весьма радикального упрощения, которое может быть достигнуто путем сокращения области конкуренции двумя общими путями. Первый – это конкурировать внутри своей собственной *бизнес – архитектуры*<sup>[30]</sup>, второй – конкурировать внутри вашего собственного *яруса*. Вот как действует каждый из них.

Бизнес – архитектура – это идея, которая сначала кажется немного абстрактной, но на практике оказывается простой для понимания и удивительно значимой. Как показывает наблюдение, большие успешные компании делятся по двум и только двум фундаментальным подходам в создании ценности.

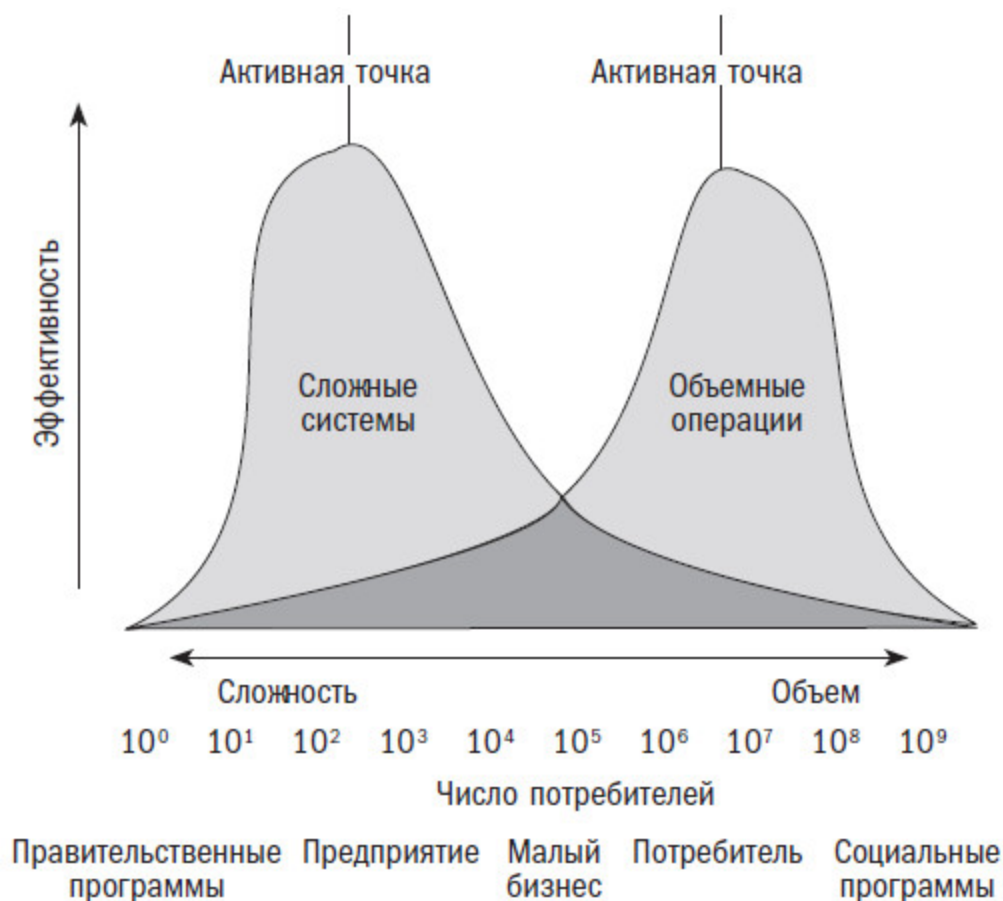


Рис. 8. Две бизнес-архитектуры  
Сложные структуры и масштабное обслуживание

1. Бизнес – архитектура *сложных структур* специализируется на решениях очень сложных задач. В список их потребителей входят и государственные структуры со своими программами, которых, как правило, немного, и компании, которых может быть сотни, и малые предприниматели, которых может быть тысячи. Но самый лакомый кусочек – это корпоративное пространство, где разработчики сложных систем получают миллионы долларов от сотен клиентов. Cisco, IBM, SAP, Accenture и Oracle – это компании сложных структур.

2. Бизнес – архитектура *масштабного обслуживания* специализируется на комплексных продуктах или операциях, нужных большому числу людей каждый день. Они могут

варьироваться от социальных программ, затрагивающих сотни миллионов граждан, до потребительских продуктов и услуг, затрагивающих десятки миллионов, и до высоко стандартизированных предложений, которые поддерживают десятки тысяч домашних и малых предприятий. Тем не менее их лакомый кусочек – это потребительский рынок, где они получают десятки долларов за покупку от миллионов покупателей на еженедельной или ежемесячной основе. Apple, Nokia, Facebook, Twitter и Google являются компаниями объемных операций.

Мы подробно писали об этих двух архитектурах в Harvard Business Review, Strategy and the Stronger Hand<sup>[31]</sup> и в книге «Разберемся с Дарвином» – глава 3. Суть заключается в том, что все рынки самоорганизуются и разделяются на эти две архитектуры, поддерживая разных лидеров рынка для каждой. При этом ожидается, что предложения объемных операций могут со временем вторгаться на территорию сложных систем, в конечном счете вынуждая предложения сложных систем достигать нового уровня сложности, тем самым открывая следующий рыночный рубеж.

Чтобы сфокусировать силу компании при помощи сужения конкурентной группы, достаточно знать, что потребители почти никогда не сравнивают между собой предложения бизнес – моделей сложных систем и масштабного обслуживания. Разница в том, что они либо готовы переплатить за кастомизацию<sup>[32]</sup> в случае первых, либо сохранить деньги благодаря стандартизации в случае вторых. Таким образом, если вы крупная компания и вам необходима информационная система, вы обратите свое внимание на SAP или Oracle, а не на Intuit или Microsoft. Если вы малое предприятие, то вы подумаете о ПК или компьютере Mac, а не о серверах HP Linux или базах EMC. Малые предприятия не хотят, чтобы их посещал торговый агент компании IBM, а крупные компании не нуждаются в скидочных купонах на покупку электроники.

Ваша компания может не ударяться в такие крайности, но, в конце концов, потребителям и партнерам надо знать, принципам какой из этих двух архитектур вы в итоге следуете. Первая архитектура в основном занимается системами и проектами, вторая – продуктами и сделками. Просто определитесь с тем, какая из них лучше отражает ваши намерения.

Какую бы архитектуру вы ни выбрали, лучший способ выразить ваше решение – это компании, которые вы включаете в свою конкурентную группу. Вот почему мы так раскритиковали Sun, компанию сферы сложных систем, называющую Microsoft, компанию сферы масштабного обслуживания, своим конкурентом. Бесспорно, Microsoft систематически вторгалась на рынки Sun, но гибель компании Sun произошла скорее из-за ее неспособности перейти на следующий уровень сложности. Она попала в нейтральную зону между Microsoft и Intel, поднимающимися снизу, и IBM и HP, опускающимися вниз с вершины, надеясь почти перед самым падением найти третью альтернативную бизнес – архитектуру в облачном вычислении, но не преуспела в этом (частично подтвердив наше мнение, что такой третьей архитектуры не существует). Так что вы можете смутить не только потребителей и партнеров, запутавшись в этом вопросе, но еще и своих сотрудников.

Выбрав одну из архитектур, вы должны ограничить свое пространство конкуренции при помощи второго измерения, а именно: на каком *ярусе* рынка вы конкурируете. Это похоже на флайты на турнире по гольфу или рейтинги в любительском теннисе. Что касается рынков, то они самоорганизуются и делятся на три яруса.

– *Ярус 1: лидеры рынка с высоким положением.* Представьте себе United Airlines, American Airlines или Southwest Airlines. Представьте Toyota, General Motors или Daimler AG.

– *Ярус 2: другие именитые игроки в игре.* Представьте Delta Airlines, Alaska Airlines или US Airways. Представьте Honda, Nissan или Audi.

– *Ярус 3: оставшиеся, зачастую неименитые игроки в товарной категории.* Представьте Aloha Airlines, Air Nevada или Freedom Air. Представьте Suzuki, Isuzu или Kia.

Ключевой вывод, который необходимо здесь сделать, заключается в том, что торговые партнеры, партнеры по решениям, поставщики и потребители сами выбирают, на какой из трех ярусов направить внимание и в значительной степени игнорируют два оставшихся. Традиционно ярус 1 привлекает потребителей, которые ищут *безопасную покупку* и готовы переплачивать за нее, в то время как ярус 3 привлекает тех, кто рассматривает товарную категорию как предмет потребления и ищет *самую низкую цену*, а ярус 2 привлекает тех, кто ищет что-то неординарное, подходящее их специфическим нуждам и вкусам, то, что можно назвать *выбором думающего человека*.

Хотя границы этих групп могут частично накладываться друг на друга, в своих центральных точках они абсолютно независимы, и сравнения здесь неуместны. Это означает, что в любой заданный момент времени, хотя у вас может быть косвенная конкуренция с компаниями другого яруса, напрямую вы конкурируете только с компаниями из своего яруса. Даже если вы хотите перейти на ярус выше, необходимо сначала сделать решительный отрыв от всех других компаний в вашем текущем ярусе, чтобы вырваться из его гравитационного поля.

Теперь, когда вы выбрали одну из двух архитектур и один из трех ярусов, вы теоретически уменьшили свою конкурентную группу в масштабе 6:1, сократив ее до тех компаний, заменой которым вы действительно намерены стать. В этой связи существует обычно одна компания, которая представляется в качестве очевидной альтернативы вашей. Эта компания – ваш *эталонный конкурент*. От того, примете ли вы эти отношения или предпочтете поменять позицию в отношении альтернативного эталонного конкурента, зависит суть вашей *стратегии позиционирования*.

Эталонный конкурент обеспечивает контраст, на фоне которого вы будете демонстрировать свое стратегическое отличие. Позвольте привести простой пример из прошлой эры. В дни мини – компьютеров, мейнфреймов<sup>[33]</sup> и суперкомпьютеров компания под названием Convex выпустила продукт с совершенно новой экономической эффективностью. Ей необходимо было решить: позиционировать ли его как *супер – мини – компьютер* или как *мини – суперкомпьютер*. Оказалось, что разница между этими двумя понятиями огромна. Если бы компания выбрала первое, то ее эталонным конкурентом стала бы DEC, лидер в производстве мини – компьютеров в то время, и ее задачей было бы опережать конкурента в области научно – исследовательских и опытно – конструкторских работ. Если бы компания выбрала второе понятие, то ее эталонным конкурентом стала бы Cray, лидер в производстве суперкомпьютеров, и задача компании состояла бы в нахождении достаточно большого рынка для поддержки своего роста. Теперь вы можете увидеть, какая большая разница между этими понятиями. Каких партнеров вы хотите привлечь? Каких клиентов? Какие промежуточные категории предлагают вам лучшие перспективы? Это суть стратегии позиционирования. В итоге Convex выбрала вторую стратегию, удачно провела ее через «пропасть», застряла на площадке для игры в кегли и была в итоге приобретена компанией HP в 1995 году.

Вот несколько более современных примеров. В каждом из них компания ориентируется на эталонного конкурента, который является достойной альтернативой для некоторых приложений, но служит идеальным фоном для выделения стратегического позиционирования компании в плане достижения второй космической скорости.

- **Cognizant**, быстрорастущий мировой поставщик услуг в прошлом десятилетии, изначально выбрала Infosys, ведущую индийскую компанию в данной категории, в качестве эталонного конкурента, стремясь разделить общую репутацию в

технологических инновациях и дифференцировать себя на основе адаптации к клиенту. Однако, так как ее доходы быстро приближались к доходам Infosys, компания решила перенести свой выбор эталонного конкурента на Accenture, показывая свое намерение перейти на более высокий ярус на рынке. При этом она надеется выделиться благодаря инновациям и вдумчивому руководству и представить себя компанией, которая намного раньше вовлекается в бизнес – диалог.

– **MySpace** и **hi5** – игроки номер два и номер три в социальных сетях – были вынуждены изменить свои позиции в результате глобального доминирования компании Facebook в данной категории. Для второй социальной сети просто не осталось места. Таким образом, MySpace направила свое внимание на индустрию развлечений, и особенно музыку, хотя ей еще необходимо выявить эталонного конкурента. Компания hi5 перешла в социальные игры, где ее эталонным конкурентом по умолчанию будет Zynga. Опять же, эталонные конкуренты помогают каждому в экосистеме понять, на что способна ваша компания, и это особенно важно, когда вы меняете направ – ление.

– Во время технологического бума **Dell** выигрывала благодаря тому, что сначала ее эталонным конкурентом была Compaq, а затем HP. Компания могла разделить качественную и надежную репутацию этих брендов и показать с лучшей стороны отличие своей бизнес – модели. В прошлом десятилетии, однако, индустрия сплотилась, компания HP стала эталонным конкурентом, ориентированным на персональные компьютеры, и Dell стали воспринимать как застрявшую в унифицированной категории масштабного обслуживания. Поэтому в течение нескольких прошлых лет Dell заняла новое положение, чтобы подчеркнуть свои способности в сфере сложных систем, в немалой степени благодаря покупке Perot Systems, и теперь позиционирует себя в сфере сложных систем. Dell больше не меняет обличия – теперь Dell занята делом.



– Когда Кэрл Бартц вступила в должность генерального директора **Yahoo!**, компания была вовлечена в конкурентную борьбу с Google, которую просто не могла выиграть. Продав бизнес поисковых систем компании Microsoft, Кэрл смогла разорвать это сравнение и переориентировать компанию на возможности мультимедиа. Здесь ее проблема заключается в том, что ландшафт цифровых мультимедиа так сегментирован, что у Yahoo! нет главного конкурента.

Мы начали обсуждение стратегических групп конкурентов, чтобы было проще рассказать о нашем стратегическом отличии. Но есть также дополнительная выгода: намного легче вырваться из гравитационного поля строго определенной категории, в идеале символизируемой единственным эталонным конкурентом, чем вырваться из облака конкурентов, которые коллективно могут занимать всю карту.

Ваш главный конкурент представляет *от* в дуге *от... до*, которая описывает траекторию вашего отрыва от конкурентов. Чем точнее вы можете определить свое место отправления, тем лучше. Вам необходимо дополнить это *от* при помощи *до* – места прибытия. Что́ будет вашим предметом гордости, основой вашего неповторимого предложения? Чтобы ответить на этот вопрос, вам необходимо найти свое *ядро*.

## **Ваше ядро. Отличаться каким образом?**

Вы хотите отличаться от конкурентов разительно и стабильно, чтобы увеличить силу своей компании в отношении потребителей и партнеров для достижения бóльших доходов и более значительных прибылей. Ну и прекрасно. Но зачем миру помогать вам в достижении этой цели, если в итоге ему придется платить больше за ваши предложения, чем сегодня? Обычно мир ищет «дешевле, быстрее и лучше». И эта цель достигается путем удержания вас в пределах взаимозаменяемой группы конкурентов. Учитывая то, что вы хотите сделать все наоборот, нужно подумать над тем, как вам привлечь мир на свою сторону.

На самом деле оказывается, что мир *не всегда* хочет «дешевле, быстрее и лучше». Это желание живо, пока товарная категория остается на своей текущей траектории. Пока персональные компьютеры будут слишком сложными и высоко взыскательными, я буду хотеть более дешевый, быстрый и лучший компьютер. Но это не то, чего я *действительно* хочу. В действительности я хочу, чтобы товарная категория развивалась в совершенно другом направлении. Этого же хочет и мир, как это ясно продемонстрировал более чем восторженный отклик покупателей планшета Apple iPad. Вопрос в том, на службу чему вы собираетесь направить свое главное усилие: если на поддержание текущего положения вещей, то вам надо производить лучше, быстрее, дешевле, и можно еще много чего сказать по этому поводу. Если же вы выбираете новое направление, то в этом случае у вас есть чистый холст для рисования, который действительно требует некоторых дополнительных пояснений.

Новые траектории не должны производить революцию во всей товарной категории, но они должны в корне изменить опыт по крайней мере одного рыночного сегмента. В этом смысле их можно рассматривать как побочные продукты, вариации, альтернативные пути. Наушники Sony Walkman, ушные вкладыши iPod, телевизоры с

плоским экраном, дистанционное управление Wii, 3D – фильмы – все это квалифицируется как изменение траектории в потребительском пространстве. Терминалы Bloomberg для Уолл – стрит, рентгеновские компьютерные томографы Siemens для здравоохранения и программируемые контролеры компании Allen Bradley для промышленности – все эти изменения имели локальное влияние, как сегодня 3D – симуляторы компании Autodesk меняют строительную промышленность, а высокоскоростной дешифратор генома компании Pacific Biosciences изменяет сферу науки. Вместе с тем действительно впечатляющие изменения траектории – розничная торговля Amazon, поиск Google, Apple iPad, дистанционное присутствие Cisco – привлекают больше внимания и создают бóльшую рыночную стоимость.

Теперь ваша очередь решать: хотите ли вы играть и где вы будете это делать. Вам необязательно менять траекторию товарной категории, чтобы быть успешным. Компания HP, например, решила не играть в игры неповторимых предложений – она выбрала «лучше, быстрее, дешевле». Спасибо огромное. То же самое я бы сказал о компаниях Oracle, Dell, CDW, Best Buy, Seagate, Western Digital, Microsoft и Intel. Это хранители текущей траектории, и их главные усилия служат этой цели.

Если вы все же решили заняться изменением траектории товарной категории, то суть вашей компании должна стать осью, вокруг которой вращается вся категория. Другими словами, благодаря уникальной способности, обеспечить которую можете только вы, товарная категория будет развиваться в лучшую сторону, настолько глубоко удовлетворяющую запросы ваших целевых потребителей и партнеров, что они сделают все возможное, чтобы содействовать вашему успеху. Что в мире может быть настолько могущественным, чтобы дать вам такую возможность? Это ваши конкурентные преимущества, ваши *королевские регалии*.

Королевские регалии – это корпоративные способности, ценные, защищенные и уникальные для вашей компании, которые при

правильном развитии и усилении создают устойчивые конкурентные преимущества, запуская процесс отрыва от конкурентов. Я намеренно употребляю «свободную» метафору регалий, потому что, как подтверждает опыт, эти способности могут в значительной степени варьироваться по своей природе, но вот некоторые из наиболее распространенных типов.

- **Технология.** Эти регалии почти всегда запатентованы, чтобы обеспечить их защищенность. В их число входят: поисковые алгоритмы Google, струйная печать HP, операционные интернет – системы Cisco, а также молекулярный состав каждого лекарственного препарата.

- **Знания и опыт.** Эти регалии не могут быть запатентованы, но они настолько же дефицитны, и раздобыть их у другой компании так же трудно. Часто их называют «секретами производства». В их число входят более конфиденциальные детали опыта проектирования Apple, опыт производства полупроводниковых приборов Intel, опыт производственного процесса SAP, а также опыт и знания Accenture в сфере потребительских доменов, необходимые для эффективной ориентации предложений вертикального рынка.

- **Продуктовая линейка.** Это продукты вашей компании, от которых другие производители в вашей индустрии зависят в плане расширения своих собственных предложений. Когда есть своя продуктовая линейка, компания обладает огромной силой, о чем свидетельствуют Microsoft с операционной системой Windows, Oracle с одноименной базой данных и Qualcomm со своей технологией CDMA.

- **База преданных клиентов.** Это держало Apple на плаву в течение всех «неурожайных» лет и сделало рок – группу Grateful Dead одной из наиболее влиятельных в истории индустрии развлечений. Именно это Тайгер Вудс утратил в 2010 году вместе с огромной частью своего капитала, что неудивительно.

- **Размер.** Быть самым большим обычно подразумевает быть самым влиятельным, особенно когда дело касается переговоров с

поставщиками или необходимости нанести ценовой удар по конкурентам. Wal-Mart уже давно владеет этой регалией, а HP, крупнейший мировой производитель компьютеров, – только недавно.

– **Бренд.** На потребительских рынках, в частности где шум промоушена может заглушить даже наиболее финансируемое рекламное сообщение, узнаваемый бренд – это огромное преимущество, даже когда ему необходима модернизация. Постоянная ценность есть у таких брендов, как AT&T, Budweiser, Flickr и YouTube, даже после того, как все они перешли в другие руки.

– **Бизнес – модель.** Когда мир застрял в старом образе действий, новый путь может иметь огромное влияние. Посмотрите, что сделала FedEx с почтовой доставкой, Southwest Airlines с авиаперелетами, и что совсем недавно Salesforce. com сделала с корпоративным программным обеспечением, и что Mozilla делает с браузерами.

Какими королевскими регалиями владеете *вы*? Обладаете ли вы вообще какими-то? Достаточно ли они могущественны, чтобы реализовать амбиции вашей компании? Это вопросы, отвечать на которые руководство должно коллективно и единогласно, чтобы достичь второй космической скорости. Идея не так сложна, и вопросы не вводят в заблуждение, но вам, возможно, придется иметь дело и с беспокойством, и с неуверенностью, которое они вызывают. Тем не менее вы должны пройти через это. С этого начинается построение стратегии и обретение силы компании.

В частности, она находится как раз на стыке того, какой вашу компанию хочет видеть мир и какой она может стать благодаря королевским регалиям. Ядро вашей компании находится там, где встречаются необходимость выполнить главную задачу и ранее недоступные возможности. Ядро – это сердцевина компании, которая определяет траекторию разгона для обретения второй космической скорости. Именно этим вам необходимо заняться в

первую очередь, приняв решение создавать совершенно новую продукцию, отличающуюся от продукции конкурентов, и лишь во вторую очередь управлять, поняв, как, в конце концов, вы за все это заплатите и не угодите в тюрьму.

Рассмотрим несколько текущих примеров компаний, которые стремятся использовать свои королевские регалии для изменения траектории стабильной товарной категории, к радости своих целевых потребителей и партнеров.

– **Adobe.** Компьютерные системы самообслуживания сегодня очень распространены и становятся все более распространенными с каждым днем. Но это не делает их менее раздражающими, сбивающими с толку и непривлекательными. Adobe находит свои королевские регалии в дизайне пользовательского интерфейса, богатом выборе инструментальных программных средств в интернет – приложениях, решениях для поддержки корпоративного рабочего процесса и применяет их для проведения новой линии компании, которая должна помочь заказчикам радовать своих клиентов, а не расстраивать их. Компания называет это *менеджментом привлечения клиентов*.

– **Cisco.** Цифровая связь распространяется с сумасшедшей скоростью, но в разрозненном виде: настольные телефоны, мобильные телефоны, СМС, мгновенные сообщения, электронная почта, голосовая почта, интернет – конференции, видеоконференции. Мы бы хотели, чтобы все эти средства без проблем взаимодействовали, но это не тот путь, по которому в настоящий момент идет индустрия. Cisco использует свои королевские регалии для развития *унифицированных коммуникаций и архитектуры, ориентированной на совместную работу*.

– **Compuware.** Из-за того, что интернет – приложения появились через несколько десятилетий после приложений для центра хранения и обработки данных, они довольно неуклюже соединены между собой. И хотя в каждом домене есть множество инструментов для поддержки, люди, ответственные за управление деятельностью

приложения, не всегда могут отследить процессы от начала до конца. Compuware объединяет две свои королевские регалии: Gomez, ведущую технологию контроля работоспособности веб – приложений, и Vantage, ведущую технологию мониторинга работы приложений, чтобы создать именно такую сквозную платформу управления приложениями.

– **Rackspace.** Если у вас небольшая компания, то вы не можете себе позволить финансировать собственный центр хранения и обработки данных и вместо этого вынуждены обращаться к услугам хостинг – провайдеров. Но если вы им позвоните, то вас будут отфутболивать с места на место автоответчики автоматического оборудования, пока вы не окажетесь в очереди, ожидающей какого-нибудь внешнего ресурса в какой-нибудь другой части земного шара. Rackspace бросает вызов подобному положению дел – к радости своих потребителей и партнеров – и изменяет траекторию товарной категории, просто вводя практику, которую она называет *фанатичной поддержкой клиентов*. Это ее атрибут королевской власти.

Все это примеры того, как компании использовали преимущества своих королевских регалий для достижения второй космической скорости. Однако возникает вопрос: как развивать свои конкурентные преимущества? Для этого необходимо, чтобы руководство распределяло ресурсы неравномерно, но целенаправленно. К этой теме мы сейчас и обратимся.

## **Стратегия реализации силы компании.**

### ***Отличаться при помощи каких средств?***

Чтобы добиться положительных результатов в данном направлении, требуется подход, который мы называем *сначала лидерство – потом управление*.

Принцип *сначала лидерство* означает, что необходимо позаботиться о целевом финансировании, прежде чем позволить себе окунуться в прошлогодний производственный план. Существует множество передовых методик, относящихся к этому подходу.

1. *Заручитесь надежной поддержкой до начала каких-либо действий.* Когда дело доходит до целевого распределения ресурсов, в игре не может быть сторонних наблюдателей, не может быть не гребущих пассажиров в лодке. Если кто-то не может поддержать соглашение – этого человека необходимо заменить. И будет лучше для всех заинтересованных сторон, если это произойдет в самом начале.

2. *Обнародуйте концепцию и план.* Таким образом вы провозгласите главные принципы вашей компании. Концепция касается не вас, а нового пути развития товарной категории, который понравится потребителям, привлечет партнеров и вдохновит сотрудников. План, с другой стороны, касается вас. В нем на первый план выдвигаются предложения, способные изменить правила игры в отрасли, которые вы должны выполнить при помощи своих королевских регалий и упорной работы.

3. *Сжигайте мосты.* Откажитесь от возможности отступления. Да, есть «план Б» для компании, но не для текущей руководящей команды. Если мы потерпим неудачу, то все должны ждать увольнения. Или, как говорили древние греки, мы вернемся домой со щитом или на щите.



4. *Сначала вложите деньги в ядро компании.* Рассматривайте это направление отдельно от управления бизнесом, вложив в него деньги заблаговременно. Дайте ему преимущество перед всем остальным и постоянно пересматривайте его потребности, чтобы гарантировать необходимый конкурентный отрыв. На практике это означает, что необходима не одна корпоративная проверка, а две: одна для ядра, а вторая для всего остального – и их не следует смешивать.

5. *Используйте подход «чего бы это ни стоило» в качестве своего финансового и кадрового стандарта.* Чего бы вы точно не хотели, так это потерпеть неудачу с ключевым направлением деятельности – ядром. Если вам не удастся достигнуть второй космической скорости, вы не только потратите большое количество ресурсов, но также потеряете огромную возможность, которая стоит не меньше. Так что, если вы беретесь за дело, поставьте все на карту. Убедитесь, что вкладываете в свое основное достижение все, что у вас есть.

6. *Относитесь к главным рыночным переломным моментам как к показателям успеха.* Компания должна делать все от нее зависящее, чтобы ее усилия увенчались успехом. Руководители, отвечающие за эти мероприятия, должны нести ответственность за хоум – ран <sup>[34]</sup>. Удар, при котором мяч перелетает через одну или две базы, не пройдет – вам нужно ударить по мячу так, чтобы он улетел за пределы поля.

Стив Джобс получает огромное признание за свое лидерство, как и должен был (и просто чтобы успокоить ваше эго, отмечу, что он получает низкие оценки за менеджмент). Интересно, что Билл Гейтс не всегда получал такие хорошие оценки, но он тоже должен был их получать. В отличие от Стива, лидерство которого строится на воображении, Билл основывается на сильной фактической базе, на глубоком понимании главного конкурента, которого он намерен со временем догнать и вытеснить с поля. Так Microsoft сделала с Lotus, WordPerfect, Ashton-Tate, Aldus, Novell, Apple и Netscape – все они в

свое время были иконами первого яруса. Лу Герстнер в IBM скорее использует лидерство, чем менеджмент, ведя компанию через исторические взлеты и падения, как Джон Чемберс в свое время вывел Cisco из кризиса «доткомов», и Ларри Эллисон вел Oracle от интенсивного роста к циклическому развитию IT – индустрии.

Менеджмент, как мы еще увидим дальше, – это необходимое дополнение к лидерству, но лишь дополнение, как в этом убедились акционеры Apple, Dell, Charles Schwab и Starbucks, когда эти компании попытались и не сумели построить свой бизнес по той схеме, где все решает управление. Вы должны в первую очередь быть лидером. Это значит, что вышеизложенные принципы будут козырем подразумеваемые обязательства, закрепленные в прошлогоднем производственном плане. И это, в свою очередь, означает, что вам необходимо развивать новый производственный план, такой, который согласуется с новым ядром и все же уважает ваш полный портфель обязательств. Нелегкая задача, но, опять же, для этого есть передовые методики.

Большая часть производственной задачи по освобождению от прошлого заключается в избавлении своей компании от длинного хвоста остаточных предложений, которые она накопила за годы. Этот длинный хвост немного похож на тот, что Крис Андерсон описал в своей книге с одноименным названием, но Крис представил его как возможность для электронной розничной торговли, в то время как для любого производителя это ответственность. Длинный хвост предложений, выражаясь нашим языком, претендует на разработку, продажи, маркетинг, услуги и инвентаризацию, которые никаким образом не окупятся. По отдельности такие предложения выглядят вполне безобидно, но все вместе они берут вас в заложники, грабят корпоративные ресурсы, необходимые для обслуживания ядра.

В этом контексте позвольте предложить вам несколько выдержек из планов, действие которых мы видели в компаниях наших

клиентов. Когда мы доберемся до силы предложения, обсудим все более подробно.

*1. Поставьте на первый план приоритетность ядра.* Относитесь к ядру как к инициативе уровня 2 на стероидах, такой, которая способна заставить всю компанию достичь ценности уровня 1 в рекордно короткое время. Полностью доверяйте ранним покупателям, ограничьте дистрибуцию до тех пор, пока первоначальные предложения не станут действительно способными изменить правила игры в отрасли, поставьте ключевые инициативы под руководство единственного руководителя и идите к согласованному рыночному переломному моменту как к самому важному результату. Уведомите все подразделения, что их первым приоритетом является поддержка ядра, и включите показатели в систему оплаты труда, чтобы усилить мотивацию.

*2. Специализируйтесь в главном.* Большинство компаний специализируются на второстепенном. То есть они безмятежно следуют диктату закона Парето, который гласит, что малый процент их общей совокупности предложений, партнеров, каналов сбыта – и отдельных работников способствует поразительно большому проценту их совокупных экономических результатов. Парето не был Ньютоном. Это не закон, как гравитация. Это наблюдение, которое вы должны ниспровергнуть. Не позволяйте больше этому длинному хвосту влиять вашей собакой. Лучше отрубите его.

*3. Вкладывайте 110 % финансов и человеческих ресурсов в те направления деятельности, которые показывают наилучший результат.* Предоставьте им больше ресурсов на производстве и, что более важно, дайте им больше ресурсов на местах. Вместо того чтобы тратить время на длинный хвост устаревших предложений, сосредоточьтесь на своих победителях, освободив их от необходимости отвлекаться на неэффективный, но такой «строгий – престрогий» перечень побочных расходов. Вы можете сделать 100 % предельной нормы выработки в следующем году только лишь на одних своих победителях. В действительности будет даже проще

выполнить предельную норму выработки, потому что вы будете тратить все свое время на предложения, которые, по мнению рынка, являются вашими лучшими ставками.

*4. Избавьтесь от хвоста.* Длинный хвост предложений обычно состоит из прилипал уровня 1 плюс неудачных попыток уровня 2. Это не преимущества. Это обязательства. Управляйте ими соответственно. Надо отметить, что у каждого из них есть поборники как внутри, так и за пределами компании, поэтому не нужно обращаться с ними заносчиво. Но вы должны управлять ими, иначе они будут управлять вами.

*5. Перепрофилируйте таланты, убрав их из длинного хвоста.* Не наказывайте людей за то, что те работали над предложениями «длинного хвоста». Не отказывайтесь от их талантов. Вместо этого найдите для них по крайней мере три новых места в новом плане.

А.

Рассмотрите их кандидатуры для работы с ядром, хотя, если быть справедливым, эта работа потребует исключительного таланта, и поэтому этот путь подходит не для многих.

Б.

Рассмотрите их кандидатуру для 110 % кадрового обеспечения самых результативных предложений на производстве или на местах. Это довольно хороший путь для многих, хотя людям может потребоваться какое-то время, чтобы войти в курс дел.

В.

Учитывая, что этот длинный хвост будет с вами еще долгое время, откройте должность менеджера длинного хвоста для людей, которые не цепляются за предложения, но остаются верными процессу управления этими предложениями до подходящей зоны посадки.

*6. Наймите человека со стороны, чтобы разбить «сеть одолжений».* Все компании функционируют на внутренней валюте одолжений, по системе расписок «я вам должен»<sup>[35]</sup>, которую руководящие кадры среднего звена возвели вокруг себя в течение нескольких лет, прося друг у друга помощи в проектах и помогая,

когда просят. Эти взаимные «я вам должен» создают всепроникающую сеть одолжений, которая создает установленную практикой уверенность в том, что все друг другу что-то должны на всех углах и закоулках вашей компании. Отказать в поддержке кому-нибудь из них означает не выполнить обязательство по долговой расписке «я вам должен», что немедленно дискредитирует человека, который это сделал. Единственный способ разорвать эту сеть обязательств – взять топ – менеджера со стороны, который в одностороннем порядке провозгласит старую валюту недействительной и незамедлительно установит новую сеть обязательств, которая поможет добраться до ядра и оптимизировать длинный хвост. Эта же сеть необходима для вливания в ядро финансовых и кадровых ресурсов. Много неприятностей еще последует, но существует благовидное отрицание вины на основании незнания последствий для всех старожилов, и организация пройдет через это, особенно когда увидит некоторый успех с новыми инициативами.

## Подведение итогов

Как видите, в основе создания силы компании находится смелость руководителя осуществлять целевое распределение ресурсов и искусство менеджмента исполнять принятые решения. Такое распределение всегда рассчитано на несколько лет и может длиться даже десятилетие, безусловно, выходя за пределы инвестиционного горизонта, популярного в настоящий момент на публичных рынках. Таким образом, создание силы компании требует, чтобы совет директоров и высшее руководство во главе с генеральным директором пошло на значительный риск, поскольку часто во время этого путешествия краткосрочные показатели работы могут оказаться ниже ожиданий, курс ваших акций встанет под удар, и ваша компания может быть легко введена «в игру»<sup>[36]</sup>. Вы должны заранее решить: готовы ли принять на себя удар, чтобы держаться до конца? Хотя победа в долгосрочных ставках превосходит краткосрочную прибыль, жертвовать ресурсы ради этой победы в начале, а затем отказаться от нее посреди – это худший из всех возможных экономических результатов.

В примере, рассматриваемом ниже, генеральный директор унаследовал компанию, которая уже разочаровывала инвесторов в течение какого-то времени. Он и совет директоров с самого начала должны были решить, что делать: развиваться, собирать урожай или ликвидировать компанию. Они выбрали первое и за последние десять лет превзошли Nasdaq приблизительно на 200 %, а своего главного конкурента – на 150 %. Вот как они это сделали.

### **Пример. Создание силы компании в ВМС в 2001–2010 годах**

ВМС поставляет программное обеспечение для управления центрами обработки и хранения данных, которые повсеместно выполняют роль ведущего узла вычисления. Исторически это

направление всегда было бизнесом, в котором каждому аппаратному обеспечению различных поставщиков требовался специализированный продукт для управления. Эталонный конкурент, который тогда назывался Computer Associates, а теперь CA Technologies, создал сильную рыночную позицию, скупая устаревшие компании, более и менее замораживая исследования и разработки, входящие в ее продукты, собирая урожай прибыли с технического обслуживания и используя единый торговый штат по всему миру для продажи очень широкого портфеля продуктов.

ВМС выбрала другой подход, собрав портфель из оптимальных предложений, которые эффективно соревновались на уровне продукции, но не заменяли друг друга в комплекте. Хотя у компании было несколько сильных преимуществ, в особенности на рынке мейнфреймов IBM, и компания входила в «Большую четверку IT – менеджмента программного обеспечения» (другими тремя компаниями были IBM, HP и CA), у нее не было достаточных рычагов продаж в модели – никто никогда не покупал две единицы, – и в начале тысячелетия компания значительно уступила CA.

Боб Бошам вступил в должность генерального директора в 2001 году. Так как в то время компания не демонстрировала хороших финансовых результатов и нуждалась в этом, его первым приоритетом было «сделать корабль водонепроницаемым». На этот путь требовалось три года, но вместо того, чтобы откладывать замысел на потом (как это превосходно сделал Лу Герстнер, когда принял управление IBM), Бошам с самого начала сформулировал концепцию достижения второй космической скорости для товарной категории и компании. ВМС должна была применить интеграционную инновацию для категории управления центром обработки и хранения данных, трансформировав его в то, что Бошам назвал *управлением бизнес – сервисами*, или *BSM*, для которого требовались услуги компании ВМС, чтобы обеспечить комплексное осуществление мониторинга, анализа и восстановления IT – операций через разрозненный набор поставщиков и устройств,

включая способность уделять первостепенное внимание IT – ответу, поскольку IT – проблемы серьезно влияли на бизнес – операции конечных клиентов.

Это стало заявлением о том, что будет представлять собой ядро компании. Оно предложило новый путь для товарной категории, и это сделало технологию BSM стержнем, вокруг которого категория могла вращаться. Кроме того, это были самые первые дни, время, когда компания BMC совсем не воспринималась как лидер и, откровенно говоря, обладала только частью необходимого программного обеспечения. Действительно, это несоответствие было достаточно очевидно другим, чтобы один конкурент саркастично заметил: «Что ж, мы знаем, что означает BS, но не уверены насчет M»<sup>[37]</sup>. Тем не менее, несмотря на временную неспособность воплотить долгосрочные обещания, компания BMC провозгласила свою миссию и развивалась по меньшей мере внутри компании, ориентируясь на эту Северную звезду.

Влияние краткосрочных реформ по достижению «водонепроницаемости корабля» было таким, что превратило бизнес – книги BMC в машину по производству денег, дав компании капитал, необходимый для реализации ее долгосрочной концепции. Ключевым отходом BMC от нормы был не отказ от покупки устаревшей базы оборудования для поддержания своих прибылей, а скорее приобретение более современного программного обеспечения, которое могло бы напрямую способствовать комплексной архитектуре, необходимой для воплощения концепции BSM. Короче говоря, стратегия слияния и приобретения стала тщательно спланированной охотой за *королевскими регалиями*, которые в своей материальной форме были воплощены в продукции, а в нематериальной – в технологических знаниях и опыте, а также организаторском таланте. Так как Боб продолжил формулировать более глобальную концепцию BSM, многие из руководителей остались работать после получения своих «заработков»<sup>[38]</sup>, чтобы участвовать в воплощении этой концепции. В



2010 году, благодаря приобретению, в фирму пришли технический директор, глава отдела продаж и глава одного из основных подразделений.

Однако буйный рост по – настоящему начался, когда стала изменяться фундаментальная основа корпоративного вычисления. Сначала этот процесс был связан с растущим внедрением программного обеспечения как услуги в качестве бизнес – модели, затем – с переходом на облачное вычисление в качестве модели инфраструктуры. Первое из этих изменений оказало сильное влияние на такие системные интеграторы, как WiPro, CSC и Infosys, работавшие тогда с больши́м числом центров обработки и хранения данных, которые они брали у своих клиентов на базе того, что один остряк назвал бизнес – моделью «ваш мусор за малую плату»<sup>[39]</sup>. Им необходимо было получить производственный рычаг<sup>[40]</sup> любыми путями, и одним из таких путей был запуск приложений для работы с клиентами, как BMC Remedy в многопользовательском варианте, обслуживающих большое число клиентов посредством одной и той же диалоговой инстанции, на что более старые системы программного обеспечения просто не были способны.

Директора по информационным технологиям также не были освобождены от необходимости найти производственный рычаг. К примеру, различным IT – командам могла бы временно потребоваться исследовательская площадка или резервная способность вычисления для основного имитационного моделирования, для чего необходимо вручную подготавливать и демонтировать каждый экземпляр. Архитектура BSM компании BMC позволяла IT – организациям преобразовать этот процесс в самообслуживающуюся, самоадминистрируемую программу.

И в конце десятилетия, когда все большее число вычислительных циклов переходило к модели управляемого хостинга, компании, обеспечивающие услуги облачного вычисления, должны были инвестировать все больше средств во вспомогательную внутреннюю инфраструктуру. Им, по сути, была необходима система

планирования бизнес – ресурсов для IT – компаний. В связи с этим программное обеспечение для управления центром обработки данных, играющее далеко не вспомогательную роль, стало само по себе новаторским продуктом, и инвестирование BSM в современную комплексную архитектуру оказалось именно тем подходом, который был нужен. Это позволило BMC кардинально дистанцироваться от своего главного конкурента во второй половине десятилетия.

И хотя оба эти внешние изменения подразумевались в стратегии BSM, все же потребовался значительный талант руководителя, чтобы задействовать всю компанию. Чтобы поддержать инициативу SaaS – программное обеспечение как услуга, – классическую инициативу уровня 2, Бошам назначил главного управляющего и закрепил за ним своих лучших продавцов, которые должны были заниматься только этим. Необходимо было выиграть контракт, чего бы это ни стоило, и Боб регулярно проводил плановые электронные собрания, в ходе которых главный управляющий сообщал обо всем, что сдерживало ускорение, а сотрудники были обязаны сделать все необходимое, чтобы увеличить скорость развития нового бизнеса. Это имело решающее значение для пересечения пропасти уровня 2.

Когда дело дошло до облачных вычислений, выбор был еще сложнее, поскольку облачная бизнес – модель фактически каннибализировала<sup>[41]</sup> продажи старой модели центра обработки данных, на которые десятилетия опиралась вся промышленность, включая компанию BMC. Было очень важно вовлечь весь руководящий состав в новую концепцию и направление, и Боб вспомнил ключевое собрание, на котором глава отдела продаж, типичный поборник уровня 1, сказал: «Если мы не возьмемся за эту новую тенденцию, то все будем поджарены в течение нескольких следующих лет». Когда все за столом закивали, Боб воспользовался этим моментом, чтобы перенаправить ресурсы на облачные технологии. Но тогда тот же самый глава отдела продаж отметил, что не может магическим образом улучшить показатели продаж при

помощи оставшихся финансовых ресурсов, и таким образом за счет сокращения численности персонала на уровне 1, которое он полностью поддержал, компания подвергла краткосрочные показатели существенному риску. Тогда Боб незамедлительно заморозил весь наем, кроме обеспечивающей доход части персонала на уровне 1. Компания не упустила свои квартальные производственные показатели и успешно справилась с переходом.

Теперь, в конце десятилетия, действительно впервые у компании есть комплексное решение, способное выполнять обещания технологии BSM. Это был долгий путь, который не отражался на фондовой бирже до середины десятилетия, и это очень хороший пример того, насколько сильное лидерство и управление необходимы для воплощения стратегии *сначала руководство – потом управление*.

## Глава 4

# Сила рынка: увеличение капитала на развивающихся рынках

Сила рынка – это просто сила компании, характерная для определенного рыночного сегмента. Внутри сегмента вы хозяин положения, крупная рыба в своем пруду. Действительно, силу рынка лучше всего измерять с точки зрения соотношения рыбы к пруду, где входная ставка в игру составляет 50 % доли новых продаж в целевом рыночном сегменте, и 80 %, скорее всего, будет стабильным установившимся положением. На своем острове вы являетесь предпочтительным поставщиком.

Google является мировым лидером в области поисковых систем, но в Китае лидирует Baidu. Facebook – мировой лидер в сфере социальных сетей, но в испаноязычных странах это положение отдано hi5, а в Бразилии – Orkut. Каждый из этих случаев не означает, что у мирового лидера *немного* меньше силы – у него *намного меньше*, как если бы не о чем было говорить. Потребители каждого из этих рынков выстроили забор вокруг своих местных поставщиков, и это фундаментально изменило динамику рынка.

Сила рынка такого типа *гарантирует* конкурентный отрыв от вашей конкурентной группы. Когда ваше доминирование на рыночном сегменте доходит до того, что ваши потребители и партнеры стараются сами изолировать ваших конкурентов, значит вы действительно достигли второй космической скорости. И почему рыночные сегменты должны это делать? Зачем им жаловать вашей компании исключительную силу, позволяя вам зарабатывать значительно бóльшую маржу<sup>[42]</sup>, намного превосходящую отраслевые стандарты мирового рынка?

Основной причиной является то, что они хотят, чтобы вы уделите их потребностям больше внимания. Соответствующая мировым стандартам продукция проходит долгий путь, чтобы соответствовать большинству технических требований для любой категории, но они никогда не проходят весь путь, чтобы соответствовать всем нуждам. Это остается или покупателю, или какому-то посреднику. Такой порядок дел прекрасно работает в большинстве случаев, но в некоторых сегментах время от времени потребности высоки, требуются особые технические характеристики, и мировая цепочка создания ценности<sup>[43]</sup> не соответствует задаче. Это дает компании возможность производить специальные продукты и услуги, часто дополненные специализированной цепочкой создания ценности, и захватить сегмент штурмом. Это награда рыночной ниши.

Так, цифровой осциллограф Lecroy стал предпочтительным инструментом для ядерщиков, 12C компании HP стал предпочтительным калькулятором для агентов по операциям с недвижимостью, а компьютеры Tandem стали устройствами, стоящими за всеми банкоматами, которые розничные банки могли использовать.

Как видно из примеров, хотя нишевые рыночные сегменты сами по себе могут быть прибыльными, они не особенно велики. В этой ситуации возникает вопрос: при каких обстоятельствах имеет смысл стратегия, направленная на рыночный сегмент, и когда затраты не стоят свеч? В конце концов, насколько возможно достичь второй космической скорости, если вы на всех парах летите в каньон с почти отвесными стенами?

Существует по меньшей мере восемь ситуаций, о которых мы знаем, когда направленная на рыночный сегмент стратегия может сама себя окупить, причем неоднократно.

1. *Завоевание рыночного признания для «взрывной» технологии.* Это классический сценарий пересечения пропасти, где цель – ускорить полное массовое принятие технологии следующего поколения, сначала завоевав плацдармный сегмент, как это сделала

компания Lotus Notes, завоевав мировой консалтинг, как телефония с сотовой структурой завоевала финансовые услуги, а устройство хранения данных, подключаемое к сети, завоевало инженерию высоких технологий.

*2. Проникновение в новый регион.* Независимо от того, насколько сильно ваше влияние где-либо в мире, новый регион представляет новую гору, на которую необходимо взобраться. Просто спросите компанию Google о ее приключениях в Китае или Nokia о ее опыте на американском рынке. Ориентация на неосвоенный сегмент, полное удовлетворение всех его потребностей – это прекрасный способ привлечь к себе участников рынка. Как только вы получите плацдарм в новом регионе, как только у вас будет сильная опорная база среди некоторых клиентов, считайте, что вы обосновались, чтобы расти дальше. Это стратегия «выходи на новую землю и забивай колышки», в которую играют поставщики бизнес – модели сложных систем.

*3. Выход из-за спины рыночного лидера.* Мы все слышали выражение: если ты не ведущая собака в санях, вид никогда не меняется. Но как вам выйти из-за спины игрока под номером один? Нужно свернуть на соседнюю тропинку. Неосвоенные рыночные сегменты дают такие возможности. Когда эти рынки, наконец, принадлежат поставщику, размер их расходов значительно превосходит рынок в целом, что дает вашей франшизе дополнительный импульс. Вам все еще придется много работать, чтобы обогнать игрока под номером один, но вам больше не придется дышать его выхлопными газами.

*4. Фиксирование поворота.* Когда ваша компания близка к полному краху, вам нужна абсолютная рыночная победа, благодаря которой вы могли бы заняться спасением. Для решения этой проблемы нет ничего лучше, чем ниша рыночного сегмента. Несмотря на размер или пригодность вашей рыбы, все же существует пруд, в котором вы можете стать доминантным видом, а затем откормиться и вернуть здоровье. Посмотрите, как верный Мас удерживал в игре

находящуюся на грани краха Apple во время тяжелых лет. Взгляните, как системы Public Safety сохраняли жизнедеятельность сети франшиз компании Motorola в трудные времена.

5. *Решение проблемы «застывания в нейтральных водах».* Эта ситуация чем-то похожа на поворот, но в действительности ее труднее выровнять, потому что в этом случае у вас нет активирующего импульса «предсмертного опыта», чтобы мобилизовать войска. В частности, поставщикам яруса 2 вообще трудно мобилизовать кого бы то ни было, будь то их клиенты, партнеры или сотрудники. Каждый воспринимает их существование как должное, но никто не склонен платить премиальную наценку<sup>[44]</sup> за их предложения. Это служит предзнаменованием медленного, но устойчивого сползания в коммодитизацию, поглощение и распад. В любой момент на этой спадающей кривой руководящий состав может вернуть контроль над своей судьбой, найдя испытывающую нужду целевую нишу рыночного сегмента и став ее любимым кандидатом. Выиграйте любые предварительные выборы – и получите голоса выборщиков во время выдвижения кандидатур на выборные должности. Приходите вторым везде – и у вас этих голосов не будет.

6. *Увеличение капитала на позиции большой ниши.* Давайте не будем забывать, что существуют некоторые большие нишевые рынки, в которых любая компания, большая или маленькая, хотела бы занимать лидирующее положение практически в любое время: фармакология, инвестиционный банковский бизнес, нефть и газ, автомобилестроение, здравоохранение и тому подобное. Это высококонцентрированные рынки, где несколько компаний тратит огромное количество капитала на оборудование и инструменты следующего поколения. Барьеры входа<sup>[45]</sup> высоки, как и барьеры выхода<sup>[46]</sup>, если ваше положение упрочится, поэтому вы можете построить ценную устойчивую франшизу, не покидая нишу. Спросите компанию Cerner о сфере здраво – охранения, спросите

Schlumberger о сфере нефтегазовой промышленности, спросите Sungard о сфере финансовых услуг.

7. *Использование «ступенчатости роста».* Как научил нас Мердад Багаи в своей книге «Рост бизнеса под увеличительным стеклом», когда рынки стабилизируются и коммодитизируются, ценность переходит от основного предложения к вторичным элементам, окружающим его. Примеры – тестирующие и измеряющие приборы для продовольственной безопасности в Китае, безопасные мобильные компьютеры повышенной прочности для персонала полевой службы и доставки, системы видеонаблюдения для предотвращения мелкого воровства в очередях. Фонды прибыли переходят к этим нишевым сегментам, поскольку они более чем готовы выплачивать вознаграждение, чтобы компании шли навстречу их специфическим нуждам. Таким образом, рост, измеряемый прибылью и доходами, все чаще зависит от микро – кампаний, направленных на развитие подобных технологических возможностей.

8. *Увеличение капитала на переходных рынках.* В настоящий момент вся сегментная инфраструктура нарушается, и каждая компания в сегменте ищет надежную гавань, совместимую с новым мировым порядком. В момент написания этой книги мультимедиа и индустрия развлечений, управление риском в финансовых услугах, контакт – центры для потребительских услуг, потребительская реклама, а также туристический бизнес и организация приемов являются нестабильными рынками, попавшими в сложное положение между старыми системами, которые выходят из употребления, и системами нового поколения, которые пока не оправдывают надежды. Первая же группа, появившаяся на их пороге с настоящим комплексным решением проблем этих компаний, так их обрадует, что они будут готовы на ней жениться. И, несмотря на границы нишевого рынка, массовая замена инфраструктуры настолько прибыльна, что даже крупные лидеры



рынка должны проявить к ней интерес.

Все это причины, почему вы хотели бы перенять стратегию силы рынка. Но вам также необходимо помнить о некоторых ограничивающих– факторах. Развитие силы рынка не окупается в течение первого года. Оно довольно хорошо окупается на второй год и довольно щедро на третий, но это предполагает, что у вас должна быть финансовая взлетная полоса и терпение, а также дисциплина, чтобы выдержать до конца.

Во – вторых, сила рынка играет гораздо более значимую роль во франшизах сложных систем, чем в сфере масштабного обслуживания. Это происходит оттого, что первые могут без труда развивать специфические для своей ниши предложения, благодаря использованию потребительских услуг, могут повышать или понижать стандартные цены в каждом конкретном случае, выстраивать высокие барьеры на вход и выход и все время получать приток денежных средств. Компании масштабного обслуживания не могут делать деньги на низких объемах, не могут легко дополнить себя услугами, не могут регулировать стандартные цены и поэтому гораздо больше нуждаются в модели «победитель получает все».

В – третьих, хотя эти стратегии достаточно хороши для генерирования десятков миллионов долларов прибыли для компаний сложных систем, о сотнях миллионах речь уже не идет. Даже если вы примете во внимание выход на смежные сегменты, трудно найти какую-либо нишевую стратегию, которая приносила бы в итоге миллиард долларов. Большинство доходят до половины миллиарда. Это хорошо для компаний, проходящих через свой первый скачок роста, и хорошо даже для компаний размером в несколько миллиардов, но этого мало для компаний, находящихся в верхней части списка Fortune 500<sup>[47]</sup>. В этом случае вам лучше использовать силу рынка вместе с силой компании для создания комплексной стратегии естественного, постепенного развития в сочетании с одним или бóльшим числом крупных приобретений.

И, наконец, для реализации стратегий силы рынка необходим особый талант, а также ключевые игроки, которые в настоящий момент совсем не сидят на вашей скамье запасных. Всякий раз, когда необходимо нанять специалиста, возникает риск, особенно когда вы нанимаете человека на оба уровня и даете ему много полномочий, все это вполне может заставить кого-то поднять брови где-то в другом месте вашей фирмы. По этой причине критически важно взвесить все «за» и «против», прежде чем расходовать личный капитал подобного рода.

Для управления этими плюсами и минусами мы разработали три основных правила для получения максимальной прибыли с целевого рыночного сегмента.

*1. Достаточно большой, чтобы иметь значение.* Когда вы вы – играете ведущую рыночную долю в сегменте, допустим, что-то свыше 40 %, это количество прибыли должно стать материалом для суммарных показателей вашей компании – скажем, 10 % или больше от совокупного дохода. Так что проведите подсчеты. Если вы стоите 100 миллионов долларов, рыночные сегменты – прекрасный способ удвоить ваш размер. Именно так компания Documentum выросла с 35 миллионов долларов до 350 миллионов долларов. Если вы компания на один миллиард долларов, то должны раздвинуть границы стратегии рыночного сегмента как такового, хотя вам все равно нужно его использовать, чтобы помочь передовой инновации пересечь пропасть, как компания Sybase сделала со своим аналитическим сервером баз данных, сначала введя его на Уолл – стрит, а затем в целом на рынок баз данных.

*2. Достаточно маленький, чтобы руководить.* Эта часть математического упражнения имеет отношение к соотношению рыбы и пруда. Если сегмент уже составляет несколько сотен миллионов и вы новичок, то это изначально обреченное мероприятие, хотя вы зачастую можете отрезать быстрорастущий подсегмент и сосредоточиться только на нем. Именно так компания RIM смогла войти на рынок карманных компьютеров,

сфокусировавшись на пользователях мобильной электронной почты и сделав этот сегмент практически единственным своим выбором.

*3. Хорошо сочетается с вашими королевскими регалиями.* Это позволит вам быстро завоевать сегмент, потому что вдобавок вы привносите некоторые уникальные способности, которые просто отбросят в сторону ваших главных конкурентов. Gyration, компания с технологией миниатюрного гироскопа, которая в конечном- счете была приобретена Thomson Consumer Electronics, доминировала на профессиональном рынке презентационного оборудования со своими мобильными мышками, потому что благодаря им можно было контролировать экран движением руки. Это был маленький рынок, но достаточно большой, чтобы иметь в то время значение для Gyration и стать ступенькой для выхода компании на более широкий рынок беспроводных мышек и системы управления техникой при помощи жестов.

Применение этих трех правил поможет вам выбрать правильные приоритеты. В конце концов, вы должны им следовать. Это подводит нас к плану создания силы рынка, который мы называем *инициативы на целевом рынке.*

## Создание силы рынка. Инициативы на целевом рынке

Инициативы на целевом рынке – это усилия, рассчитанные на многие кварталы, многие годы, чтобы получить доминирующую долю рынка в целевом рыночном сегменте. Они включают в себя последовательность тактик, отраженных в девяти пунктах следующего списка.

Ключевой спонсор	1. Целевой потребитель	Ключевая проблема
Комплексное решение	2. Неопровержимый довод для покупки	
Функция совокупной сложности продукта	3. Целостное предложение	Потребность в целостном продукте
Легитимные альтернативы	4. Партнеры и союзники	
	5. Стратегия продаж	Ценностно-ориентированный подход
	6. Стратегия ценообразования	
	7. Конкуренция	
Следующий сегмент роста	8. Позиционирование	Дифференциация
	9. Следующая цель	

Рис. 9. Шаблон рыночной стратегии из 9 пунктов

Этот список представляет собой содержание плана, который изначально ориентирован на поставщиков комплексных систем и воплощать который мы помогаем нашим клиентам уже более двадцати лет. Он основан на идее, что рыночные сегменты представляют собой сообщества, которые ссылаются друг на друга, принимая решение о покупке. Цель плана состоит в организации «переломного момента» на вашем целевом рынке, после которого

рекомендации, передаваемые из уст в уста среди ваших клиентов, партнеров и третьих сторон, сформируют мнение о том, что новое предложение стоит купить и ваша компания является лучшим выбором. Как только этот переломный момент достигнут, рынок придет к вам добровольно, значительно сократив ваши расходы на маркетинг и продажи и в то же время усилив вашу компанию. Вот и прекрасно.

Эта стратегия работает для всех восьми сценариев, отмеченных ранее, но в случае стабильных компаний она создает бóльшие доходы, когда применяется к сценарию № 8, *захватывая переходные рынки*. Здесь сдвиг в затратах происходит так быстро, что кажется, будто провозглашенный поставщик – редко лидер отрасли – появляется чуть ли не из воздуха и уничтожает конкуренцию. Это, в свою очередь, создает ауру непобедимости вокруг нового предложения, которая может перейти и на другие рынки, даже на те, которые не являются смежными с целевым рынком. И, таким образом, по мере нашего продвижения через девять пунктов модели мы будем использовать переходные рынки как наш опорный пример.

## Целевой потребитель и неопровержимый довод для покупки

Наше путешествие начинается с выбора единственного переходного рынка, одного сегмента из многих, и именно на этом начальном этапе в большинстве случаев команды руководителей сбиваются с пути. Оказывается, что понятие *рыночного сегмента* очень скользкая рыба. Разные структуры в вашей компании и в вашей экосистеме используют самые разные значения этого термина, в результате чего большинство стратегий, ориентированных на сегмент, не набирают нужные силы, чтобы победить. Вот что происходит.

– Специалисты по продажам используют термин *сегмент рынка* в контексте, определяющем *покрытие расходов на продвижение и территории сбыта*. При использовании этого значения перспективные потребители изначально разделяются по размеру и местоположению, что, в свою очередь, ведет к выделению таких сфер деятельности, как мировые клиенты, основные клиенты, клиенты не прямых каналов, которые затем подразделяются географически на регионы, как Нью – Йорк, юго – восток США, Германия или ЕМЕА<sup>[48]</sup>.

Такая классификация полезна для решения вопросов финансового покрытия и размера комиссионных выплат, но они не имеют ценности для инициатив на целевом рынке. Это происходит потому, что они не связаны с социальными структурами, которые устанавливают устные связи. Ключевым фактором для достижения переломного момента являются перспективные потребители, которые получают одно и то же послание из трех или четырех разных источников, причем в пределах их собственных сообществ. «Основные клиенты с юго – востока» – еще не значит сообщество: это ограниченное множество существует только в голове группы

сбыта. Таким образом, территории сбыта почти всегда отвлекают внимание и мешают выходу на целевые рынки. Действительно, инициативные предложения на целевых рынках часто сеют панику на территориях сбыта.

– Второй способ определять сегменты рынка – *тип товара*. Так промышленные специалисты – аналитики, вроде Forrester и Gartner Group, отслеживают долю рынка. Они поделили *рынок персональных компьютеров* на такие секторы, как *рынок серверов, рынок настольных компьютеров, рынок ноутбуков*. Подобно этому Similarly Consumer Reports или J. D. Powers могли бы поделить *автомобильный рынок* на *седаны высшего класса, экономичные автомобили, грузовики, внедорожники* и тому подобное.

Разделение на подобные сегменты – это очень полезные параметры для измерения силы компании, но они не подходят для определения силы рынка. Опять же, это происходит потому, что они не связаны напрямую с социальной структурой «устных» сообществ – решающим передатчиком восприятия лидерства в рыночном сегменте. Если у вас есть ноутбук или вы водите внедорожник, это еще не значит, что вы входите в сообщество индивидуумов со схожими пристрастиями.

Так по какому принципу сообщества *действительно* организуются? Если одним словом, то *социально*. Имеют значение *индустрия, профессия и географическое положение*. То есть:

– руководители в индустрии развлечений знают друг о друге в гораздо большей степени, чем знают руководителей в автопромышленности;

– главные финансовые директора обычно знают коллег в своей профессии во многих различных отраслях промышленности, поскольку они часто соревнуются за рабочие места друг друга;

– люди, которые живут в регионах Англии, Японии и Франции, предпочитают взаимодействовать с людьми, которые живут там же и говорят на одном языке: английском, японском или французском.

Чтобы инициативы на целевом рынке возымели сильный эффект, вам необходимо свести все три фактора вместе. «Живущие в США и говорящие на английском языке главные финансовые директора в индустрии развлечений» – вот теперь образовалось тесное устное сообщество. Теперь вы можете «ловчить» в рамках этой модели, ослабляя один из трех факторов (обычно в отношении индустрии), и все же суметь создать силу сегмента, скажем, вокруг торговых организаций в США (Salesforce. com), работников отдела кадров в США (PeopleSoft), мировых консалтинговых компаний, начиная с США и EMEA (Lotus Notes), и тому подобное. Кроме того, в высококонцентрированных сферах промышленности вы можете ослабить географический критерий. Такие сферы, как фармацевтика, нефтяная и газовая промышленность, воздушно – космическая оборона, выходят за рамки географического деления.

Подобная «гибкость» модели создает простор для очень больших корпораций, которым действительно необходимо найти способ использовать широту географического охвата, чтобы быть полностью конкурентоспособными и достичь ценности за приемлемый период времени. И наоборот, чем ваша компания меньше, тем более важно сузить свой фокус, потому что именно это сужение рыночных размеров оберегает ваш пруд от более крупных рыб.

Наконец, существует еще одно значение понятия *рыночный сегмент*, которое может свести на нет ваши усилия еще до того, как они начнутся, а именно ошибочное представление, что у сегментов есть прочные и фиксированные границы. Разумеется, на самом деле люди понимают, что в реальном мире нет фиксированных границ, но методы организации территории сбыта, программы компенсации продаж и составления круга потенциальных потребителей исподволь приводят организацию к упрощению понятий.

Все было бы хорошо, если бы группы сбыта по определению не интересовались размерами своих территорий и не старались бесконечно фокусировать внимание на возможностях, находящихся на окраинах этих территорий. Это приводит к тому, что слишком



много времени, таланта и внимания направлено на приграничные случаи. Все заканчивается тем, что вы спорите по поводу границ, теряя драгоценное время, необходимое для работы с действительно ключевыми клиентами в сегменте.

Поэтому, чтобы с самого начала предотвратить возникновение этой проблемы, обратите внимание всех заинтересованных сторон, что, хотя границы социальных групп довольно размыты, зато у них есть отчетливые центры. Центральной точкой любого целевого рыночного сегмента является «идеальный целевой потребитель» – *образцовый представитель* этого сегмента, чистое олицетворение типа компании, людей и их потребностей, которые характеризуют этот набор.

Чтобы создать рыночный фокус, просто создайте основной сценарий дня из жизни вашего образцового представителя и попросите отдел маркетинга связаться с такими людьми, отдел продаж принести соглашения, составленные по заданному типу, отделу проектирования предложите создать соответствующие решения, а отделу профессиональных услуг – разобраться, как помочь потребителям решить определенного рода проблему.

Все это возвращает нас к пункту номер один в списке инициатив на целевом рынке: к *целевому потребителю*.

На рынке масштабного обслуживания целевым потребителем обычно является один человек, который может делать, а может и не делать покупки за другого человека, скажем, за супруга или ребенка. Но на рынках сложных систем есть много людей, которые должны одобрить единственный заказ на покупку, превращая, таким образом, целевого потребителя в многоголовое чудовище. Для этого нужны составитель бюджета (обычно руководитель отрасли производства), ответственный за реализацию бюджета (обычно контролер или другой финансовый руководитель), спонсор сценария использования (обычно руководитель отдела, которому отчитываются о пользователях сценария использования) и группа специалистов, которые будут приобретать право собственности на

покупку и поддержку ее использования (обычно департамент информационных технологий в отраслях промышленности, которые мы консультируем), не говоря уже о вездесущем отделе снабжения, контролирующем сроки и условия договора, не последним из которых является цена.

Так кто же является целевым потребителем на целевом рынке, точнее, при выборе рынка в переходный период? Ответ – руководитель отдела с проблемным сценарием производства, получающий финансовую поддержку со стороны руководителей отрасли промышленности, которой этот отдел подчиняется. И вот почему.

Инициативные предложения для целевых рынков касаются нерешенных проблем.

Это означает, что не существует бюджета, выделенного специально для решения этой проблемы, так как решения пока не появилось. Но есть бюджет, который тратится на ликвидацию последствий этой проблемы. Эти финансы приходят от прибылей и убытков руководителей отрасли промышленности и используются руководителем отдела, в ведении которого находится проблемный процесс. Все понимают, что это непродуктивное использование средств, но при отсутствии жизнеспособного решения выбирать не приходится.

У компаний, попавших в это положение, есть *неопровержимый довод для покупки*, как демонстрируют следующие примеры:

- специалисты по управлению рисками в инвестиционных банках, наращивающие капитал на базе своих клиентов, которые не могут точно оценить общую позицию риска банка;
- печатные издательства, наблюдающие, как их тиражи сокращаются под давлением цифровых СМИ;
- медицинские учреждения, чьи кабинеты неотложной помощи стали зоной ожидания медицинских услуг для людей без страховки;
- руководители исследований и разработок в сфере фармацевтики, наблюдающие за тем, как популярность ведущих

лекарственных препаратов постоянно снижается и возрастает необходимость в новых дорогостоящих исследованиях и разработках;

- поставщики лицензированного программного обеспечения, наблюдающие за тем, как доля рынка переходит к бизнес – модели «программное обеспечение как услуга»;

- рекламные агентства, наблюдающие падение спроса на рекламу как средство общего финансирования дополнительных платных услуг;

- инвесторы, столкнувшиеся с дефицитом независимого инвестиционного консультирования и анализа, когда эти функции больше не субсидируются продающей стороной.

В каждом из этих примеров стандартная инфраструктура находится в таком состоянии, которое на самом деле не отвечает требованиям ситуации. Команды сотрудников не могут самостоятельно заполнить пробел, поэтому показатели их отделов ухудшаются и возрастает риск того, что этот отдел поставит под угрозу показатели всей организации. На руководителя бизнес – направления давит необходимость исправить ситуацию. И у него уже есть для этого ресурсы, однако предполагаемые способы крайне неэффективны. На руководителя отдела давит необходимость придумать лучшее решение.

Теперь понятно, почему целенаправленные инициативные предложения на переходных рынках имеют такие большие шансы на успех. Как минимум вы обязательно будете услышаны сначала руководителем отдела и, если вы преодолеете это препятствие, руководителем бизнес – направления (или наоборот – оба способа работают). Суть вашего предложения звучит так: испытайте нас – и если вы решите, что мы справимся с вашей проблемой, то потратьте необходимые средства на действенное решение вместо временного «штопанья дыр».

## Целостное предложение, партнеры и союзники

Чтобы увеличить капитал на переходном рынке, вы должны быть первыми, чтобы подойти к рассматриваемой проблеме с правильным решением, или тем, что легендарный преподаватель маркетинга Тед Левитт и пионер в сфере маркетинга новых услуг и продуктов в отрасли высоких технологий Билл Давидов называют *целостным продуктом*. Впоследствии мы стали обозначать это понятие как *целостное предложение*, так как оно хорошо подходит как поставщикам услуг, так и поставщикам продуктов. Обычно целостное предложение включает элементы, исходящие и от других компаний, следовательно, вам необходимо разделить его разработку с *партнерами и союзниками*.

Ключевая тактика в этом случае – сделать упреждающий удар и выйти на рынок с предложением, которое конкуренты либо не смогут, либо не захотят копировать, а затем использовать ранние победы для создания непреодолимого лидерства. Когда это происходит, в покупательских сообществах формируется мнение, что продукция вашей компании – это и реальная сделка, и безопасная покупка. Потенциальные покупатели начинают уделять вашим конкурентам намного меньше времени, часто вынуждая этим группы сбыта последних искать более зеленые пастбища где-то в другом месте.

Идеальный превентивный удар – это целостное предложение, готовое к работе, которое бьет прямо в сердце проблемы. Однако создать такое предложение в самом начале кампании очень тяжело. Намного лучше для вас будет достойный старт, одно или два озарения, которые незначительно выведут вас впереди группы. Как после этого добраться до превентивного удара?

Необходимы два ключевых действия. Первое – нанять топ – менеджера из целевой отрасли, который хорошо знаком с деловыми проблемами клиентов и страстно желает их разрешить. Этот человек

играет две ключевые роли. Первая заключается в том, что он помогает вам сфокусировать ваши направленные на целостное предложение усилия именно на то, чтобы сформировать у целевого потребителя неопровержимый довод для покупки, а суть второй – это использование его или ее бывших деловых отношений для налаживания контактов с руководителями бизнес – направления, получения бюджета и спонсирования проекта. Эти люди помогают отделу, оказывающему профессиональные услуги, определить, за какие детали проблемы потребителя браться и в каком порядке, а отделу разработки – определить потенциальные королевские регалии, чтобы дифференцировать ваше решение.

Второе ключевое действие – это сделать ваши королевские регалии центральной особенностью архитектуры нового решения, призванного стать в своем роде уникальным предложением. Ваш отдел продаж может пересмотреть всю основу продвижения ваших предложений, выставив напоказ ваши атрибуты королевской власти и бросив тем самым вызов конкурентам. Позвольте привести маленький пример.

В начале 1990-х, в самом начале эры клиент – серверного программного оборудования, маленькая компания Lawson Software, в то время компания из Миннеаполиса стоимостью 40 миллионов долларов, занимающаяся прикладным программным обеспечением для планирования бизнес – ресурсов, должна была бросить вызов компаниям Oracle, SAP и PeopleSoft. Тогда у нее не было способа идти на равных с этими громадинами. Ей нужно было найти более мелкий пруд, в котором компания могла бы стать более крупной рыбой. Для этого она выбрала учреждения здравоохранения, в частности те, что называются интегрированными сетями доставки, или IDN, и сосредоточилась на проблеме снижения стоимости медико – санитарной помощи посредством более качественного управления материально – техническим снабжением. Дело было в начале правления администрации Клинтона, когда стоимость здравоохранения очень многое изменила, и управление

материально – техническим снабжением, несмотря на всю свою важность, оставляло желать лучшего.

Не у каждой системы планирования бизнес – ресурсов был модуль управления материально – техническим снабжением, поэтому как Lawson должна была выделить себя? Что ж, оказалось, что больницы располагали свой медицинский инвентарь на *стандартной тележке* – передвижной установке, которую можно перевозить с одного – операционного зала в другой и которая должна быть все время полностью укомплектована. Это приводило к частому дублированию инвентаря «на всякий случай», в противоположность более эффективному порядку пополнения запасов «точно в срок»<sup>[49]</sup>. Однако ни одна другая отрасль не использовала подход «стандартной тележки» для управления материально – техническим снабжением, и поэтому ни одна система планирования бизнес – ресурсов не поддерживала этот подход.

Lawson решила заполнить эту брешь. Она быстро приготовила демонстрационный образец управления запасами по типу стандартной тележки и пообещала выпустить его в своем следующем релизе<sup>[50]</sup>. Компания ускорила этот релиз, создав особый отдел разработки, сосредоточившийся на усовершенствовании стандартной тележки. На первой презентации Lawson представила схему управления запасами, основанную на принципах стандартной тележки, как решение проблемы управления материальными ресурсами.

Превентивный удар сработал. Результат? Компания Lawson стала лидером сегмента, получив на торговых выставках здравоохранения признание и предложения от крупных фирм, занимающихся системной интеграцией, которые хотели расширить свои предложения в сфере здравоохранения управлением материальными ресурсами. Торговые агенты намного бóльших и более авторитетных компаний – разработчиков программного обеспечения изо всех сил пытались обойти компанию Lawson или преследовали другие возможности. Компания выросла на порядок в

течение шести лет и стала открытой компанией, достигнув успеха в сфере здравоохранения.

Отчасти успех компании Lawson был также успехом ее партнеров. Каждая инсталляция программного обеспечения была не только возможностью для системных интеграторов заработать деньги, но и построить взаимоотношения с руководителями переходного рынка. До того как Lawson получила преимущество, партнеры могли дать компании лишь пустые обещания, но не имели реального голоса в ее успехе. Но как только она стала лидером сегмента, тогда сработал эффект присоединения к большинству.

В этом заключается урок: пока вы не обретете жизнеспособный рынок – не ждите большой помощи от партнеров. Ваша недоказанная ставка представляет для них возможность существенных расходов, и пока шансы больше благоволят вам, для них это плохая ставка. Если в самом начале вам действительно необходима глубокая приверженность партнеров, чтобы довести до совершенства свое целостное предложение, тогда выбирайте игрока уровня 2, который ищет шанс пробиться на следующий уровень, и увеличьте размер его вознаграждения, обязуясь делать все возможное, чтобы ввести его в свои торговые операции, практически обещая «виртуальный патент» в обмен на поддержку на начальной стадии.

По большей части, однако, вы должны полагаться на профессиональные услуги своей собственной компании, чтобы провести первые несколько проектов и заполнить бреши в рождающемся целостном предложении. Это усилие уровня 2, означающее, что вы должны привести в порядок организацию и параметры, чтобы получить поддержку для реализации инициатив целевого рынка. Но как только вы пройдете переломный момент, вы можете или привлекать партнеров, чтобы справиться с элементами проверенного решения, или пустить в обращение профессиональные услуги в том, что теперь стало возможностью уровня 1.

## Стратегия продаж и стратегия ценообразования

Стратегия продаж, необходимая для внедрения на рынок в переходный период, значительно отличается от традиционной системы продаж. Последняя квалифицирует перспективы в зависимости от того, есть ли бюджет и заказ, которым можно заняться. На начальном этапе переходного рынка часто нет ни того ни другого. И что же делать?

Я и мои коллеги Филип Лэй и Тодд Хьюлин обратились к этой проблеме в нашей статье под названием «Кризисная тактика: провоцируйте клиентов», опубликованной в журнале Harvard Business Review. Изложенные нами принципы также хороши и для прорыва на лидирующие позиции в переходные периоды рынка. Вот они:

- определите бизнес – процессы и лежащую в основе систему, которые рыночный переход доводит до критического состояния;
- обратите внимание на серьезность последствий, которые могут возникнуть при несвоевременном обращении к этой проблеме, а также на недоступность обычных подходов, способных решить эту проблему в долгосрочной перспективе;
- предложите совершенно другой подход, который предполагает смещение инвестиционных приоритетов и направление бюджета не на краткосрочные усилия для исправления ситуации, а на жизнеспособные долгосрочные решения;
- добейтесь поддержки руководства для привлечения высококвалифицированных специалистов на короткий период времени, чтобы определить целесообразность и ценность предложенного нового подхода;
- на основе результатов этого взаимодействия предложите комплексное решение, которое должно финансироваться за счет перенаправления бюджета, предоставленного лицом, ответственным



за бизнес – процесс.

Как вы могли увидеть из перечисленных выше ключевых пунктов, это сильно отличается от продаж повседневных решений. В частности, эти принципы включают в себя более тесное общение с перспективными клиентами и предоставление намного больше нужной информации, чем обычно используется для развития. Ответственность за оба эти направления ложится на организацию отраслевого маркетинга, которая должна на практике воплотить то, что мы называем *рекомендательным маркетингом*.

В рекомендательном маркетинге вы не ищете *возможности для продаж* в традиционном смысле слова. Дело в том, что на переходном рынке у людей еще нет проектного финансирования, а потому нет и возможностей для продаж. Вместо этого вы должны ориентироваться на *наиболее вероятных клиентов* среди 30–40 наиболее влиятельных корпораций в интересующем вас сегменте. От 5 до 8 выигранных в этих компаниях проектов в течение следу – ющих 4–6 кварталов создадут «устный» переломный момент, который вам нужен.

В каждой из этих целевых фирм ваша маркетинговая команда должна определить того руководителя бизнес – направления, который отвечает за неисправный критически важный бизнес – процесс, для которого вы готовите свое решение, и понять, как посредством рекомендации встретиться с этим человеком. Заявленная цель встречи – обсуждение имеющихся у вашей компании передовых мыслей о неминуемых проблемах, угрожающих этой сфере.

Другая часть работы маркетинга состоит в том, чтобы зафиксировать эти передовые мысли в сжатой форме и организовать рекомендательный процесс, который приведет вас к встрече. Работа отдела сбыта заключается в проведении встречи. Обычно выбирается руководитель самого высшего ранга вашей компании, который будет представлять вашу точку зрения. Это не

коммерческий звонок. Вы не пытаетесь получить заказ. Вместо этого вы пытаетесь уговорить руководителя высшего ранга финансировать реализацию нового подхода к волнующей проблеме и перенаправить на него средства, используемые на текущие затраты. Обычно лучшим человеком для проведения этого разговора является тот, которого вы привлекли к участию из целевого сегмента. И цель этой первой встречи – просто прийти к соглашению или как можно ближе подобраться к соглашению по поводу обязательства совместно исследовать реальность предложенного вами подхода.

В общем и целом это во многом зависит от маркетинга, особенно если вы создали организацию, ориентированную на традиционные двухступенчатые продажи в сложившихся товарных категориях, переживающих стадию циклического роста. Но существует чудесный способ значительно увеличить шансы на успех. Он восходит к тому времени, когда вы изначально тестировали концепцию своего целостного предложения для создания комплексного решения, за месяцы до того, как были готовы действительно выйти с ним на рынок.

В то время вы попросили свою маркетинговую группу помочь определить, насколько непреодолимым был довод целевого потребителя в пользу покупки и насколько конкурентоспособным было ваше целостное предложение относительно старых решений. Причем вместо того, чтобы искать помощи у аналитиков (которые все равно не уделили бы внимание этому вопросу, потому что в настоящий момент рынок еще не сложился), маркетинговой группе было рекомендовано обратиться к тем самым 30–40 компаниям, которые теперь являются вашими целевыми клиентами. Так что на самом деле у вас уже есть исходная база контактов для работы.

Ясно, что ваша маркетинговая служба разговаривала по телефону с людьми не вашего ранга и задавала намного более простые вопросы для получения информации у как можно большего числа потребителей, чтобы помочь сформировать будущий релиз целостного предложения. При этом неизбежно собиралась секретная

информация о конкретной целевой компании, что почти всегда гарантировало приглашение вернуться и представить целостное предложение, когда оно будет готово. В результате получить желаемое приглашение на встречу оказывалось не так проблематично, как могло показаться на первый взгляд, так как вы могли представить на рассмотрение конкретные наболевшие проблемы.

Весь этот подгон под потребителя<sup>[51]</sup>, безусловно, имеет свою цену, что возвращает нас к теме *ценовой стратегии* и ее роли в завоевании доли рынка во время переходного периода. Процесс ценообразования в своей основе является стоимостно – ориентированным и зависит от затрат на решение конкретной задачи. При этом доход потребителя зависит от снижения издержек и снижения риска благодаря встрече проблемы во всеоружии. Эта стоимость часто может быть на порядок больше, чем прямые затраты на предложение, и поэтому предоставление скидок, как правило, не требуется и не желательно.

Например, в настоящий момент Autodesk развивает рынок программного обеспечения 3D – моделирования для строительства зданий. Архитекторы использовали его многие годы, но компания сегодня ориентируется на организации – подрядчики и владельцев зданий. А само технологическое решение должно выявлять и предотвращать затягивающие сдачу проекта несостыковки между различными подсистемами и субподрядчиками, которые должны плотно взаимодействовать, чтобы создать комплексную структуру. В этом случае подсчитайте стоимость простоя крупного проекта строительства даже за один день. Сравните результат с той суммой, что вы могли бы потратить на приобретение программного обеспечения для предотвращения – подобного итога. Разрыв настолько огромен, что необходимость покупки становится очевидной при условии, что целостное предложение действительно делает то, что обещает поставщик. В этом случае ценообразование никогда не должно быть предметом спора.

С другой стороны, если вы обнаружите, что цена вашего предложения действительно стала существенным вопросом в переговорах, то это может свидетельствовать о следующих ошибках с вашей стороны:

1) вы разговариваете с кем-то, кто не может перераспределить бюджет и поэтому должен «выжать» деньги из существующих лимитов;

2) приводите доводы, которые не столь убедительны, как вы думаете;

3) предлагаете целостное предложение, которое либо не заслуживает доверия, либо не подходит должным образом для решения данной проблемы.

Предоставление скидки – это плохой ответ на каждый из этих вопросов. Вместо этого сосредоточьте все свои мысли на *установлении цены на целостное предложение*, то есть на комплексных издержках целевого потребителя, включающих то, что заплачено вам, вашим партнерам и что потрачено изнутри для поиска полного решения на местах. Это будет действительно достойной ценовой стратегией, необходимой для создания силы вашей компании на рынке. Убедитесь, что получившаяся в итоге сумма согласуется со следующим:

1) способностью главного куратора проекта перераспределять бюджет (чтобы быть непреодолимым, цена целостного предложения должна быть значительно меньше суммы, которая тратится на текущую ликвидацию последствий);

2) общей стоимостью для клиента, включая время перерыва даже на инвестирование (потому что внутри любой организации всегда существует конкуренция за финансирование);

3) деловыми интересами других партнеров или союзников, которые должны содействовать целостному предложению (вы должны убедиться, что это сулит им деньги, иначе они не придут на вашу вечеринку);

4) системой материального поощрения для торговых агентов, ответственных за продажу целостного предложения (чтобы это стоило их затраченного времени, таланта и внимания, направленного на ваше предложение, а не на что-либо другое в их сумке-).

Рассмотрим пример компании Documentum, которая провела внедрение компьютеризированной системы управления документооборотом в фармацевтической промышленности, первоначально сконцентрировав внимание на громоздком списке документов, подаваемых для получения лицензии на лекарство в Управление по контролю за продуктами и лекарствами, который в общей сложности способен превышать 500 тысяч страниц. Целевым клиентом был отдел по связям с правительством в каждом из 40 самых авторитетных фармацевтических компаний. Но у отдела не было бюджета в несколько миллионов долларов на общее решение. Поэтому компания Documentum должна была сделать свое дело вместо руководителей бизнес – направления, ответственных за доход от лекарств, находящихся в процессе разработки. Аргументы компании были просты. Доход от производства патентованных лекарств в среднем составляет 400 миллионов долларов в год (это был 1992 год), или около одного миллиона долларов в день. Сегодня, при ручном управлении документооборотом, необходимо примерно от полугода до года, чтобы собрать полностью проверенный Управлением по контролю за продуктами и лекарствами пакет документов. Это примерно 200–400 миллионов долларов в виде недополученных доходов. На наш взгляд, наша система способна сделать это за полтора месяца при стоимости от 2 до 3 миллионов долларов. Есть какие-то вопросы?

Безусловно, вопросы были. Но предложенные преимущества были настолько убедительными, что цена редко становилась предметом спора *до тех пор, пока бюджет финансировался приносящими доход лицами*. Там, где возникало внезапное небольшое отклонение

конъюнктуры в противоположную сторону, оно неизменно возникало из-за того, что центр затрат<sup>[52]</sup> – либо отдел взаимодействия с госструктурами, либо IT – организации – пытался финансировать проект без достаточной поддержки отрасли производства.

Предположим, что вы справились со всем вышеизложенным. Важно, чтобы вы тоже получили свою хорошую долю от всей стоимости целостного предложения. Это покроет сочетание продукта и услуги и, может быть, даже немного исследования и разработки. Важно, чтобы рецепт этого сочетания остался неизвестным на рынке, потому что это поможет установить ценностный ориентир, который может поддерживать относительно высокую торговую наценку даже после того, как закончены научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы и уменьшены запросы на обслуживание. Эти высокие торговые наценки являются частью более высоких доходов, необходимых для того, чтобы компенсировать вам предпринятый риск при развитии рынка.

## Конкуренция и позиционирование

Одной из наград за штурм переходного рынка является отсутствие обосновавшихся на рынке конкурентов, которых необходимо победить. Наоборот, конкурентный ландшафт разделен на два лагеря. С одной стороны, у вас есть лидирующие в отрасли поставщики, у которых сложились прочные отношения с целевой компанией, но их предложения уже не могут решить проблемы переходного периода, и, с другой стороны, у вас есть такие же новички, как вы сами, которые могут решить эти проблемы следующего поколения, но не обладают установившимися отношениями, а также знаниями и опытом в бизнес – процессе целевого рынка. Рынок стоит, потому что ни одна из этих альтернатив не способна вывести его из состояния застоя.

Вы могли бы подумать, что у лидеров отрасли есть в этой ситуации какое-то преимущество, но на самом деле они находятся в довольно неудачном положении. Их отношения с клиентами имеют давнюю историю, это верно, но за эти годы они съехали из кабинета начальника и теперь проживают среди системных администраторов и специалистов по техническим вопросам, напрямую ответственных за поддержание систем, которые они продают. Сотрудники отнюдь не стремятся вводить изменения. Надвигающийся переходный период рынка поставит под вопрос их производительность труда и гарантию занятости, и последнее, чего им хочется, – привлекать к себе внимание.

Новые поставщики, такие как вы, по крайней мере, не запятнаны системными сбоями, которые привели к текущему набору прерванных критически важных процессов. Это преимущество в *позиционировании*. Более того, так как вы представляете новую точку зрения, руководители отрасли промышленности, находящиеся в трудном положении, более чем готовы услышать ваш рассказ. Но так как он или она не являются знатоками технологических процессов,

ваша история должна быть рассказана деловым языком проблемы, а не техническим языком решения.

Для грамотного позиционирования очень важно, чтобы вы включили в состав своей команды специалиста, который в совершенстве знает язык и процессы целевого рынка. Его или ее работа заключается в том, чтобы помочь вам четко увидеть прерванный процесс, помочь понять, почему установленные системы не могут решить обсуждаемую проблему (обычно они являются частью проблемы), и помочь вам создать надежное целостное предложение, использующее ваши королевские регалии.

Помогая создать предложение, эти же люди играют ключевую роль в его позиционировании. Поскольку они пришли из той сферы, в которую вы стремитесь войти, они зачастую знакомы с лидирующими поставщиками решений, а значит способны отдать им должное, одновременно указав на их неспособность обратить внимание на ту или иную проблему. И так как вы наняли их в свою компанию, они теперь достаточно знакомы с вашим предложением, чтобы объяснить, насколько оно отличается от возможных аналогов и почему оно меняет правила игры в отрасли.

Таким образом, главной задачей позиционирования становится создание надежной концепции будущего состояния, которое станет способствовать разрешению проблемы, а также разработка реальных тактических действий.

В целом ваше позиционирование должно опираться на:

- ваше понимание проблемы;
- королевские регалии, которые позволят вам подойти к этой проблеме с новой стороны;
- ваше понимание деталей и сложности перехода от текущего к будущему состоянию.

Обратите внимание, что позиционирующие сообщения касаются не вас, а вашей продукции. Выиграть лидерство на целевом рынке – значит решить очень сложную проблему. Все зависит от связи с



потенциальным клиентом: чем больше вы углубляетесь в обсуждение его проблем, тем более сильной будет ваша позиция.

## Следующий целевой потребитель

Первоначальным целевым потребителем для инициатив на целевом рынке является сегмент переходного рынка. Обретение лидирующего положения в сегменте этого рынка – это смысл всех усилий и его же вознаграждение. Но это не единственное вознаграждение.

Стоит вам завоевать какой-либо сегмент, как вы поднимаетесь в привилегированный класс компаний, собирающих базу клиентов, которые будут с ними несмотря ни на что. Они станут поддерживать ваши завершённые проекты и будущие свершения в течение длительного времени. Таким образом, вы получите прекрасный плацдарм для выхода на смежные рыночные сегменты. Но куда двигаться после первого выигрыша?

Вот два повседневных правила, о которых нужно помнить.

– Проще найти новое решение для того же клиента, чем то же самое решение для нового клиента. Другими словами, тесная связь с клиентом – это более сильная карта, чем лидерство в области новых решений.

– Проще войти в новую сферу деятельности, чем в новый регион. В значительной степени это происходит из-за того, что на старом месте вы можете в большинстве случаев использовать помощь прежней группы партнеров по ценностному предложению. Когда вы приходите в новый регион, вы незнакомец, и если вам нужно привлечь в команду местные компании, то приходится начинать все с самого начала.

Оба принципа указывают на один и тот же ключевой момент: бизнес – это игра *отношений*. Да, в случае масштабного обслуживания мы будем подписывать договоры с совершенно незнакомыми людьми, хотя и там мы хотим уверенности в брендовом продукте или услуге. Но когда речь заходит о сложных

системах, приятнее иметь дело с уже знакомыми людьми. Если один из этих людей представит нас новой партии – тем лучше: это часть динамики отношений, принцип «из уст в уста», который поддерживает покупательские решения, большие и маленькие.

Таким образом, основным критерием для определения хорошего *следующего* целевого потребителя является то, что у него уже есть отношения с нашими *текущими* целевыми потребителями. Это способ получить наибольшую прибыль как от ваших маркетинговых вложений, так и от вложений в целостное предложение.

## **Подведем итоги**

Этот подход завершает список из девяти пунктов, лежащий в основе плана создания силы рынка, в частности при ориентации на переходный рыночный сегмент. Это очень надежный подход для достижения второй космической скорости, особенно для поставщиков сложных систем. В заключение этой главы мы хотели бы привести пример одной компании, которая отнеслась к этим урокам очень серьезно, увеличив капитал на переходном рынке, и извлекла из этого огромную прибыль.

### **Пример. Инициатива целевого рынка в Sybase в 2007–2010 годах**

Летом 2007 года Джон Чен, генеральный директор компании Sybase, более или менее завершил свою миссию в качестве «стоимостного инвестора». Он вывел Sybase из состояния, близкого к умиранию, и вновь сделал компанией – разработчиком программного обеспечения стоимостью один миллиард долларов, с предсказуемым доходом и денежным потоком, более чем в два раза превышающим доходы. Одним словом, он великолепно завершил работу по управлению доходами в соотношении цены к доходу компании Sybase, но он не изменил по – настоящему надбавку к цене, применяемую к этим доходам. После этого он решил, что ему либо необходима новая задача, либо нужно уйти.

Он решил так преобразовать компанию, чтобы она представляла интерес не только с точки зрения краткосрочных инвестиций, но и с точки зрения вложений, ориентированных на будущий рост. В то время у компании были некоторые «скрытые» королевские регалии как в мобильных вычислениях, так и в аналитике данных, но ей не хватало силы компании для завоевания более крупной экосистемы, чтобы обрести солидность и вес. Когда Чену подсказали, что сила

рынка могла бы увеличить силу компании, он признался, что считает Sybase в этом плане весьма далекой от идеала: у нее был потенциал выйти на рынок с инициативным предложением, но она не могла воспользоваться силой рынка в своих интересах.

Во второй половине 2007 года компания предприняла два ключевых подготовительных шага к изменению этой ситуации. Под руководством Раджа Натана, директора по маркетингу компании (привлеченного из инженерной отрасли!), организация маркетинга была реорганизована сверху донизу, согласуясь с шестью ключевыми должностями менеджера по продукции, менеджера по маркетингу продукции, менеджера по отраслевому маркетингу, менеджера по корпоративному маркетингу, менеджера по отраслевым решениям и менеджера по техническому маркетингу. В то же время она активировала эти шесть должностей, сосредоточившись на двух инициативах целевого рынка, одна из которых находилась в сфере мобильного банкинга, другая – в аналитике данных для агрегаторов данных.

К началу 2008 года, однако, кризис в финансовом секторе стал большей национальной проблемой, и команда аналитики данных перенаправила свои усилия на Уолл – стрит и проблему риска аналитических предсказаний в условиях автоматизированной, алгоритмизированной и непрозрачной торговой обстановки. Команда объединилась вокруг двух людей: эксперта в этой области Синана Баскана, который занимал место менеджера по отраслевым решениям, и Эрика Джонсона, своего Нью – Йоркского руководителя по региональным продажам, который выполнял функцию предприимчивого виртуального управляющего.

В течение 2008 года получилось следующее.

- Был сформирован Совет по финансовым услугам, включая прямое подчинение Чену отдела маркетинга, продаж, инженерного отдела и отдела мобильной службы обработки транзакций. Под председательством руководителя отдела продаж Стива Капелли, которому подчинялся Эрик Джонсон, этот совет вмешивался в

инициативы целевого рынка, когда его потребности шли вразрез с обычной инерцией компании.

- Корпоративный маркетинг, возглавляемый Марком Уилсоном, переопределил приоритеты всего бюджета 2008 года, чтобы дать преимущество аналитике риска инициатив на целевом рынке, включая финансирование майского события на Нью – Йоркской фондовой бирже, где Алан Гринспен давал интервью на сцене в течение часа, обсуждая риски кризиса. Это событие само по себе помогло Sybase изменить свой статус на Уолл – стрит. Менеджеры по продажам смогли повторно разжечь заинтересованность в фирме и связаться с руководителями бизнес – направления в инвестиционных банках, которые имели право перераспределять бюджет для решения растущей проблемы. Если говорить более конкретно, это помогло выездной группе встретиться с более чем сотней главных директоров по управлению рисками в то время, когда подавляющая часть взаимоотношений компании Sybase с клиентами находилась в сфере информационных технологий.

- Тем временем отдел продаж, работая совместно с менеджерами по продукту и отделом маркетинга в штаб – квартире, разработал провокационную стратегию продаж в дополнение к рекомендательному маркетингу, проводимому корпоративно. Каждый менеджер по продажам проигрывал диалог с руководителем бизнес – направления (чья роль, в свою очередь, исполнялась руководителями высшего ранга Sybase), и все это в окружении, где каждый мог научиться на ошибках и успехах других.

- Совет по финансовым услугам, работая в тесном сотрудничестве с группой сбыта, отслеживал прогресс внедрения в каждую клиентскую фирму из 40 самых важных клиентов, встречаясь ежемесячно, чтобы сделать все возможное, чтобы сдвинуть с места застопорившееся развитие.

- Наконец, как отмечалось выше, проектная группа переконструировала критически важную часть технологии программирования – в целях ускорения получения важных

функциональных возможностей целостного предложения, чтобы представить его на рынке загодя и чтобы оно не было похоронено в гуще пресловутых «следующих релизов».

Результатом всех этих усилий было то, что, несмотря на провал в финансовом секторе (или, возможно, благодаря ему), сегмент финансовых систем перерос оставшуюся часть компании Sybase в соотношении *одиннадцать к одному*! Это, в свою очередь, помогло увеличиться *силе компании Sybase* и дало время продолжить инвестирование в инициативы мобильного вычисления, очередь которых подходила через три – четыре квартала. Эти инвестиции, в свою очередь, принесли плоды в 2009 году в виде предложений для корпораций в области мобильных технологий, включая важное приложение для SAP, что позволило им вложить интеллектуальные ресурсы предприятия в такие продукты, как Blackberries и iPhone. Как следствие, SAP всерьез заинтересовалась Sybase, что вылилось в их слияние в 2010 году.

Каким же образом Чен достиг своей цели сделать компанию «инвестицией роста»? По сути, в течение двух самых трудных лет в недавней экономической истории он увеличил рыночную капитализацию<sup>[53]</sup> Sybase с 2,2 миллиарда долларов с лета 2007 года до 3,6 миллиарда долларов до момента слияния с SAP. Это слияние пришлось на колоссальные 5,8 миллиарда долларов. Неплохо для трехлетней работы, особенно если учесть, что оценки стоимости в техническом секторе были глубоко разочаровывающими во время финансового спада 2008 года. И если вы посмотрите на спроектированный им стержень, на точку опоры этого стержня, на то, что восстановило *силу компании Sybase* и позволило ей сделать ключевые ходы в корпоративной мобильности, вы поймете, что это была инициатива силы рынка 2008 года.

## **Глава 5**

# **Сила предложения: разрывающая связывающие узы**

До сих пор, говоря о второй космической скорости, мы представляли связь с прошлым в виде гравитационного поля, которое удерживает ракеты прикованными к родной планете. Именно так товарные категории и стратегические группы конкурентов и даже рыночные экосистемы действуют на компании, удерживая их на своих местах. Однако когда речь заходит о силе предложения, то тут история другая.

Чтобы достичь второй космической скорости и создать предложения следующего поколения, которые действительно смогут освободить будущее вашей компании от балласта прошлого, как это сделали услуги с дополнительной стоимостью в Akamai, набор BSM в компании BMC, аналитические серверы в Sybase, нужно освободить сами эти предложения от сплетения бесчисленных наследственных обязательств, длинного хвоста продуктов и обещаний и одноразовых кастомизаций, у каждого из которых свои собственные потоки дохода, каким бы он пустяковым ни был, каждый претендует на свою долю внимания менеджеров по продажам, каким бы маленьким оно ни было, каждый тянет за рукав корпоративный маркетинг, чтобы внести немного шепота в корпоративный голос, каким бы слабым он ни был. Это не похоже на действие гравитации. Это больше напоминает Гулливера.

Вспомните, как Гулливер в одном из своих первых путешествий проснулся в стране лилипутов, окруженный маленькими людьми, прикованный к земле бесчисленным множеством веревочек. Как жители той страны всего в 15 сантиметров ростом смогли его обездвигить, так длинный хвост наследственного набора ваших предложений влияет на ваши предложения нового поколения.



Как такое может быть? Как могущественное может подчиняться крохотному? В мире бизнеса такое нередко бывает. В любом квартале вы пытаетесь сделать все лучшее, чтобы удовлетворить свои обязательства по объему продаж, и нередко обнаруживаете, что у вас для этого недостаточно силы и что вы рискуете отстать от плана. Действительно, вам нужно предложение следующего поколения, которое могло бы пополнить вашу мощность. Но вместо этого под давлением событий и необходимости завершить квартал вы обнаруживаете, что пытаетесь получить прибыль, откуда только можете, хватаясь за каждую соломинку, боясь отрезать любой источник финансирования, каким бы маленьким он ни был.

Мы характеризуем такое поведение как *собираение мелочи перед паровым катком*, и, хотя вы тоже прекрасно знаете, что это недостойное занятие, вы просто не видите какой-либо другой альтернативы. И поэтому вы действуете по шаблону, именуемому нами *специализацией в мелочах*, в нем лучшая часть мощности вашего предприятия, которая может быть использована для развертывания, рассеивается на мириады несущественных дел, а они в итоге могут – или даже хуже – не могут завершить квартал. Когда эта тактика действительно имеет успех, вам приходится начинать следующий квартал в еще более трудном положении и гадать, сможете ли вы опять с этим справиться. И когда в каком-то квартале вы терпите поражение, что неизбежно должно случиться, потому что вы не вкладывали деньги во что-либо, позволяющее вам взять на себя контроль над своей судьбой, вам приходится сыпать себе соль на рану, наблюдая, как конкуренты выходят на рынок с продуктом следующего поколения, который не идет ни в какое сравнение с тем, что вы могли бы создать, если бы только собрались и сделали это. Именно это чувствовала компания Sony, когда увидела iPod. Это то, что испытывала Motorola, когда увидела iPhone. И это то, что чувствовала HP, когда увидела iPad.

Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее подобным образом. Рассеивать силу на несущественные дела – значит тратить

десятилетия, потребовавшиеся для завоевания репутации и создания бренда, тратить все это на не заслуживающую того гонку и, еще хуже, на то, чтобы убедиться, что вы никогда не достигнете второй космической скорости, которая могла бы освободить вас от этого рока. Будьте уверены: то, что вы ищете, – это предложение, которое поможет вам достичь второй космической скорости. Предложение – это единственная вещь в «Иерархии сил», которую клиенты могут купить. Если доказательство в пудинге<sup>[54]</sup>, то предложение – *это и есть* пудинг. И то, что мы называем предложениями следующего поколения, является очень особой подгруппой предложений, которая действительно изменяет баланс сил на вашем рынке.

Как же вам вырваться из этого клубка? Как и Гулливеру: вы должны вводить новшества, и не только чтобы создавать свое *будущее*, но и чтобы одновременно существовать в своем *настоящем* и освободить себя от своего *прошлого*. Все это влечет за собой намного более широкую модель инновации, чем большинство людей могут себе представить, поэтому с этого мы и начнем.

## Прибыль от инновации: прошлое, настоящее и будущее

В своем исследовании инноваций, представленном в книге «Разберемся с Дарвином», в первой главе мы разработали следующую модель для описания трех разных способов создания экономической ценности при помощи инноваций, наряду с двумя другими, которые в действительности ценность снижают. Вот эта модель.



Рис. 10. Прибыль от инноваций

– *Дифференциация* – это то, что отличает вас от конкурентов, то, что мы называли ядром, которое помогает создать королевские регалии, некоторая их часть будет находиться в центре вашего предложения следующего поколения. Это то, что формирует ваше будущее.

– *Нейтрализация* – то, что заставляет вас догонять своих конкурентов в производимых ими изменениях, поддерживает ваши безоговорочные нормы, гарантируя, что вы в курсе последних усовершенствований и соответствуете текущим стандартам. Ее цель заключается не в том, чтобы сделать вас другими, а в том, чтобы

сделать вас такими же. Нейтрализация представляет собой часть всех работ в товарной категории и занимает бóльшую часть вашего настоящего.

– *Продуктивность* – то, что выводит вас из пут лилипутских обязательств, давая возможность вкладывать ресурсы в предложения следующего поколения в полной мере, какой они заслуживают. Это освобождает вас от балласта прошлого.

– *Неудачные попытки* необходимо просто принимать к сведению: ни одна инновационная программа не обладает 100 %-ной долей успешных попыток, или по крайней мере не должна, если вы действительно пытаетесь выйти за границы возможного. Когда неудачи случаются, необходимо извлечь из них весь опыт, какой только можно, и идти дальше.

– *Расточительство* – это настоящий убийца, холестерин в вашей крови, который становится кровяной бляшкой в артериях. Оно принимает разные формы, в зависимости от прибыли от инноваций, которую вы добиваетесь; то, что мы подробно рассмотрим в скором времени. Главное, что вы должны сейчас запомнить: растрата – это *неиспользованное топливо*, скрытый бюджет, который вы можете высвободить ради своей конечной цели, если только прекратите его тратить.

Согласно данной модели, мы опишем программу из трех частей по приведению силы предложения вашей компании к уровню второй космической скорости:

1) использование инновации в *продуктивности* для освобождения финансовых обязательств от балласта прошлого;

2) использование инновации в *нейтрализации* для исполнения обязательств по прибылям и доходам сегодняшнего дня;

3) использование инновации в *дифференциации* для создания достаточной новой силы, чтобы достичь еще большего успеха в будущем.

Теперь, пожалуй, пора сделать перерыв на чай.

## **Инновационная продуктивность: переплавьте свои пятаки в слитки**

Было время, когда те пятаки, что вы собирали перед паровым катком, действительно были долларами, и, возможно, еще раньше они были золотыми монетами и стоили затрачиваемых усилий. Теперь, однако, каждая сделка влечет за собой по отдельности крохотные, но в сумме «летальные» альтернативные затраты, каждая из которых достаточно отвлекает внимание, чтобы не давать вам переориентировать или демонтировать затратную инфраструктуру, необходимую для этого вида бизнеса. Вы знаете, что могли бы сделать лучше, но не можете найти на это время.

Что ж, теперь время пришло, и, согласно стратегии, которую мы изложили в главе, посвященной силе компании, вот что конкретно вы должны делать.

1. Обратите внимание на продукты «длинного хвоста», которые в совокупности способствовали, скажем, последним 10 % вашего регулярного дохода. Уберите эти продукты из своего основного канала поставок. Если это прямой канал продаж – просто сделайте эти продукты не комиссионными, не пригодными для плана продаж. Они могут быть все еще включены в заказ, но не в случае кредита для группы, ответственной за вывод продуктов на рынок. Если основной канал является каналом розничной торговли, уберите эти продукты с исходной торговой площадки и реализуйте их при помощи двухуровневой доставки товаров с реализацией заказов через Интернет. И совсем – прекратите поставлять их на рынок. Вы, безусловно, пока еще не закрываете клапан на эти продукты, но не даете им возможность тратить ценное время и пространство каналов, выходящих на рынки, которые очень важны для вашего общего успеха.

2. Поручите управление всем этим длинным хвостом одному менеджеру оптимизации производства, у которого есть стимул извлечь ресурсы и остаточные денежные потоки из этих предложений, сведя к минимуму неудовлетворенность потребителей. Заберите кредитование на эти продукты у хостинговых организаций и не перечисляйте ресурсы, работающие на эти предложения. Это нанесет этим организациям убыток и не принесет прибыли. В то же время предоставьте право менеджеру, занимающемуся этим длинным хвостом, брать любые из этих ресурсов, если специалист чувствует, что это поможет довести финансовый поток до максимума. Но это должно быть целиком отдано на усмотрение менеджера «длинного хвоста», так как невозможно должным образом провести остаточную работу по формированию денежных потоков, если вы становитесь безопасной гаванью для осиротевших продуктов и оказавшихся в бедственном положении кадров.

3. Введите в действие межфункциональный процесс «конца жизни» под руководством того же менеджера оптимизации производства, который профессионально разберется с этой проблемой, пока она не стала разрушительной. Процесс должен сделать множество предупреждений и показать, что предложение находится в конце своего жизненного цикла. Торговые агенты, партнеры по каналу продаж и текущие потребители должны получить возможность последний раз укусь яблоко. В конце концов, их необходимо перенаправить на другие продукты для удовлетворения их будущих нужд или к партнеру, если вы сами не можете удовлетворить эти нужды.

Согласно этому плану бизнес – подразделения и другие организации P&L<sup>[55]</sup> должны быть весьма заинтересованы в том, чтобы интегрировать– процесс «конца жизненного цикла» в свой оперативный план и производственную деятельность. Если им это не удастся, они облагаются штрафом в силу того, что должны

финансировать предложение, на которое не получают кредитов. Компания все еще может зарабатывать деньги на этом предложении, но бизнес – подразделения – нет. Если и это не привлечет их внимание, возможно, необходимо произвести изменение в управлении.

Единицы учета запасов – это самые простые измеряемые единицы подобной рационализации товарного ассортимента<sup>[56]</sup>, но в случае программного обеспечения и услуг есть специальные конфигурации, необычные постановления и условия, потерянные ответвления закона и тому подобное, которые вызывают те же проблемы. Ни одна из них не может быть эффективно решена в рамках отвечающих за них подразделений. Мало того что сеть взаимных обязательств слишком сильна, но еще и набор навыков по оптимизации слишком слаб. Поэтому решающее значение имеет организация системной оптимизации за пределами той организации, которую вы собираетесь оптимизировать.

Наконец, ставьте амбициозные цели в данном начинании. Мы действительно полагаем, что вы можете переплавить пятаки в слитки и что эти слитки могут стать устойчивыми корпоративными активами.

На этом действительно можно заработать. Поток пятак бесконечен, и для них всегда где-то есть рынок, хотя и не тот, к которому вы получите доступ посредством своих основных выходящих на рынок каналов.

Запомните только: не важно, что именно вы считаете своим контекстом, не важно, насколько он кажется вам ценным; он может оказаться чьим-то чужим ядром.

База, которая лежит в основе плана инновационной продуктивности, – это «модель шести рычагов», преобразованная из более ранней версии, представленной в книге «Разберемся с Дарвином», глава 9. Позвольте привести ее здесь, чтобы вы могли видеть, как достигается нужный нам плавящий эффект.



### Рис. 11. Шесть рычагов

Свободные ресурсы, вовлеченные в контекстные задачи

1. **Центрируйте.** Передайте операции под контроль одного начальника, чтобы уменьшить издержки и создайте единственный пункт управления, чтобы управлять критически важным риском.
2. **Стандартизируйте.** Уменьшайте разнообразие и вариабельность процессов, производящих одинаковую продукцию, чтобы исключить издержки и минимизировать риски.
3. **Моделируйте.** Разложите систему на комплектующие подсистемы и стандартизируйте интерфейсы для уменьшения будущих издержек.
4. **Оптимизируйте.** Избегайте излишних шагов, автоматизируйте стандартные последовательности действий, модернизируйте оставшуюся деятельность, заменяйте дорогие компоненты или по-другому уменьшайте затраты ресурсов.
5. **Оборудуйте приборами.** Охарактеризуйте оставшиеся процессы в терминах вариабельности ключевых параметров и развивайте системы мониторинга и контроля, чтобы управлять их производительностью.
6. **Выносите на аутсорсинг.** Полностью вынесите процессы за пределы предприятия, чтобы уменьшить разнообразные расходы и минимизировать будущие инвестиции. Включите торговое использование систем контроля и мониторинга в Соглашение об уровне сервиса.

### Рис. 11. Шесть рычагов

Свободные ресурсы, вовлеченные в контекстные задачи

Как видите, шесть рычагов представляют системный подход к выжиманию ценности из любых групп продуктов или процессов. Когда вы централизуете длинный хвост – ожидайте шквала инноваций, поскольку предложения пытаются объединиться друг с другом, чтобы приобрести достаточную величину для выживания. Это часть усилия по превращению пятаков в слитки. Если предложения не объединяются, значит пора избавиться от обломков. В технологическом бизнесе всегда есть что-то достойное повторного использования; ему просто необходимо найти пристанище, которое

будет более устойчивым, чем текущее состояние осиротевшего про – дукта.

Допустим, эта работа сделана. Она окажется не так проста, но вам необходимо последовательно продвигаться вперед, если вы решили последовать этому подходу и вам необходимо заботиться о двух других типах инноваций параллельно, каждый из которых имеет еще более решающее значение для вашего будущего. Итак, вы развязали Гулливера, но вы не дали ему свободу.

## **Инновационная нейтрализация: специализируйтесь в большом**

Инновационная нейтрализация – это энергия, которая приводит в движение основную часть вашего текущего бизнеса. Благодаря ей вы сохраняете хорошие отношения со своими потребителями, партнерами, поставщиками, даже вашими конкурентами. Ей не хватает блеска инновационной дифференциации, но в терминах чистой рентабельности инвестиций, с учетом рисков, сегодня это лучшие вложения, какие вы только можете сделать. Именно по этой причине основная масса ваших сотрудников тратит значительную часть своего времени на то, чтобы убедиться, что вы идете в ногу со временем.

Почему это так важно? Подумайте об этом с точки зрения своих потребителей. Обычно они просто хотят покупать больше того же самого у тех же самых поставщиков посредством тех же самых каналов до тех пор, пока предложение продолжает идти в ногу с конкурентами. Вот почему операционные издержки на переоценку всей новой продукции, подготовку всех новых продавцов и адаптацию их текущих систем ко всему новому набору технических и организационных интерфейсов обычно не стоят усилий.

Хотя идти в ногу со временем не так уж трудно, награды за это значительные – низкие затраты, относительно предсказуемые продажи, привлекающие знающих и поэтому легких в обслуживании конечных пользователей, – что может быть лучше? Кто-то может быть этим недоволен?

Ответ настолько же простой, как и болезненный: люди чувствуют, что это слишком просто. В результате они делают больше работы, чем нужно, чтобы выглядеть занятыми, или чувствовать себя деятельными, или делать что-то, требующее большего напряжения. Весь рынок просит то, что уже «достаточно хорошо», но мы

настаиваем на том, чтобы давать что-то большее, и мы настаиваем на том, чтобы называть эту разницу *ценностью*! Но если мы посмотрим внимательно на эту предполагаемую ценность, то увидим, что, хотя добавили свойства и затраты и увеличили предполагаемую пользу, мы не создали большой прибыли с денег клиентов. Так что даже если мы представляем это новое предложение по старой цене, мы обычно слишком усложняем его и могли бы сделать лучше, либо уменьшив стоимость для привлечения новых, менее состоятельных клиентов, либо увеличив свою валовую прибыль для финансирования других инициатив внутри собственной компании.

Так как же правильно играть в игру инновационной нейтрализации? Одним словом – *экономно*. Трюк заключается в том, чтобы очень внимательно следить за своими расходами, начиная с правильной ориентации своих групп, занятых исследованиями и разработками. Есть две причины инвестировать в нейтрализацию. Первая – догнать конкурентов, которые со своим последним предложением достигли второй космической скорости. Цель тут не в том, чтобы победить их в их же собственной игре, и даже не в том, чтобы сравняться с ними в успехе, но в том, чтобы быть достаточно хорошими, чтобы потребители видели вашу «конкурентоспособность». Так делает Android компании Google по отношению к iPhone от Apple, так Google Apps стремится поступить с Microsoft Office, а маршрутизаторы ProCurve компании HP пытаются сделать с Cisco в среднем сегменте рынка. Вы не станете доминировать благодаря этим усилиям – вы просто вернетесь в игру.

Другой причиной для инвестирования в нейтрализацию: вы придали вашим продуктам несколько новых свойств, желанных для ваших лучших клиентов. И показали этим, что продолжаете вкладывать деньги в их интересы. Но здесь нет никаких намерений развить вторую космическую скорость. Вы ведь не собираетесь убегать от этих потребителей, вы должны лелеять отношения с ними.

Так что ничего «революционного» – только инновация, чтобы сделать продукцию немного лучше.

Управлять обоими этими типами инновации необходимо осторожно, потому что их основные цели противоречат интересам и инстинктам исследователей и разработчиков. Ни один инженер не встает утром с постели с намерением быть «достаточно хорошим», скорее он хочет быть «лучшим в своем классе». Но дело в том, что *«лучший в своем классе» – это пари, где ставка больше чем выигрыш!*

Потребители не платят втридорога за лучшие в своем классе предложения; они платят небольшую надбавку к средней стоимости. Они действительно платят больше денег за неповторимые предложения *за пределами класса*, о которых мы поговорим в части об инновационной дифференциации. И они штрафуют вас за то, что вы *не в классе*, то есть в том случае, если вы уже скатились ниже ожидаемых норм в этой категории. Но для разницы в качестве между *достаточно хорошим* и *лучшим в своем классе* уплаченная надбавка к цене не покрывает затраты.

Лучшие в своем классе в итоге представляют собой не более чем самую дорогую версию того, что есть в этом классе. Вы тратите весь бюджет, предназначенный для исследований и разработок, и... вам практически нечего показать. Первый наглядный пример тому – компания General Motors в течение последних двадцати лет. Второй наглядный пример – Microsoft Office в течение последних десяти лет. Третий пример – компания SAP за последние десять лет. Сравните эти дорогостоящие, отнимающие много времени, малоприбыльные *инновационные нейтрализации* и запомните: на этом этапе мы не имеем дела со второй космической скоростью. Мы ведем традиционный бизнес, как обычно. Вспомним потрясающий успех Dell в 1990–х, или HP в прошлом десятилетии, или Intuit в течение обоих десятилетий. Ни одна из этих компаний в течение указанного периода не выпускала предложения, способного достичь второй космической скорости, но все они использовали экономную,

хорошо контролируемую инновационную нейтрализацию для получения большой выгоды.

Конечно, наибольших показателей в инновационной нейтрализации всех времен достиг Билл Гейтс за время своего руководства компанией Microsoft. В течение двух десятилетий он нейтрализовал такие достижения второй космической скорости предложения, как Lotus 1–2–3, WordPerfect, Lotus Notes и Netscape Navigator, «украв» миллиарды и миллиарды долларов прибыли прямо у них из-под носа. Ему вовсе не нужно было делать лучшую крупноформатную таблицу, текстовый процессор, файловый сервер или почтовый клиент, чтобы выиграть. Ему нужно было сделать те продукты, которые достаточно хороши, чтобы быть конкурентоспособными, и он производил их с завидной скоростью и энергией.

Как вы это делаете? Как вы ориентируете отдел исследований и разработок на создание настоящих ценностей вместо охоты на механического зайца? Ключ в ограничении усилия в том, чтобы оно достигло необходимого вам эффекта, который будет по – настоящему резонировать с целевым потребителем. Эта простая схема поможет вам установить ориентиры.



Рис. 12. Чувствительность к цене/преимуществам  
Как потребители воспринимают ценность

Идея такова: почти всегда всех покупателей можно условно распределить по четырем секторам, исходя из того, как они выбирают своих поставщиков. Возьмем вас в качестве примера.

– Если вы заинтересованы в преимуществах предложения и нечувствительны к его цене, значит вы находитесь в *премиум* – секторе и поставщики товаров класса люкс по всему миру мечтают о знакомстве с вами. Именно так я воспринимаю шариковые ручки Mont Blanc, особенно авторскую серию.

– Если, с другой стороны, вы жаждете подобных преимуществ, но чувствительны к цене, значит вы находитесь в секторе *продуктивности* и вы можете потратить часы, выбирая покупку: хорошая, лучше или лучшая? Именно так я отношусь к вину, особенно к сорту «меритаж», и очень люблю изучать рекламные листки на полке с товарами.

– Если вы не особенно чувствительны к преимуществам предложения, но чувствительны к цене, вы попадаете в сектор *стоимости*, а вашим основным критерием для принятия решения является самая низкая цена. Именно так я отношусь к воде, подаваемой в ресторанах: водопроводная вода – как раз то, что нужно.

– И, наконец, если вы нечувствительны ни к преимуществам, ни к цене – вы находитесь в секторе *пригодности*, и вы бы хотели, чтобы это решение принял кто-нибудь за вас. Мне на ум приходит химчистка.

Очевидно, что распределение инновационного бюджета равномерно по всем четырем секторам – плохая идея. Тем не менее так поступает большинство. Почему? Потому что если вы размажете арахисовое масло инноваций по всем ставкам, то всем достанется попробовать, и никто не будет вызывать вас на дуэль. Когда же дело дойдет до клиентов, никто, к сожалению, не позвонит – и точка.





Рис. 13. Ценностный порядок и чувствительность к цене/преимущества

Лучший способ игры в эту модель – сделать ставки на ту пару секторов, которые лучше всего согласуются с вашим основным ценностным предложением. Ниже представлены клетки, в которых необходимо разместить свои ставки:

- Стратегии *продуктового лидерства* по своей природе ориентированы на чувствительных к преимуществам потребителей. Решайте, начинать ли с премиум – класса и расти в стоимости, или начинать со стоимости и расти к премиум – классу. Просто придерживайтесь правого сектора.

- Стратегии *эксплуатационного превосходства* по своей сути ориентированы на потребителей, чувствительных к цене. Начинаете ли вы с коммодитизации и растете в качестве или начинаете с

качества и урезаете его для самой низкой цены, просто убедитесь, что вы направляете свой инновационный бюджет в два верхних сектора.

– Стратегии *долгосрочных доверительных отношений с клиентами*, наоборот, полностью касаются наценки и, следовательно, устанавливают связь с клиентами, которые не чувствительны к цене. Играете вы в игру премиум – класса или в игру сектора пригодности – решать вам, но это единственный случай, когда один сектор, как правило, не перерастает в другой. Так что в этом случае вам, возможно, следует придерживаться только одного из нижних секторов, чтобы получить лучшую отдачу от своих инвестиций.

Как бы вы ни расставили свои акценты, помните о двух правилах: *не преследуйте и не извиняйтесь*. Пусть вашим ориентиром будут предпочтения вашего целевого потребителя. Предпочтения ваших коллег – на втором месте.

Вот и все. Помните, что мы говорили о *нейтрализации*, а не о *дифференциации*. Эти правила помогут вам сохранить клиентов, гарантировав им, что деньги, которые вы на них тратите, идут именно на то, за что они сами заплатили бы. Они, однако, не помогут вам завоевать новых клиентов. Если вернуться к аналогии с Гулливером, то мы подняли его на ноги и произвели фурор в Лилипутии, но пока не вернули домой. Для этого нам понадобится более сильное ценностное предложение, которое может освободить наших целевых потребителей от преданности их текущим поставщикам и привлечь их на свою сторону в качестве ранних последователей. Одним словом, теперь нам нужна *инновационная дифференциация*.

## Инновационная дифференциация. «Выйди за пределы еще один раз»<sup>[57]</sup>

О дифференциации нужно говорить с осторожностью. В результате любой проведенной вами инновации различия и так будут очевидны *в какой-то мере*. Но мы говорим совсем не об этом. Чтобы достичь второй космической скорости, чтобы вернуть Гулливера из Лилипутии, нам необходимо то, что Энди Гроув называет *10-кратным эффектом*.

Идея проста. Чтобы новое предложение изменило баланс сил в любой товарной категории, оно должно принести ценность, которая по некоторым показателям на порядок превышает текущие рыночные стандарты. На порядок. Как можно добиться этого с обычным бюджетом на продукт следующего поколения?

Ответ таков: необходимо распределить ресурсы крайне неравномерно. Если говорить на языке *ядра* и *контекста*, то вам предстоит учесть все аспекты своего нового предложения, кроме одного – контекста, и жестоко обрезать инвестирование этой «вселенной возможных трат», чтобы поставить все на одну, и только одну цифру в рулетке. Вы можете и не выиграть, но будете абсолютно уверены, что на вас обратят внимание.

Вот модель, которую мы используем, чтобы помочь руководящим командам вплотную заняться этой задачей.



Рис. 14. Создание неповторимого предложения  
Модель ядро/контекст

*Ядро* – это все, что вносит непосредственный вклад в неповторимую дифференциацию обсуждаемого предложения. *Контекст* относится ко всем остальным свойствам и характеристикам. Очевидно, что подавляющая часть содержимого любого предложения – это контекст, а не ядро. Но это не та ситуация, когда размер имеет значение. Нужно совсем немного шафрана, чтобы превратить рис в паэлью, но все дело именно в шафране. Та же история с ядром. Вы должны делать все возможное, чтобы добавить в ядро лучшие ингредиенты, пожертвовав ради этого всем остальным.

Манипуляции с ядром и контекстом производятся не в вакууме. Существует еще один важный аспект уникального предложения: его общие показатели по сравнению с текущими нормами товарной категории. Нормами, в установлении которых поучаствовали

конкуренты, разрекламировав *свое* ядро. Ключевое различие пролегает между теми, которые *имеют решающее значение*, и теми, которые представляют собой *просто еще одну возможность*.

Нормы, имеющие решающее значение, – это нормы, в которых вы не можете показать плохие результаты. Потому что это приведет к потере доверия к вашему предложению, откроет его для конкурентной атаки и преуменьшит его инновационные свойства. Так случилось с карманным компьютером Apple Newton, который был вполне инновационным для своего времени, но способность распознавания рукописного текста у него просто не работала. В то же время очень важно, чтобы работа против имеющих решающее значение норм была обеспечена ресурсами, как *инновационная нейтрализация*. Очень легко соблазниться зовом сирен, поющих «лучший в своем классе», особенно если ваш контекст – это чье-то чужое ядро.

Существует приоритет секторов относительно друг друга. Вы никогда не должны жертвовать сектором 1 ради достижения целей любых других секторов, но после этого вы должны пожертвовать любым возможным элементом, чтобы гарантировать сектору 2 должную работу. Если после этого у вас остались ресурсы, вложите их в сектор 3. Сектор 4, если это возможно, отдайте на аутсорсинг.

Учитывая огромный приоритет ядра, очень важно с осторожностью выбирать критерий этого высокого уровня привилегий. Прежде всего убедитесь, что существуют потребители, которые ухватятся за предоставленный шанс получить что-то в 10–кратном размере в задуманном вами направлении. Затем убедитесь, что 10–кратное улучшение, к которому вы стремитесь, стало возможным только благодаря использованию королевских регалий вашей компании, причем лучшего предложения нет ни у кого. Это важно, поскольку маловероятно, что вы сможете создать яркое отличие без помощи королевской регалии, а даже если сможете, то нет гарантии, что его не скопируют сразу же.

В целом необходимо, чтобы 10-кратный эффект был создан благодаря вашим королевским регалиям. Подумайте, где вы могли видеть подобные примеры? Чтобы вы не расслаблялись, я запрещаю использовать в качестве примера компанию Apple, какой бы эффектной она ни была в этом отношении. Вместо этого обратите внимание на следующее:

- *Salesforce. com* провела 10-кратное сокращение установки корпоративного программного обеспечения и текущих расходов, по сравнению с промышленными стандартами компаний Seibel, Oracle, PeopleSoft и SAP. Она сделала это при помощи своих королевских регалий: архитектуры размещаемого программного обеспечения и бизнес – модели «программное обеспечение как услуга»;

- *Skype* создала 10-кратное сокращение потребительских расходов на дальнюю телефонную связь, дав возможность бесплатно связаться с любой частью мира, если вы звоните другому пользователю программы Skype. Компания добилась этого при помощи своих королевских регалий, пирингового интернет – протокола, который сделал компьютер каждого абонента частью системы;

- *Cisco* создала 10-кратное улучшение механизма видеоконференций, названного дистанционным присутствием, используя свое знание роутинга и коммутации через интернет – протокол;

- *Wikipedia* создала 10-кратное улучшение доступности и распространенности энциклопедии, опередив глобальные стандарты «Британской энциклопедии»<sup>[58]</sup> менее чем за десять лет и выгнав из бизнеса энциклопедию Encarta компании Microsoft. Она сделала это благодаря использованию своих королевских регалий: совместной модели управления, в центре которой находятся редакторы – добровольцы, а они, в свою очередь, прибегают к помощи огромного множества специалистов – добровольцев;

- *VMW* создала 10-кратное сокращение стоимости предоставления центра обработки и передачи данных путем

использования всех резервов мощности, скрытых в любом компьютере и устройстве хранения данных. Она сделала это, воспользовавшись своими королевскими регалиями – программным обеспечением для создания различного рода виртуальных сред.

Это не единичные случаи. В прошлом десятилетии компания Palm Computing выпустила персональный цифровой секретарь, в десять раз более практичный, чем электронные органайзеры и карманные компьютеры, доступные в то время, использовав для этого свой «рукописный»<sup>[59]</sup> компьютерный язык Graffiti. Dell предоставила нам возможность в десять раз более удобного приобретения и поддержки своей продукции по сравнению с IBM, Compaq и HP, используя прямой канал продаж и сеть «сборки по заказу», а Motorola подарила нам в десять раз более элегантный мобильный телефон RAZR, используя, помимо прочего, свои королевские регалии в радиотехнологии, чтобы создать такой тонкий телефон, какой раньше невозможно было вообразить.

Удивительно не то, что продукт создает 10-кратный эффект, а то, что мы не слишком часто предоставляем ему такую возможность. Почему так происходит? Что ж, если начистоту, то это не *так уж* легко. Но реально. Так что нас удерживает? Страх распределить инвестиции по – настоящему неравномерно, риск выглядеть дураком, неспособность подавить своего внутреннего менеджера и внять голосу внутреннего лидера, а затем использовать харизму, чтобы убедить всю компанию последовать за собой. Харизмой отличаются такие люди, как Стив Джобс, Билл Гейтс, Ларри Пейдж, Сергей Брин, Шай Агасси, Джефф Хокинс, Джон Чемберс и Джимми Уэйлс. И если в этом списке вы встретили незнакомое имя – срочно погуглите. Статьи об этих людях займут не одну страницу результатов поискового запроса, потому что популярность – естественное следствие такого рода лидерства – и успеха в создании 10-кратного эффекта в любой из областей бизнеса.

Вы тоже можете сделать это. Вы, кого в Google, возможно, не найти. Вы, с таким бюджетом на продукт следующего поколения, что его не хватило бы, даже чтобы заправить топливом личный реактивный самолет Сергея или Ларри. Вы можете это сделать. Не всегда. Не без помощи. Не без применения весомых королевских регалий. Но посмотрите вокруг – вы действительно готовы утверждать, что вам это недоступно? У большинства наших клиентов в большинстве случаев есть все необходимое для создания десятикратного успеха. Все необходимое было у IBM в течение прошлых двадцати лет, как и у GE, и у GM, у Intel, Oracle и HP. Если ваша компания, подобно этим, выдавала 10-кратный эффект в далеком прошлом, вам должно быть стыдно. Мир жаждет 10-кратного эффекта. Он щедро заплатит за него. Ради бога, смелее сделайте шаг!



## **Заключение по силе предложения**

Обсуждение силы предложения требует больше времени на разговор о менеджменте, чем какой-либо другой элемент «Иерархии сил». Это единственный ярус в структуре, который приносит доходы. Но в основном компонентами силы предложения проще управлять, находясь в непосредственном контакте с продуктом, каналом сбыта и потребителями, а не присутствуя в залах заседания топ – менеджеров.

Руководители компаний могут ежедневно увеличивать силу предложения, если сосредоточатся на трех факторах: *продуктивности, нейтрализации и дифференциации*, которые были подробно описаны в этой главе. Ключевой принцип заключается в том, что у каждой инициативы в качестве определяющей цели должен быть один и только один из этих трех факторов. Там, где командам позволено преследовать две или более цели, неизбежно происходят растраты, а затем следуют посредственные показатели на рынке, потеря движущей силы, мотивации и общий упадок.

В таком состоянии пребывала компания Symbol Technologies, когда в 2003 году у руля встала новая команда руководителей. Их ответ на этот вызов – образцовый пример силы предложения.

### **Пример. Создание силы предложения в Symbol Technologies в 2003–2006 годах**

Когда Билл Нути занял пост генерального директора Symbol Technologies, компания была расшатана изнутри финансовыми махинациями. Доля рынка уверенно сокращалась по сравнению с предыдущими пятью годами в тех же категориях, в которых она прежде лидировала: в категории сканеров штрихового кода и компактного мобильного вычисления. Билл Нути и его главные помощники – Тодд Хьюлин, директор по маркетингу продуктов, Тодд

Эбботт, глава отдела реализации, и Джон Бруно, отвечающий за маркетинг, а также слияния и поглощения, – справились с ситуацией следующим образом.

Следуя тому принципу, что нужно четко формулировать будущее, прежде чем проводить изменения в настоящем, Бруно перепозиционировал компанию в отношении трех ключевых средств управления данными – захвата, перемещения и управления, создав всеобъемлющую архитектуру. Там использовались королевские регалии первых двух средств (сканер штрихового кода для *захвата* и компактное мобильное вычисление для *перемещения*) и была необходимость в третьем (программном слое, который должен был связать эти разрозненные системы в основное IT – ядро предприятия для *управления*). Команде удалось ввести в игру новую категорию под названием *корпоративная мобильность* и захватить свою долю рынка: «синие»<sup>[60]</sup> и «серые»<sup>[61]</sup> воротнички (первые больше работают на открытом воздухе, вторые – в помещении) против «белых»<sup>[62]</sup> и «бесцветных»<sup>[63]</sup> (первые являются профессионалами со смартфонами, вторые – потребителями с низкими доходами и с обычными мобильными телефонами). Эта стратегия корпоративной мобильности позволила компании вдохнуть новую жизнь в свои самые сильные рынки и обеспечить и отдел проектирования, и отдел продаж дальнейшим планом действий.

Тодд Хьюлин столкнулся с сильно сегментированным ландшафтом исследований и разработок, в котором множество продуктов создавались независимо друг от друга. В результате у компании имелось около 17 тысяч наименований товаров и 100 миллионов долларов излишних запасов и запасных частей для потока доходов в размере одного миллиарда долларов. Тодд Хьюлин и его команда подготовили план для проведения инноваций в области продуктивности, нейтрализации и дифференциации параллельно, регулируя все три направления планом, ведущим к концепции корпоративной мобильности, организуя их вокруг инвестирования в

общую архитектурную платформу, чтобы поддержать высокие характеристики средств захвата, перемещения и управления своей компанией.

Этот план был ключом к продуктивности. Команда нанесла на карту все существующие продукты и внесла наименования в план, чтобы назначить время окончания их жизненного цикла. За два года необходимо было избавиться от 12 тысяч наименований продуктов. Потребители и партнеры получили множество предупреждений о прекращении поддержки продуктов, а также широкие возможности, чтобы сделать «последнюю покупку» до того, как та или иная товарная единица была ликвидирована. Отдел маркетинга и отдел продаж были вооружены картой и ценностными предложениями на новые продукты, так что могли помочь потребителям пережить эти перемены.

Тем временем технический прогресс вывел на сцену следующее поколение продуктов, оказавшихся на вершине новой технологической платформы. Это позволило вложить новые ресурсы в новые потребительские свойства товаров, а не в инфраструктуру. Например, в возможность сделать тот же мобильный компьютер похожим на пистолет, кирпич или большой органайзер, в зависимости от предпочтений клиента. Это позволило сделать клавиатуру (которая быстро выходит из строя) заменяемой, продлить время работы батареи до полной замены (очень дорогостоящая инженерная задача, которую, однако, необходимо было решить один раз и в дальнейшем использовать для всей продуктовой линии), выпустить множество разных устройств, каждое из которых могло бы использовать общую базу и аксессуары (вместо отдельных для каждого прибора), и обеспечить общий программный стек, чтобы потребители могли запускать свои приложения на любом устройстве, а не записывать их для каждого устройства – отдельно. Ни одно из этих потребительских свойств товаров не достигло второй космической скорости само по себе, но в качестве инициатив

по нейтрализации они, безусловно, заставили потребительский двигатель увеличить число оборотов.

Критическим вектором дифференциации, который окончательно отделил новую продуктовую линию Symbol от всех ее конкурентов, стал 10–кратный запас *прочности*, который позволил эффективно решить главную проблему пользователей: ремонт. Во время испытаний новый продукт пережил не 200, а 2000 падений с высоты 90 см и стал первым устройством, способным выдержать падение с двух метров. Эта главная перемена в стандарте, вместе со всеми новыми потребительскими свойствами товаров, позволила одной новой продуктовой линии под названием MC-9000 заработать колоссальные 240 миллионов долларов за свой первый год – к тому времени эта сумма составляла более одной седьмой дохода компании.

Все это не могло бы случиться без инновации в той части бизнеса, которая напрямую контактирует с рынком. Здесь компания превратила свою системную концепцию в серию вертикальных рыночных инициатив, проводимых менеджерами по маркетингу, отвечавшими за долю дохода с каждого целевого рынка. Это помогло уделить основное внимание развитию и в то же время гарантировать, что у продавцов на местах есть ценностное предложение и соответствующий продукт.

Параллельно с этим менеджеры по качеству ввели в продуктовые линии, которые успели уже дорасти до целых систем по определению качества, градацию «хорошее – лучше – самое лучшее». В итоге образовалось множество вариантов *лучше*, которые конкурировали между собой, а вариантов *хорошо* или *самое лучшее* было одинаково мало. Если первая категория имеет ключевое значение для привлечения партнеров начального уровня, то последняя – для завоевания главных клиентов. Поэтому, как только был введен новый порядок, успех компании Symbol на обоих фронтах резко возрос.

В отделе продаж Тодд Эбботт переквалифицировал менеджеров, занимавшихся продажами продуктово – ориентированных решений для каждого отдельного клиента, в менеджеров по продажам платформенно – ориентированных решений, учитывающих потребности вертикального целевого рынка. Этот переход, как и следовало ожидать, был мучительным, так как было необходимо переориентировать или заменить большое число людей и большинство существующих отношений. В разгаре этого процесса, когда потребители жаловались, что их старые, проверенные временем индивидуальные решения подходили к концу жизненного цикла, Эбботту приходилось твердо гнуть свою линию, не позволяя даже самому большому клиенту влиять на продуктивность компании. Его послания к войскам было простым: продавайте то, что у вас есть сегодня, не только потому, что так лучше для Symbol, не только потому, что так лучше для будущего клиентов, но и потому, что это лучшее, что у нас есть. Прекратите тратить время, подбирая пятаки перед паровыми катками. Прекратите специализироваться на несущественном.

В итоге за три года объем продаж вырос с 1,1 до 1,5 миллиарда долларов, что позволило в 2006 году приобрести компанию Motorola за 3,9 миллиарда долларов. При этом рыночная капитализация составила 300 % по сравнению с моментом начала работы новой команды. Экономическое чудо было сотворено в пределах тех же товарных категорий и на тех же вертикальных рынках. Такова сила предложения. А мы переходим к следующей нашей теме – силе реализации.

## Глава 6

# Сила реализации. Проектирование великого побега

Стремление достичь второй космической скорости заставляет мобилизовать все силы для реализации всех возможностей. Компания должна не только продолжать эффективную деятельность в стабильных направлениях – она берется достичь доселе невиданной производительности в новых для себя областях, которые смогут обеспечить прорыв. Это требует максимального напряжения и не оставляет места неверным движениям или пустым усилиям.

Как вы можете определить: будет ваш следующий шаг правильным или нет? Обычно люди не обсуждают стратегию реализации абстракт – но – они просто пытаются мужественно идти вперед, вооружившись опытом и советами наиболее надежных консультантов. Все это необходимо, но не всегда достаточно.

Вдобавок к перечисленному потребуется провести анализ силы реализации отдельно от других факторов, рассчитать общую производительность и оценить потенциал для достижения второй космической скорости. Построение этой схемы начинается с противопоставления двух совершенно разных режимов работы: *проекта и процесса*.

– *Проекты* – это отдельные трудовые процессы, созданные для решения уникальных задач и выпуска уникального продукта. Они лежат в основе деятельности бизнес – модели сложных систем.

– *Процессы* – это стандартизированные трудовые процессы, созданные для решения повторяющихся задач и выпуска стандартного продукта. Они лежат в основе деятельности бизнес – модели масштабного обслуживания.

Сила реализации рассчитывается в зависимости от того, что из этих двух моделей становится *ядром*, а что *контекстом*. В сфере банковских инвестиций, поиске новых лекарств, киноиндустрии и в спутниковой связи *ядром* становится *проект*. В гостиничном бизнесе, перевозках, производстве пищевых продуктов, розничных банках и интернет – торговле *ядром* становится *процесс*. Во всех случаях ценность должна быть получена и при помощи непрофильного режима, но он вторичен и часто отдается на аутсорсинг. Основное внимание и производственные мощности должны быть направлены туда, куда вы хотите вложить основную часть своего времени, таланта и внимания.

У каждого из этих двух режимов есть свои сильные и слабые стороны, каждый требует разного стиля руководства, и каждый поощряет разные формы организации. Это, как правило, хорошо понятные принципы, но мы рассмотрим их здесь, чтобы убедиться, что говорим на одном языке, поскольку дальше разговор пойдет о более сложных вещах.

## Проекты, изобретатели и комплексные бригады

Проекты – изобретательский механизм, предпочтительный для сложно устроенных предприятий. Они обладают постоянной структурой, построенной вокруг фаз, этапов, результатов, обзоров и проверок, но они совершенно не связаны условиями, когда речь заходит о фактическом содержании. Говоря другими словами, проекты – это четкое понимание *глаголов*, но размытое понимание *существительных*. Такое положение вещей может сильно дезориентировать людей, которым необходимо опираться на существующие знания, но это необыкновенно стимулирует тех, кому этого не нужно.

Для руководства проектами лучше всего подходят *изобретатели* – люди, у которых есть концепция поиска и готовность следовать своим инстинктам, чтобы достичь цели. Они интуитивно понимают, каким должен быть успех, несмотря на то, что они его еще не видели. Представьте Стива Джобса и продукцию Apple. Представьте Уолта Диснея и Диснейленд. Представьте Марка Цукерберга и Facebook.

Конечный результат проекта должен быть достигнут, но каждый шаг к желаемому итогу является, по своей сути, ориентировочным. Путь к успеху проекта обычно не обходится без провалов, ранних и частых, но восстановление происходит очень быстро, люди учатся на своих ошибках и оперативно корректируют курс. Чтобы реагировать с необходимой быстротой, нужно организовать *комплексную команду*, работа которой завязана на руководителе, обладающем предпринимательской жилкой. При работе в этом режиме просто нет времени на совещания.

Итак, проекты, изобретатели и комплексные команды образуют один полюс в нашей схеме. Теперь рассмотрим другой полюс.



## Процессы, оптимизаторы и иерархические организации

Процессы – это оптимизирующий механизм, созданный для производства повторяемых (в идеале идентичных) результатов. Они являются основой бизнес – модели массового обслуживания. Суть заключается в том, чтобы разбить работу на транзакции, найти и устранить неожиданную вариативность в операциях, чтобы исключить брак и переделки, повысить качество и снизить затраты.

Лучшие люди для управления процессами – *оптимизаторы*. Они испытывают ужас от неэффективности рабочего процесса и предвкушают возможность упорядочить его и устранить все неполадки. Эти люди по своей природе обладают аналитическим складом ума, терпеливы, скрупулезны, для них те или иные показатели являются направляющей силой. Представьте знаменитые производственные системы Deming и Toyota, компанию GE и ее приверженность Six Sigma, McDonald's и ее гамбургеры, Amazon и ее расчет за один клик. Все эти компании достигли известности благодаря относительно устойчивым рабочим процессам, которые достаточно масштабны в достаточном объеме, чтобы окупить инвестиции в их оптимизацию.

Процессы лучше всего себя чувствуют в *иерархических организациях* с четкими структурами власти и контроля. Такие организации по своей природе консервативны, не спешат с переменами, стараясь убедиться, что перемены действительно к лучшему, и уберечься от неожиданных последствий. Это особенно важно для компаний, работа которых сильно склоняется в сторону контекста, где блестящее выполнение своей работы вознаграждается скудно, но сурово наказываются ошибки.

## Перевод модели реализации на следующий уровень

Как бы ни было удобно разделение на проекты и процессы, его недостаточно для поддержания динамичной компании. Проблема в том, что ни один из режимов не может одновременно дать и необходимые инновации, и масштабность. При этом оба режима по своей природе слишком далеки друг от друга, чтобы работать сообща в одном направлении. Проекты высокоинновационны, но, по сути, неэффективны. Рынки готовы смириться с подобным видом растрат, когда продукт находится на устоявшемся этапе жизненного цикла или потребители весьма платежеспособны, но рано или поздно возникает необходимость экономии для запуска масштабного производства. И наоборот, хотя процессы обладают хорошей масштабностью, они накладывают слишком много ограничений на инновации, чтобы суметь достойно встретить конкурентный вызов продукта нового поколения (работа с которым еще не поддерживает стандартизированный подход).

Необходим рабочий режим, который был бы чем-то средним между проектом и процессом. Мы решили называть его *планом*. Добавим его в нашу схему, чтобы отразить полный спектр возможностей и дугу силы реализации.

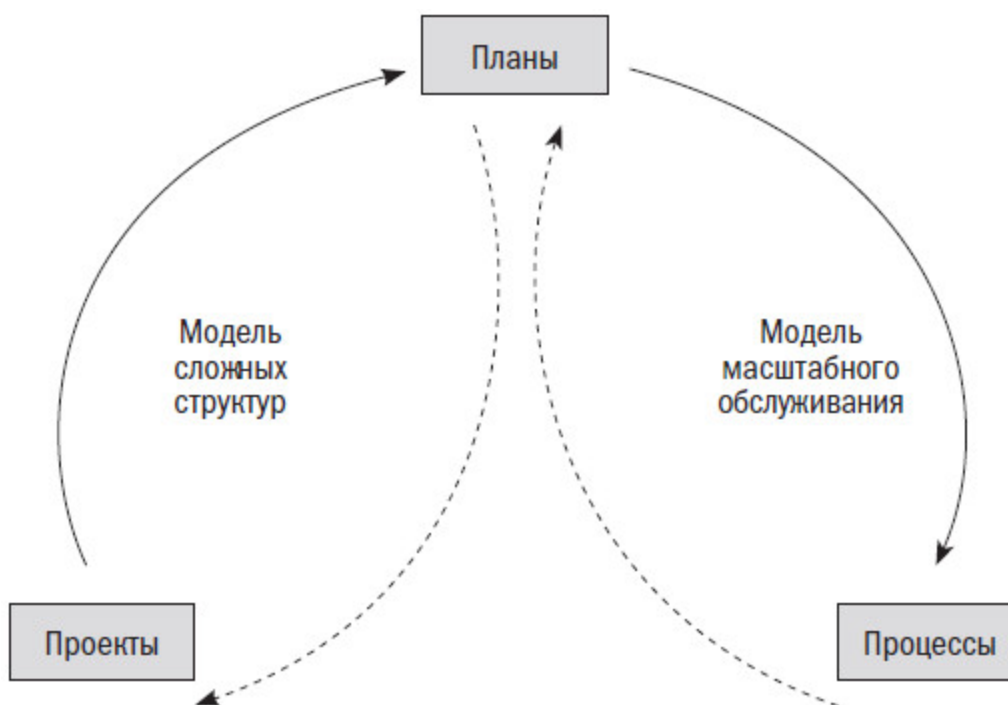


Рис. 15. Дуга модели производства

Как видите, в этой схеме план играет двойную роль. В модели сложных систем он обеспечивает операционную эффективность и состояние, в котором проекты могут быть стандартизированы и укрупнены. В модели массового обслуживания, наоборот, план обеспечивает инновационный момент, когда рабочие процессы, которые не готовы к транзакциональности, могут быть по крайней мере достаточно стандартизированы, чтобы начать этот процесс. Жирные дуги в каждом случае представляют переход к масштабности, пунктирные линии – переход к инновации.

Планы обладают своей собственной уникальной динамикой, которая отличает их как от проектов, так и от процессов.

## Планы, развертыватели и линейно-функциональные организации

Планы предназначены для получения и использования опыта, накопленного специалистами в определенной области. В отличие от проектов, у участников этого режима реализации есть примеры, по которым можно понять, чего ожидать дальше. В отличие от процессов, в работе все еще достаточно новизны, необходимой для спонтанной переделки. Для сравнения представьте приготовление обеда из тех продуктов, что в этот день продаются на рынке, или проведение бухгалтерского аудита в глобальной корпорации, или установку системы SAP на промышленном предприятии.

Планы слишком ограничены, чтобы захватить воображение изобретателей и предпринимателей, которые всегда ищут возможность сделать что-то новое. Но они как раз подходят для того типа менеджеров, которых мы называем *развертывателями*. Развертыватели любят объективно измеримые задачи, будь то получение квоты на новый бизнес, производство новой продукции в заданные сроки и строго в рамках выделенного бюджета или ввод новых решений, отвечающих ранее заданным потребительским критериям. Одним словом, они любят хорошо структурированные ситуации, где есть четкие критерии успеха, значительный риск и большое вознаграждение. Представьте Мэри Микер, руководящую новым интернет – IPO в банке Morgan Stanley, Стива Балмера, который руководит нейтрализацией конкурентов в Microsoft, или команду Intel, развернувшую новое производственное оборудование стоимостью два миллиарда долларов. Все это чрезвычайно сложные задачи, но их решения следуют по знакомым траекториям.

Планы хорошо согласуются с *линейно – функциональными организациями*, где каждая дисциплина: продажи, маркетинг,

проектирование и так далее – подчиняется своему руководителю. План позволяет членам этих разных линейных подразделений взаимодействовать в соответствии с общим планом, заранее предписанным образом. В то же время он дает им возможность отличаться в той сфере, которую они лучше знают, и работать над разными ситуациями в тандеме, намного эффективнее используя общие ресурсы.

## **Применение схемы в обычных условиях**

Добавив планы, мы сделали структуру цельной, чтобы проанализировать силу реализации и увидеть, что необходимо для поддержания ее в обычных условиях. Например, в бизнес – модели сложных систем продуктово – ориентированные компании часто сомневаются, стоит ли придавать слишком большой вес профессиональным услугам, поскольку они хотят забрать разницу в цене себе. Это оправданно на масштабных рынках, где такой компонент, как услуги, относительно стандартизирован и функционирует в форме плана. Но это не имеет смысла, когда дело доходит до освоения нового рынка или развития новой категории. Здесь режим проекта – самое главное, и попытка идти в бой без козырной команды, представляющей вас при заключении договора на обслуживание, будет стоить вам места во главе стола, за которым принимаются ключевые проектные решения.

В модели массового обслуживания, скажем, для химического или фармацевтического производства, масштабность имеет основное значение и работа в малом пакетном режиме обычно является ошибкой. Но в биотехнологиях, где сами технологические процессы далеко не стандартизированы, где изобретатели все еще проводят исследования в лабораториях, главное – разработать план пилотной установки, чтобы расширить масштабность с сотен до тысяч и десятков тысяч литров или фунтов. Именно здесь технические риски вычитаются из инвестиций, и, будучи не в состоянии участвовать в этом режиме, компании вновь опускают себя до вторичного статуса, в конечном– счете до поставщика товаров, как только процесс становится полностью определен и лицензирован.

Во всех больших компаниях все эти три режима одновременно работают на каком-либо уровне. У каждого из них свой характерный набор требований, и не все они совместимы между собой. Когда такая компания, как Adobe, берет на себя корпоративную

ответственность за обеспечение менеджмента по привлечению клиентов к системам самообслуживания или, как Yahoo! проводит глобальную блиц – рекламу для запуска основных потребительских товаров, локальные команды должны эффективно работать в режиме проекта в пределах компании, которая использует эту форму работы как *контекст*. Когда Cisco покупает утилиту для веб – конференций на основе Webex или франшизу потребительских товаров Flip video или когда Akamai должна обеспечить услуги по доставке контента для малых предприятий, команды, отвечающие за процесс объемных операций, должны добиваться своей цели внутри компании сложных систем с ощущением некоторого дискомфорта.

Не существует волшебного решения этих проблем. Достаточно использовать схему, чтобы выявить недостаточность усилий, проявить бóльшую осторожность, чем было бы уместно при других обстоятельствах, и снизить амбиции до чего-то значительно меньшего, чем «быть лучшим в своем классе».

Вот и все. Ничего из того, что мы рассмотрели до сих пор, по – настоящему не подготавливает организацию к выполнению задачи по достижению второй космической скорости. Нам необходимо сделать последнее дополнение к нашей дуге реализации.

## **Запускаем процесс достижения второй космической скорости**

Чтобы завершить нашу схему, необходимо добавить четвертый и последний рабочий режим – *программы*.

Программы – это инъекции концентрированных усилий, предназначенных для изменения объекта, на который они направлены. Как проекты или планы, они ограничены четкими сроками и ориентированы на достижение единственной цели. Но, в отличие от них, они не приносят экономическую отдачу сами по себе. Скорее, они изменяют продуктивность деятельности, на которую направлены, и именно это изменение продуктивности создает прибыль. Представьте маркетинговые программы, ориентированные на повышение эффективности каналов продаж, или технические программы, призванные ускорить процесс усовершенствования продукта. Вы тратите деньги на действующие программы, но делаете это где-то в другом месте.

Это оставляет открытым вопрос о том, приносят ли программы реальную ценность. В большинстве случаев программы влияют на ситуации только в течение того периода, пока они проводятся; как только они завершаются, объект, на который было направлено их воздействие, возвращается к прежнему состоянию. Тогда отдача заключается только в изменении результатов, достигнутых в течение жизни программы. Этого не всегда достаточно, чтобы оправдать инвестиции, поэтому программы зачастую низводятся до статуса второго яруса и проводятся в максимально сжатые сроки. Это просто пустая трата денег. Если это все, что вы хотите сделать, то лучше отдайте ваши программы на аутсорсинг.

Но отдачей от программы может быть и направление целевой аудитории к переломному моменту в их отношениях или поведении. Когда этот переломный момент достигнут, преодолевается инерция и



наступает новое положение вещей, которое приносит постоянные доходы. Теперь у вас есть реальная отдача, которая никогда не иссякает.

Представьте Билла Уолша, который в 1980-х преобразовал профессиональную футбольную команду «2–14 San Francisco 49ers» во франшизу Суперкубка; Лу Герстнера, который на 90 градусов развернул компанию IBM в начале 1990-х; Гордона Бетьюна, который превратил компанию Continental Airlines «из гадкого утенка в прекрасного лебедя». Их программы давали результат не только в период их действия, но еще и создали устойчивое наследие. Затем положите на другую чашу весов попытки тех, кто боролся, но не смог привести свою компанию к переломному моменту: Джордж Фишер в Kodak, Карли Фиорина в HP, Джилл Барад в Mattel. Они потратили много средств на проведение перемен в своих организациях, но из-за отсутствия результатов, которые могли бы привести к переломному моменту, их действия закончились неудачей.

Нужно уточнить, что это были примеры компаний высокого полета, и большинство программных средств компании расходуют на менее впечатляющие результаты. Но принцип остается тот же: *полезные программы разворачивают ситуацию в вашу сторону*. Если вы не можете достичь переломного момента, то вам, возможно, следует поискать другой режим работы.

В этом контексте мы можем теперь нанести финальные штрихи на нашу диаграмму силы реализации. Итак, программы играют роль катализатора в преобразовании рабочего процесса сложных систем от проекта к плану, а в сфере масштабного обслуживания – от плана к процессу.

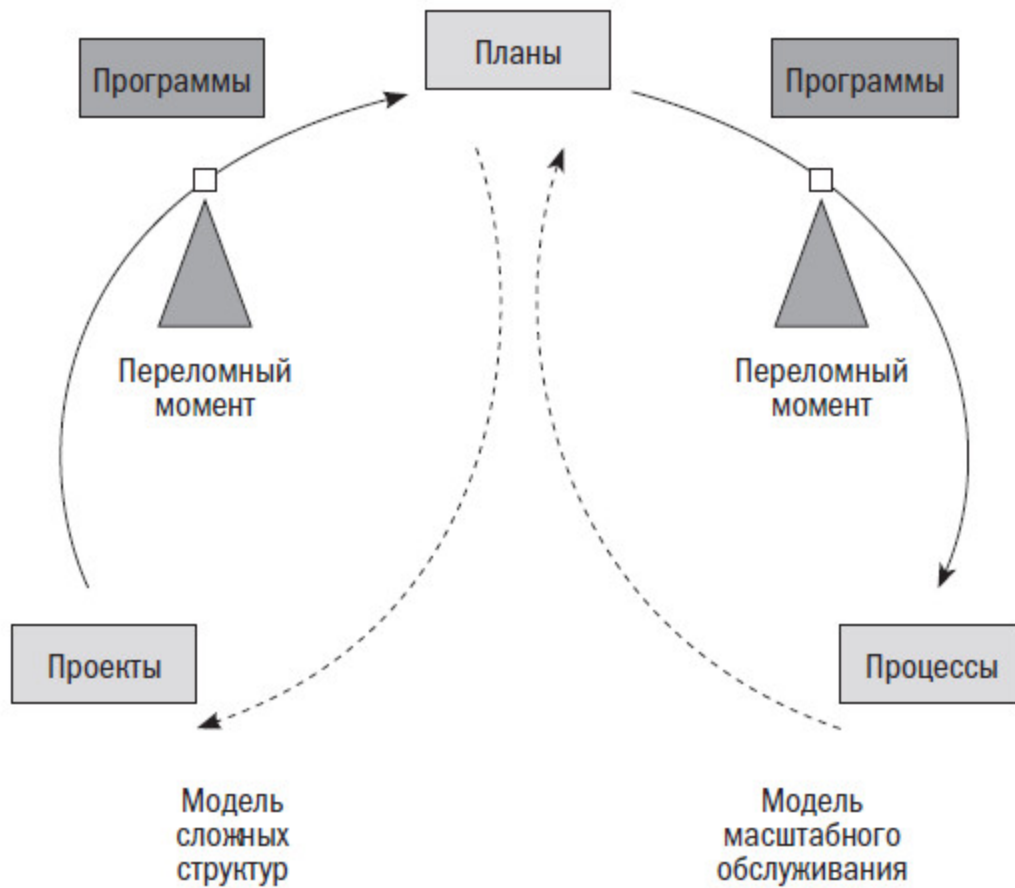


Рис. 16. Катализирование второй космической скорости

В этой связи мы можем конкретизировать четвертую «П» в нашей модели.

## Программы, дирижеры и кроссфункциональные команды

Как уже отмечалось, программы – это инъекции концентрированных усилий, призванные изменить состояние объекта, на который они направлены. Как таковые они находятся за пределами самой операции, но вовлекают в процесс всех ее участников и заставляют их изменять свой режим работы. Они обогащают команду любыми навыками, необходимыми для достижения результата. Но они носят временный характер, их цель – изменение существующего положения вещей. Главное – привести ситуацию к переломному моменту и исчезнуть.

Программы лучше всего осуществляются *дирижерами*, людьми харизматичными, способными сплотить людей для достижения высоких задач. Они чутки по натуре, хорошо умеют слушать, часто испытывают терпение коллег, постоянно воодушевляя членов команды. Такая самоотверженность создает энергию сотрудничества, необходимую для достижения нужных результатов.

Программы, как правило, организованы вокруг *кроссфункциональных команд*, представляющих различные обязанности и функции, в которых нужно преобразовать существующие отношения, чтобы прийти к новому состоянию. У руководителя должно быть четкое представление о конечном результате, при этом он понимает, что разные участники программы могут найти к результату свой путь. Члены команд должны получить возможность самостоятельно выбирать пути продвижения к общей цели. При отсутствии такой возможности кроссфункциональная деятельность деградирует в бесконечную серию встреч без практического результата.

## От дуги к искусству реализации

С точки зрения производственного процесса для достижения второй космической скорости предприятие должно ускорить переход от инновационного режима работы к масштабному производству. Для этого необходимо использовать силу программы и заставить конкурентов врасплох, тем самым уменьшив риск быть «неконкурентоспособным с рождения». Дело это надежное, но нелегкое.

Чтобы понять почему, рассмотрим таблицу, которая сравнивает и противопоставляет определяющие элементы каждого из четырех рабочих режимов. Запомните: чтобы добиться общего успеха, компании должны преуспеть в трех из четырех режимов одновременно.

Режим работы	Проект	План	Процесс	Программа
Тип руководителя	Изобретатель	Развертыватель	Оптимизатор	Дирижер
Основная способность	Креативность	Конкурентоспособность	Контроль	Коллаборационизм
Стиль обучения	Метод проб и ошибок	Объективная оценка данных	Формальная исследовательская работа	Субъективная оценка эпизодов
Стиль принятия решений	Интуиция	Дебаты	Размышление	Консенсус
Наиболее подходящие отделы	Отдел исследований и разработок Творческие отделы	Отдел продаж Инженерный отдел	Финансы, Отдел финансовых операций	Отдел кадров Маркетинг Поддержка потребителей

## Рис. 17. Четыре режима работы

Мы рассматривали эту сеть взаимоотношений в другом контексте, уделяя особое внимание культуре («Жизнь на линии разлома», глава 15). Мы сочли, что жизнь каждой из составляющих регулируется различными значениями и стилями, что делает коммуникацию и сотрудничество между ними более проблематичными, чем можно было бы ожидать. При достижении второй космической скорости *изобретатели*, которые увлечены будущим, часто сражаются с *развертывателями*, сосредоточенными на реальности, и наоборот. В свою очередь, у *развертывателей*, которые привязаны к конкретному образцу, возникают проблемы с *оптимизаторами*, преданными общей норме, что опять же создает трения в их взаимодействии. В обоих случаях мы рискуем потерять управление и не разогнаться до второй космической скорости.

В сфере сложных систем наиболее очевидным симптомом неудачи является *отсутствие жизнеспособного плана*. Критически важные знания и опыт в определенной области остаются запертыми в головах сотрудников либо потому, что политика организации не поощряет обмен знаниями (что часто бывает в отделениях консалтинговых фирм, управляемых относительно автономными партнерами), либо потому, что люди, обязанные составлять планы, не подходят для этой задачи (нетерпеливые изобретатели или развертыватели без опыта), или их вовсе нет (потому что эти люди настолько бесценны, что их уже назначили на другой проект). Отсутствие плана еще не создает кризис – в конечном результате вы все равно получите удар по бизнес – проекту, но не настолько масштабный. Реальный ущерб происходит позже, когда неспособность перейти к масштабному производству откроет дверь для конкурентов, которые могут наверстать упущенное.

В сфере масштабного обслуживания наиболее распространенный тревожный симптом – это *разрыв в цепочке поставок*. Горячее

предложение просто не может выйти на рынок, потому что ключевой компонент не был должным образом или в достаточной степени предоставлен, ключевой поставщик не был должным образом квалифицирован, ключевой канал не был должным образом обеспечен запасами, или важный сайт не был должным образом обеспечен контентом. Основная причина подобных сбоев – отсутствие доверия между развертывателями, занимающимися прогнозированием, и оптимизаторами, ответственными за закупку. Последние занижают цифры, первые – поставки. Режим работы, который ведет к еще более завышенным прогнозам и еще большему дисконтированию, часто осложняется системой менеджмента, в которой оптимизаторы считаются ответственными за излишние запасы или готовые изделия, но развертыватели, соответственно, не считаются ответственными за точность прогноза.

Поэтому переход, являющийся ключевым для достижения второй космической скорости, становится каким-то неестественным актом, и оставленные на произвол судьбы компании обычно сражаются с ним с переменным успехом и дают конкурентам достаточно времени, чтобы произвести нейтрализующий контрудар. Чтобы не допустить этого, вам нужно понять, что программа – это *катализатор*, а не только *продуктивное дополнение*, и отныне считать менеджеров программ ответственными за проведение изменений для достижения необходимого переломного момента.

Модель *программа как катализатор* отличается от модели *программа как продуктивное дополнение* следующим образом.

1. Она напрямую поддерживается и активно отслеживается самым главным руководителем, ответственным за достижение второй космической скорости, зачастую непосредственно CEO.

2. Программа создается для достижения конкретного переломного момента, продвижение к которому может быть объективно измерено как с точки зрения масштабности хитов, так и с точки зрения времени, необходимого для его достижения.

3. Программа регулярно пересматривается кроссфункциональным руководящим персоналом, при этом все считаются ответственными за активную поддержку ее успеха.

4. Программой руководит кто-либо из менеджеров среднего звена, который знает, как функционирует ваша организация, и у которого есть полномочия попросить помощи и выявить сбои при необходимости.

Безусловно, для этого не нужны незаурядные умственные способности. Однако может потребоваться доктор наук в «эго менеджменте». Вы не поручите свою главную инновацию робкому человеку или масштабное развертывание простаку. Как мы уже отмечали, есть веские основания полагать, что эти два человека не найдут общего языка, если каждый из них отвечает за разные части дуги реализации.

По большому счету речь идет не о них, и даже не о вас, речь идет о достижении успешного результата, который изменит траекторию вашего предприятия на долгие годы. Ключевым моментом здесь является то, что программа – катализатор – это средство реализации для достижения второй космической скорости. Без нее вы вряд ли добьетесь успеха. А значит, составление программы и лидерство – исходный пункт освобождения будущего вашей компании от балласта прошлого.

## В заключение

Сила реализации возникает в результате выделения двух режимов реализации, соответствующих вашей бизнес – архитектуре: одна – для инноваций, другая – для масштабного производства. Отдайте на аутсорсинг или партнерам как можно больше задач третьего режима-, который является *контекстом*. Для предприятий сложных систем это означает сосредоточение на проектах и планах и отдаление от процесса. Для сферы масштабного обслуживания это означает погружение в планы и процессы с отстранением проектов на расстояние вытянутой руки. Все предприятия должны в какой-то мере работать во всех трех режимах. Цель состоит в том, чтобы избежать увязания вашего предприятия в том единственном режиме, который меньше всего подходит для выполнения ваших задач.

Вторая космическая скорость, в свою очередь, достигается благодаря применению четвертого режима – силы программы, которая нужна, чтобы ускорить переход от инноваций к масштабному производству, особенно в отношении инициативы, нацеленной на создание окончательного, устойчивого отрыва от конкурентов. Сила компании – это скрытый ресурс каждой компании. Обычно она используется экономно, потому что, если нет цели достичь переломного момента, программы всего лишь помогают снять боль, а не устранить ее причину. Но если программы находятся в центре внимания, получают поддержку на всех уровнях компании начиная с самого высокого, и привилегированный доступ к лучшим ресурсам, они могут стать преобразующим фактором.

В завершение этой главы мы рассмотрим два примера преобразующих программ. Первый касается **компаний сложных систем** Cognizant, мирового поставщика услуг, основная деятельность которого сосредоточена в Индии, а второй пример касается компании объемных операций Rackspace, провайдера управляемого хостинга со штаб – квартирой в Сан – Антонио, Техас.



В обоих случаях потребовалось непосредственное участие высшего руководства для развертывания нужных программ и достижения переломного момента.

### **Пример. От проектов к планам – Cognizant**

Еще до появления офшорной модели предоставления IT – услуг во всем мире разработка клиентских приложений и системная интеграция составляли активную и растущую товарную категорию, о чем свидетельствуют успехи таких компаний, как Sapient и Cambridge Technology Partners. В то время действовала бизнес – модель *проекта*, когда вся команда могла собираться на одном сайте с клиентами. По причинам, которые мы уже упоминали, эту модель тяжело масштабировать и практически невозможно улучшить с точки зрения продуктивности, большей частью потому, что команды работают независимо друг от друга. Вот удачный пример: в свое время HP устанавливала систему управления взаимосвязями с клиентами и партнерами в четырех разных подразделениях в одно и то же время, используя один и тот же системный интегратор для всех четырех. К большому огорчению всех заинтересованных сторон, между этими командами не было сотрудничества, и каждая установка системы заканчивалась лишь разбором существующих разногласий. Не особо хороший результат как для потребителей, так и для поставщиков.

Когда впоследствии сектор сдвинулся к усвоению офшорной модели, это было сделано не для решения этой проблемы. Это было сделано просто для уменьшения стоимости услуг за счет замены двадцати дорогостоящих людей на сайте пятью такими людьми и создания резерва при помощи намного более дешевой команды из Индии. По мере того как эта модель масштабировалась и добавлялись новые клиентские проекты, потребовалось привлечение большего числа членов команды. Впервые эти новые люди работали в одном и том же месте. Это создало намного больше

возможностей для обмена знаниями, неофициального начала появления модели *плана*.

Это был мир Cognizant образца 1998 года. Это была компания, где примерно 1000 сотрудников приносили приблизительно 50 миллионов долларов прибыли. На момент написания этой книги в 2010 году компания делает 5 миллиардов долларов прибыли при участии более 100 тысяч сотрудников. Иначе говоря, она выросла не на *один*, а на *два* порядка, не десятикратно, а стократно менее чем за десять лет. Очевидно, что она должна была решить задачи продуктивности и качества, присущие модели проекта, чтобы добиться этого. Вопрос в том, каким образом?

Компания начала с создания плана в традиционном смысле, собрав общую методику для разработки приложений, поддержки приложений, гибкого программирования и тому подобное. Компания наняла лучших студентов из лучших индийских университетов и обучила их этим методам. Этого было недостаточно. Клиенты Cognizant требовали специальных настроек, уникальных для их предприятий. Один клиент, к примеру, изготовил собственную методологию для освобождения кода в своей среде на еженедельной основе, и Cognizant необходимо – было приспособливаться к этому. Другой находился в процессе перевода своего программного обеспечения с ПК – ориентированной на облачную модель – Cognizant необходимо было приспособливаться и к этому. То же самое происходило с рядом других клиентов.

Вертикальные рыночные сегменты также претерпели ряд необходимых подстроек под требования клиентов. Когда розничный клиент искал поддержку, устанавливая систему мерчандайзинга от Oracle, ему были нужны люди, которые понимали не только код, но и бизнес – процессы. Это было верно и для фармацевтических компаний, которые отдавали на аутсорсинг часть своих клинических испытаний. Одним словом, не было недостатка в возможностях, но стоял вопрос о том, насколько реально взаимодействие и насколько

масштабным может быть неофициальный обмен знаниями, если учесть быстрый рост рабочей силы.

На этом этапе Сукумар Раджагопал, занимавший тогда должность главы отдела обработки информации, с полной поддержкой руководящего состава запустил основную инвестиционную программу, которая стала называться Cognizant 2.0. Это была платформа для обмена знаниями, сочетавшая в себе систему учета, в которой хранились все методики, а также артефакты проектов Cognizant, осуществляемых по всему миру, с системой взаимодействия, обеспечившей связь и взаимодействие в рамках всей корпорации, с использованием большого числа технологий поиска и социальных сетей, популярных на потребительском рынке. Cognizant 2.0 предоставляла возможность отдельным профессионалам получать доступ к таланту и опыту своих коллег *без необходимости встречаться с ними лично.*

Система фиксирует артефакты автоматически, как часть обычного рабочего процесса привлечения, и делает их доступными по запросу, с должной защитой конфиденциальной информации. Она также предоставляет глобальный справочник по персоналу, связывающий проекты с людьми и наоборот, давая новичку в данной области знаний возможность следить за деятельностью нужных экспертов. Кроме того, она поддерживает широкую открытую социальную сеть, где люди могут просто попросить помощи по данному предмету и получить как практические предложения, так и советы, с кем еще можно обсудить интересующую проблему.

Cognizant 2.0 являлась крупным предприятием. В какой-то момент она включала 750 разработчиков. Так что эта система не была чем-то, что легко скопировать, хотя Cognizant экспериментировала с ранними клиентами, чтобы посмотреть, как можно было бы использовать свой опыт на их предприятиях. Реализованные в этой системе принципы можно приспособить к любому масштабу, три из которых обязательно надо упомянуть.

1. Рабочие артефакты захватываются в сеть как часть нормального рабочего процесса проектирования. Нет необходимости создавать их отдельно от сети или в чье-либо свободное время как часть отдельных усилий по управлению знаниями.

2. Люди соотнесены с проектами и наоборот, так что отдельные специалисты могут следовать друг за другом по – своему, а менеджеры по привлечению кадров могут лучше видеть, кто в чем сведущ.

3. Вся система основана на *тянущем*, а не на *толкающем* механизме, поэтому обучение проходит по принципу «точно в срок», а не на основе «на всякий случай».

В результате в компании нет полки с переплетами, содержащими коллекцию стареющих, если не сказать гниющих, планов. «Период полураспада» полезных знаний в бизнесе Cognizant – год или два в лучшем случае, поэтому любые попытки «захватить и удерживать» знания обречены на провал. Вместо этого действует своего рода система «поймать и отпустить», которая выглядит беспорядочной сверху, но которая доказала свою поразительную эффективность при практическом использовании, позволяя заинтересованным лицам искать и находить то, что им нужно. Одним словом, обмен знаниями не является программой «максимальных усилий» в Cognizant. Это дарвиновский принцип обретения и удержания конкурентного преимущества в условиях очень конкурентной экосистемы, которая требует постоянного улучшения в качестве и продуктивности каждый год.

## Пример. От планов к процессам – Rackspace

Услуги хостинга должны быть бизнесом широкого потребления. Потребители хотят снижения цен и стандартизированные соглашения об уровне обслуживания, а поставщики хотят достичь экономии за счет масштабируемости высоко стандартизированных, в идеале полностью автоматизированных процессов.

IT – индустрия изменяется слишком быстро, и переработка возможных системных интерфейсов слишком сложна. Для любой немонополистической франшизы это не вариант, так что делать операторам управляемого хостинга?

В самом начале, в разгар технического бума, общий алгоритм был таков: 1) запросить товарные цены, чтобы ускорить рост; 2) по возможности максимально ограничить работу с клиентами для сохранения маржи. Последняя тактика имела решающее значение в данной бизнес – модели, в которой у вас могут запросить 30 долларов в месяц в сравнении с тем, что единственный звонок клиента в службу поддержки стоит в среднем 50 долларов, а за двадцать минут с вас могут взять и все 100 долларов. Очевидно, что ограничение обслуживания клиентов создало бы недовольство, и отток был бы высоким, но общая точка зрения была такой, что вы могли перерасти этот отток, развить ценную франшизу и устранить проблему спада производства.

Именно в эту игру играла компания Rackspace в 2000 году, когда всем вовлеченным в процесс стало совершенно очевидно, что это не выигрыш. Действительно, когда начала разворачиваться техническая интеграция, компания обнаружила, что наличных денег в банке осталось на 90 дней, что наличные уходят каждый месяц и нет каких-либо реальных перспектив привлечь дополнительные средства. Это описание опыта «клинической смерти».

Проблема, по сути, была ясна всем: фундаментальные *процессы* компании являлись проигрышным предложением прежде всего для

клиентов, а затем для Rackspace. В результате руководство во главе с генеральным директором Лэнемом Нейпиром решило избавиться от этих проигрышных процессов практически мгновенно и перейти к совершенно новому *плану*.

Новый план основывался на единственном принципе дифференциации, чтобы обеспечить лучшее обслуживание клиентов в индустрии управляемого хостинга. Один представитель технической поддержки назвал это *фанатичной поддержкой клиентов*, и термин запомнился. Представители отдела поддержки клиентов, или Rackers'ы, как они теперь себя называют, должны были решить проблему поддержки клиентов, исходя из принципа «чего бы это ни стоило».

Излишне говорить, что, как только компания запустила эту программу, потребители полюбили ее. Более того, они проголосовали своими долларами. Отток снизился, и в течение 120 дней компания стала прибыльной. Штат Rackspace вырос с 300 до 3300 сотрудников с доходом, приближающимся к одному миллиарду долларов. Одним словом, впечатляющий результат стал следствием провозглашения миссии и проведения программ, поддерживаемых генеральным директором. Так как именно компания это сделала?

Прежде всего, руководство собрало всю компанию на сессии «менеджмента с открытыми картами»<sup>[64]</sup> и изложило ситуацию без особых церемоний, чтобы все точно знали, как обстоят дела. Затем было объявлено, что фанатичная поддержка клиентов становится новым *ядром* и вступает в силу незамедлительно. В то же время руководство представило обновленные условия найма, согласно которым к сотрудничеству приглашались люди, набравшие высокие очки по двум ключевым признакам: профессиональная пригодность и желание работать ради идеи. В компании продолжились ежемесячные встречи «с открытыми картами», чтобы сотрудники могли видеть последствия любых изменений. Руководство также изменило параметры отслеживания, придавая особое значение тому, что влияло на удовлетворенность клиентов. Например, учитывалось

то, сколько раз прозвонил телефон, прежде чем на звонок ответили. Действительно, руководящий состав закончил пересмотр всей своей системы управления, чтобы направить ее на обслуживание клиентов, используя методику «Показатель лояльности клиентов», разработанную Фредом Рейчелдом, который не случайно присоединился к совету директоров компании.

Это послужило началом. Вскоре было организовано присуждение награды «Смирительная рубашка» за самые фанатичные показатели в поддержке клиентов за предшествующий период по результатам голосования коллег. Эти награждения продолжаются по сей день и происходят на встречах акционеров, на которые часто прилетают родственники сотрудников из других городов. Такие встречи редко оставляют зрителей с сухими глазами. А как проводить ежемесячные встречи «с открытыми карточками», когда компания выросла на порядок и работает круглосуточно в мировом масштабе? Компания проводит их отдельно в один и тот же день, но в разное время: в 10 утра, 3 часа дня и в 10 вечера, чтобы люди по всему миру могли услышать ту же историю от тех же людей, как и все остальные их коллеги.

Необходимо отметить последний элемент в плане фанатичной поддержки пользователей: *управление на основе сильных качеств личности*. Когда вы нанимаетесь в компанию Rackspace, вы проходите тесты, которые определяют пять самых сильных ваших личных качеств. В дальнейшем менеджеры Rackspace должны опираться на эти сильные стороны, а не фокусироваться на ваших слабостях, пытаясь их исправить. Невозможно недооценивать количество позитивной энергии, высвобождаемой этим подходом. Для компании, успех которой полностью зависит от хорошего настроения и внимательности сотрудников при общении с клиентами, это критически важная составляющая.

Сегодня Rackspace работает над своей следующей задачей: как масштабировать фанатичную поддержку клиентов на стадии за пределами одного миллиарда долларов прибыли. Для этого

необходимо преобразовать какую-то часть планов в процессы, тем самым высвободив время, талант и внимание, чтобы взяться за проблемы клиента на более новом и высоком уровне. В модели тесной связи с клиентом речь идет не об усилении эффекта масштабности, – это было ключевым моментом того плана, что Rackspace забраковала. Вместо этого речь идет об экономии опыта и знаний. Как любит говорить генеральный директор Нейпир, «мы идем на множество родео». Благодаря этим ресурсам откроются и новые рынки, и новые предложения, из которых можно извлечь выгоду и держать на почтительном расстоянии силы нейтрализации конкурентов, которые всегда стремятся наверстать любой успешный отрыв.



## Заключение

В начале этой книги я выразил надежду на то, что идея освобождения будущего вашей компании от балласта прошлого найдет в вас отклик. Теперь, когда мы подошли к завершению, я надеюсь, что вы еще больше прониклись этой идеей. Чтобы закрепить результат, давайте рассмотрим один последний большой пример, который сведет вместе многочисленные уровни «Иерархии сил».

К концу 80-х годов прошлого века IBM, одна из самых влиятельных компаний, какую только видела сфера высоких технологий, «сбилась с пути», и в начале 90-х ее показатели оказались такими катастрофическими, что даже самые преданные сторонники сомневались в необходимости ее существования и призывали к ее ликвидации. Лу Герстнер и его команда решили стать *провайдером комплексного решения в сфере информационных технологий для предприятий мирового масштаба*. Именно этого, по их мнению, мир хотел от IBM. Последующие события доказали их правоту. Это было их *ядром*, основой, на которой они могли восстановить силу своей компании.

При выборе этой траектории они воспользовались несколькими королевскими регалиями IBM: ее давними отношениями с клиентами, опирающимися на первоначальное направление деятельности, связанное с мейнфреймами, свои глубокие возможности в сфере обслуживания и репутацию своего бренда для комплексной доставки. Команда вывела эти королевские регалии на новый уровень, переориентировав компанию на совершенно новый класс *предложений*. То есть они атаковали загнивающую силу реализации своего наследия и трансформировали ее, отдавая больше предпочтения услугам, чем продуктам, и программному обеспечению, чем аппаратным средствам, а затем удвоили ставку в обеих областях с приобретением главной – *королевской регалии*,

включая Price Waterhouse Coopers в сфере услуг и Lotus Notes, Tivoli, Rational, Filenet в сфере программного обеспечения.

На уровне *силы реализации* они переместили руководителей с корпоративно – ориентированных на рыночно – ориентированные должности, которые требовали тесного сотрудничества с клиентами. Они позволяли своим сервис – центрам поддерживать продукцию конкурентов, а не только продукцию IBM, потому что этого хотели клиенты. Они использовали широкую систему поддержки ценового соглашения, чтобы помочь рассчитанным на бóльшую аудиторию продуктам конкурировать с лучшими в своем классе решениями. Одним словом, они склонили всю компанию к сервисно – ориентированному *ядру*. И они везде использовали производственную парадигму бизнес – модели сложных систем *от проектов к плану*, в итоге полностью отказавшись от таких направлений деятельности модели масштабного обслуживания, как принтеры (отделив Lexmark) и персональные компьютеры (продав Lenovo).

Ударив рынок в середине 1990–х, это резкое перепозиционирование застало компании HP и Sun врасплох, отбросив их назад. Это позволило IBM использовать основные возможности *силы товарной категории* для реконструкции совместимого с Интернетом бизнес – процесса, в то время как все думали, что это будет прерогатива Кремниевой долины. Но проектировщики до конца не понимали, что *ядро* IBM коренилось в неизменной страсти компании помочь клиентам извлечь реальную пользу из технологических инвестиций, тогда как их конкуренты просто хотели сбыть свою продукцию и двигаться дальше. Именно поэтому IBM была способна выиграть конкуренцию. Другими словами, их *сервисно – ориентированная* модель предложения победила козырем *продуктово – ориентированный* подход их конкурентов.

Что ж, если такая громоздкая и приводящая в уныние организация, как IBM, оказалась способна осуществить это

путешествие в 90-х годах, очевидно, что такая активная и энергичная компания, как ваша, тоже сможет это сделать. Но это все еще оставляет открытым вопрос: как именно вам этого добиться?

## **Краткая инвентаризация инструментов**

По моему подсчету, за последние пять глав я представил около тринадцати различных моделей и структур, расположенных внутри того или иного уровня «Иерархии сил». Это слишком много, чтобы усвоить за время чтения относительно короткой книги. Поэтому давайте просто остановимся здесь на миг и проведем краткую «инвентаризацию» всего набора инструментов, напомнив себе, для чего каждый из них предназначен.

## **Сила товарной категории**

– Жизненный цикл товарной категории описывает ожидаемые результаты роста товарных категорий в целом. Когда руководители применяют эту структуру к своим портфелям, на поверхность часто выходят серьезные разногласия. Но как только они разрешены, результат обеспечивает прочную общую платформу для создания портфеля компромиссных решений.

– Матрица роста/ценности демонстрирует портфель компании с позиции двух самых важных атрибутов: вклада в текущие доходы и потенциала будущего роста. Размещение предложения в одном из секторов создает четкий и действенный набор приоритетов.

– Модель трех уровней определяет три отдельные инвестиционные категории, каждая из которых требует отдельного набора параметров успеха и выделяет уровень 2 как самую важную задачу управления. Это приводит к созданию высоко нормативного плана, чтобы справиться с этой задачей.

## **Сила компании**

– Модель конкурентного отличия устанавливает эталонного конкурента для данной компании, определяет неповторимое предложение в качестве целевой возможности и выявляет инновационные инвестиции, необходимые для осуществления целевого распределения ресурсов. Это один из самых важных инструментов в наборе для того, чтобы объяснить стратегию достижения второй космической скорости акционерам вашего предприятия.

– Модель двух бизнес – архитектур, наряду с идеей о трех ярусах конкуренции на любом рынке, помогает ограничить вселенную потенциальных конкурентов до существенной эталонной группы. Это очень важно для последующей фокусировки на стратегии конкурентного отрыва.

– Королевские регалии – это метафора, используемая для определения уникальных средств, которые могут создать и поддерживать конкурентный отрыв. Это энергетические источники, которые подпитывают топливом траекторию второй космической скорости.

## **Сила рынка**

– Структура рыночной стратегии из девяти пунктов – это план по созданию силы рынка при помощи движения целевого общества к переломному моменту, после которого ваша компания получает признание в качестве предпочитаемого поставщика. Эта серия действий настолько же критична для бизнеса, как правильный ход в игре для профессиональной футбольной команды.

## Сила предложения

– Модель доходности инновации показывает взаимоисключающие результаты *дифференциации*, *нейтрализации* и *продуктивности*. Она также привлекает внимание к большому числу растрат в существующей практике и предлагает способы, как эти ресурсы можно перераспределить для получения положительного эффекта.

– Модель шести рычагов – это модернизирующий план для использования *инновационной продуктивности* для извлечения ресурсов из контекста и перепрофилирования ядра. Это фундаментальный– механизм, при помощи которого инновационные растраты восстанавливаются и используются повторно.

– Модель чувствительности к цене/преимуществу – это структура для определения приоритетов инвестирования в *инновационной нейтрализации*. Она основывается на предпочтениях, которые потребители отдадут предложениям конкурентов, и ориентирует отдел исследований и разработок на ценности, более всего согласующиеся с интересами текущей клиентской базы компании.

– Модель ядра/контекста переводит стратегию конкурентного отрыва компании в конкретную *инновационную дифференциацию*, необходимую для запуска неповторимого предложения. Это отправная точка для второй космической скорости, место, где стратегическое намерение превращается в экономическую деятельность.



## Сила реализации

– Дуга модели производства и ее спутница – модель четырех режимов производства – обеспечивают основу для организационного замысла и бизнес – трансформации. Любые инициативы по достижению второй космической скорости должны опираться на свой режим инновации, определить свой режим масштабируемости и ввести в действие программу для осуществления быстрого и прочного перехода между двумя этими режимами.

«Инвентаризация» завершена. Вся эта интеллектуальная собственность предназначена для единственной цели: помочь вам освободить будущее своей компании от балласта прошлого. Тем не менее все еще остается вопрос: как это сделать? Что представляет собой план по введению всех этих структур в работу?

Тот план, что мы используем, строится вокруг *концепции*, *стратегии* и *производства*. В любой момент времени любой из этих пунктов требует к себе большего внимания, чем остальные два. Когда рынки стабильны и развитие циклично, повышенного внимания обычно требует *производство*. И, наоборот, когда рынки разрушаются, необходимо – переосмыслить *концепцию*. Наконец, когда происходит интенсивное изменение роста, позитивное или негативное, нужно обратить внимание на *стратегию*.

Подводя итоги, мы в общих чертах наметим три характерных плана для усовершенствования реализации, концепции и стратегии соответственно.

## Усовершенствование реализации

Основная предпосылка этого плана заключается в том, что ваш рынок находится в относительно стабильном состоянии, ваша позиция давно уже установилась и вы вроде бы застряли в нейтральном положении. Более того, вы уступаете конкурентам, не быстро, но с возрастающей неизбежностью. Боевой дух падает, и перспективы в целом немного тусклые. С вашей концепцией все в порядке: мир не нужно пересматривать. С вашей стратегией как таковой тоже все в порядке: она должна работать. Вы просто не получаете тех шансов на успех, которые, по вашему мнению, должны были бы иметь.

Для усовершенствования реализации пора запустить серию следующих ходов.

- Прежде всего, проигнорируйте два верхних уровня «Иерархии сил» и сосредоточьтесь только на нижних трех. Именно здесь вы должны действовать.

- Начните с *оценки силы предложения*. Часто производственные проблемы начинаются с тусклого набора предложений, который ведет к компенсирующему поведению и заканчивается как плохая привычка.

- Используйте запуск *предложения нового поколения* как платформу и катализатор для усовершенствования реализации. Используйте различные модели, находящиеся на уровне силы предложения, чтобы сосредоточить инвестирование на основном отличии, которое поможет достигнуть второй космической скорости.

- Используйте модель *дуги реализации*, чтобы определить подходящую для себя модель инновации и масштабности, и используйте – четыре режима из таблицы реализации, чтобы выбрать руководителя для каждого.

- Сосредоточьтесь на ведении преобразующей программы для проведения необходимых внутренних перемен, при этом наймите

программного менеджера для управления повседневными задачами, но вовлекайтесь лично во все ключевые моменты.

– Используйте *схему рыночной стратегии из девяти пунктов*, чтобы обеспечить начальный успех на рынке. Очень важно, чтобы вы выиграли на раннем этапе и создали положительную обратную связь, необходимую для проведения организационного преобразования.

Очевидно, что перечисленные выше пункты требуют уймы работы, но теперь все это не должно казаться непостижимым. Главное, что необходимо для реализации преобразований, – действовать быстро, сохраняя при этом устойчивый ритм. Организациям необходимо чувствовать, как они меняются, иначе преобразования не произойдет. Ваша главная работа как руководителя преобразований заключается в постоянном закреплении полученных результатов. После того как происходят положительные изменения, вы должны составлять планы уже с их учетом и популяризовать их среди руководства и сотрудников. Сделать изменение видимым – мантра этого плана.

## Усовершенствование концепции

Преобразование *концепции* вашей компании – это упражнение, требующее взгляда на компанию со стороны. Такой ракурс необходим всякий раз, когда старые пути грозят стать причиной перераспределения сил в категории в пользу конкурентов. Несмотря на ваш текущий рыночный статус, вы должны приготовить свою компанию к выходу из текущей сети отношений и преобразовать компанию и ее роль для соответствия новому порядку.

В этом случае ваш план должен выглядеть следующим образом.

- Проиигнорируйте два нижних уровня «Иерархии сил» – они не переживут фундаментальных перемен, которые витают вокруг вас.

- Сосредоточьтесь на ваших *возможностях уровня 2* для преобразования по крайней мере части своего бизнеса, чтобы закрепить за собой лидирующую рыночную позицию при новом порядке.

- В этой связи ищите возможность, которая идеально существовала бы на стыке трех направлений:

- 1) растущего спроса на основе новой технологии, разрушающей старую парадигму;

- 2) доступного для вас класса клиентов, которые проявляют заинтересованность и ищут подходящих поставщиков;

- 3) ваших *королевских регалий*, которые способны ускорить вашу способность удовлетворить этот спрос, а также помочь вам защитить ваше конкурентное преимущество, как только вы его достигнете.

- Используйте *схему рыночной стратегии из девяти пунктов* для разработки инициатив целевого рынка, чтобы направить усилия на возможности уровня 2.

- Используйте модель *трех уровней* для разработки плана будущего компании на пять – десять лет, основанного на последовательности сценариев внедрения и распространения вашей

«взрывной» технологии, последовательности, в которой выбранная вами возможность уровня 2 имеет решающее значение для раннего развития.

- Используйте эту концепцию для определения соответствующей группы *эталонных конкурентов*, от которых вы должны будете оторваться, используя ваше неповторимое предложение уровня– 2.

- Создайте план всех трех уровней, стараясь позиционировать предложение уровня 2 в качестве пионера грядущих более великих перемен. Используйте этот план в общении с акционерами, чтобы помочь им представить будущее, к которому вы их ведете.

Весь смысл преобразования концепции состоит в том, чтобы переориентировать вселенную акционеров в свете нарушения их текущего положения. Это акт интеллектуального лидерства, посредством которого вы ожидаете выиграть доверие и поддержку акционеров. Это особенно важное сообщение для ваших работников. Их рабочие места, гарантия их занятости, сам их заработок находится под угрозой скорого разрушения, и их естественной реакцией будет избежать такого поворота событий. Ваша задача как руководителя состоит в том, чтобы предельно четко изложить концепцию будущего и помочь людям отказаться от старого и привычного, сделав прыжок в неизвестное. И тогда ваша задача как менеджера – гарантировать, что будущее, которое вы так уверенно изобразили, станет реальностью.

## Усовершенствование стратегии

Классический повод изменить стратегию – это ситуация, когда вы находитесь на рынке, который можно выиграть с возможностями хорошего роста, но вы не выигрываете, или по крайней мере не выигрываете достаточно. При подобных обстоятельствах вы должны поговорить друг с другом и очень четко понять, в том ли дело, что у вас хорошая стратегия и она просто не выполняется должным образом, или дело в том, что при текущем подходе вкладывается слишком много средств в неправильное направление. Если предположить, что дело в последнем варианте, то вот как вы могли бы поступить.

- Пройгнорируйте верхний и нижний уровни «Иерархии сил» и сосредоточьтесь на средних трех. Вы занимаетесь правильной товарной категорией, и мы согласились, что это не проблема реализации.

- Направьте особое внимание на *конкурентную динамику* на вашем рынке, уделив время каждому из конкурентов, чтобы понять, как они себя позиционируют. Забудьте сейчас о тех направлениях деятельности, в которых действительно сильны ваши конкуренты. Вы не можете позволить себе быть «я тоже» на этой стадии игры.

- С помощью этого анализа наряду с оценкой своих собственных королевских регалий определите вектор *инновационной дифференциации*, который окончательно отделит вас от вашей стратегической группы конкурентов.

- Опишите *неповторимое предложение*, которое принесет горшочек с золотом в конце этой инновационной радуги. Убедитесь, что оно достаточно убедительно, чтобы оправдать стратегические затраты, которые вы собираетесь сделать.

- Используйте *модель ядро/контекст*, чтобы выделить набор функциональных возможностей этого предложения в плане

дифференциации и нейтрализации. Везде, где возможно, делайте все, что можете, чтобы обеспечить снабжение элементов ядра.

- Используйте *схему рыночного развития из девяти пунктов* для выявления ключевых партнеров и союзников, которых вам необходимо завоевать с первого запуска этой стратегии. Введите их в курс вашей стратегии на достаточно раннем этапе, чтобы убедиться, что они являются подходящими для вас партнерами и что они присоединятся к вашему плану.

- Безжалостно применяйте *модель шести рычагов* к контексту в целом и к длинному хвосту существующих предложений в частности, чтобы убедиться, что организация в целом концентрирует свои лучшие силы на новой стратегии.

Стратегические преобразования целиком касаются преодоления инерционного сопротивления старого образа действия. Как таковые они требуют в первую очередь лидерства, чтобы разорвать связи с прошлым и задать направление на будущее, а затем менеджмента, чтобы проводить асимметричное распределение ресурсов и переводить стратегические идеи в режим работы и реализацию предложений.

## Заключительное слово

Мы вернулись к исходной точке этой книги – роли структур и целей. Последняя часть головоломки – как включить их в общую последовательность стратегического планирования. Мы используем то, что была изложена во вступительной главе этой книги.

1. В начале процесса стратегического планирования возьмите на себя обязательство взглянуть свежим взглядом на свое предприятие. В частности, задайте вопрос *чего мир действительно от нас хочет?* Другими словами, какие возможности позволят нам сотрудничать с людьми, которые заинтересованы в нашем успехе и в успехе которых заинтересованы мы.

2. Держа этот вопрос в голове, организуйте свой подход к планированию усилий, которые касаются:

1) ясного изложения *концепции* будущего, поддержать которую захотят другие;

2) разработки *стратегии*, согласующейся с этой концепцией и позиционирующей вас как лидера на рынках, которые вы хотите захватить;

3) такого финансирования вашей *реализации*, чтобы она могла достичь ваших высочайших стремлений и принести лучшие экономические результаты.

3. В частности, в отношении *концепции* используйте структуры, касающиеся *силы товарной категории*, *силы компании* и *силы рынка*, чтобы выработать общую концепцию того, что происходит в мире и как это относится к вашему бизнесу.

4. В отношении *стратегии* спуститесь на уровень ниже в «Иерархии» и используйте структуры, имеющие отношение к *силе компании*, *силе рынка* и *силе предложения*, чтобы разработать план устойчивого конкурентного преимущества на целевых рынках относительно компаний, которые также стремятся попасть на эти рынки.



5. И наконец, в отношении *реализации* опуститесь к самому основанию модели и используйте структуры, касающиеся *силы рынка, силы предложения и силы реализации*, чтобы создать производственный план, который изменит ваше распределение ресурсов таким образом, что ваши прямые конкуренты либо не смогут, либо не захотят с вами тягаться.

Таким образом, необходимы все три отдельных подхода для составления стратегического плана, каждый из которых приближает вас к настоящему, в то же время позволяя видеть долгосрочную перспективу. Во всех случаях необходимо создать общую систему ценностей, на основании которой решительные и умные личности смогут полностью выразить свою точку зрения на данную проблему. Желаемый конечный результат – общее согласие этих людей в тех ключевых моментах, которые позволят вам наилучшим образом распределить ресурсы не только в теории, но и на практике.

Это, по сути, совместная концепция управления. В самом деле, если бы я должен был указать на наиболее впечатляющее изменение, которое видел за время своей карьеры в качестве бизнес – консультанта, то это была бы модернизация мировой экономики из вселенной вертикально интегрированных корпораций, находящихся в ведении управляющих систем менеджмента, во вселенную узкоспециализированных и отдельно стоящих предприятий, которые взаимодействуют для создания глобальной цепи стоимости. В этой новой среде изменения происходят гораздо быстрее, чем когда-либо до этого, потому что целое больше не может удержать часть. И это значит, что рыночные переходы и технологические прорывы происходят намного чаще. Это также означает, что ответы на эти изменения должны обсуждаться среди большого числа заинтересованных, но абсолютно независимых групп. Еще никогда прежде сотрудничество не ценилось настолько высоко.

Тот из сотрудников, кто может первым задать тон и определить соответствующие изменения в движении, найти центральную роль, которую может играть, и сообщить другим свою концепцию в той форме, которая применима на практике, тот и обладает бóльшим преимуществом. Цель применения моделей, приведенных в этой книге, заключается в том, чтобы помочь вашей компании достичь преимущества и свободно пользоваться его плодами. Теперь мне остается только пожелать вам самого лучшего в этом начинании.

Что я и делаю.

# Благодарности

Материал, собранный в этой книге, стал итогом десятилетнего путешествия, которое было предпринято мной и моими коллегами из компании TCGAdvisors, чтобы изучить те вызовы современности, с которыми столкнулись ведущие франчайзинговые компании, работающие в сфере высоких технологий. Как известно, для этой области характерны частые и неожиданные маркетинговые прорывы и появление принципиально новых технологических решений. Основатели нашей компании, включая Тодда Хьюлина, Ло – Пинг Е и Филипа Лэя, оказали сильнейшее влияние не только на описываемые мной модели и структуры, но и на мое понимание бизнеса в целом. Каждый из участников также внес в нашу работу свою лепту. Слова благодарности и признательности я в первую очередь обращаю к Бретту Бонтрону, Рику Чавесу, Джону Меткалфу, Тому Коснику, Джону Хаму и Франсуа Жонет. Кроме того, существует обширное сообщество маркетологов, куда входят, в частности, Марк Кавендер и Майкл Экхардт из Chasm Institute, Пол Вифельс, Том Кипполу и Рене Уайт из Chasm Group, которые занимаются вопросами преодоления «пропасти», пролегающей между потребителями – инноваторами и людьми консервативных взглядов. Время от времени они вносили свои дополнения. И, наконец, я благодарю коллег из компании MDV, в особенности тех, чье внимание сосредоточено на смелых идеях в мире информационных технологий, – Джона Фибера, Нэнси Шендорф, Билла Эриксона, Дейва Финлиба и Джима Смита. Благодаря этим людям мое понимание динамики рынка высоких технологий обрело четкую форму.

Я хотел бы поблагодарить нескольких руководителей промышленных предприятий – генеральных директоров, которые нашли время рассказать мне о продукции своих компаний и поделиться секретами мастерства. Без их выкладок представленные

мной модели были бы просто сухой теорией. Поэтому выражаю особую благодарность Крису Шеттле, Бобу Бошаму, Раджу Натану, Джону Чену, Малькольму Фрэнку, Лэтэму Напьеру, Тодду Брэдли, Марку Бениоффу, столь щедро тратившим на меня свое время. Среди моих партнеров по бизнесу есть несколько человек, которые всегда доказывали, что являются хорошей референтной группой для апробации новых идей. Выражаю свою признательность Тиму Брауну, Дэвиду Кенни, Марти Койну, Ребекке Джекоби, Полу Саффо, Рону Ричи, Джону Бруно и Робу Таркоффу.

В итоге эта книга стала очередной вехой на моем жизненном пути, по которому я иду с Джимом Левайном – моим литературным агентом, опытным проводником, чутким соработником в каждом из моих проектов и просто прекрасным другом. Спасибо Холлис Хаймбуш, моему издателю из HarperCollins, которая вместе с Джимом помогала мне нащупать дорожку от структуры книги к ее электронному виду, уравнивая желания с возможностями и неизменно сохраняя хорошее расположение духа. Также я хотел бы выразить благодарность Пэт Грейнджер, моему давнему ассистенту, которой посвящена эта книга, и Нанетт Видан – Пелед, на плечи которых в дальнейшем ляжет основное бремя координации усилий по выпуску и раскрутке книги. Наконец, я перехожу к моей последней группе поддержки, которая всегда находится рядом со мной. В широком смысле это моя семья и друзья, а в частности – это мои дети и те прекрасные люди, которых они встречают в жизни. Я люблю их всех. Центром мира является Мари. Писательский труд, как я уже упоминал, подобен путешествию, которое уводит вас от повседневной жизни, а потому не так-то просто находиться рядом с человеком, чья жизнь протекает рядом с вашей, но мысли пребывают где-то далеко. Мари сопровождала меня буквально повсюду, вдохновляя и наполняя меня новыми силами; без ее любви я бы ничего не смог дать другим людям.

Книга об успешных стратегиях и высоких  
технологиях, или как создать свой «iPad».  
Шамиль Шехилов, президент компании «Ай-Текно»

**АЙТЕКО**  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Джеффри Мур

# Вторая КОСМИЧЕСКАЯ

Искусство управления и стратегии будущего

Geoffrey Moore  
**Escape Velocity**  
Free Your Company's Future from the Pull of the Past

**[Хороший перевод!]**



# Примечания

## 1

Автор использует слово gi-normous. Gi – сокр. от англ. gross investment – валовые капиталовложения. В нашем случае можно сокращение «ги» расшифровать как «громадные инвестиции», а в слове «гинормальный» уловить созвучие с «ненормальный», то есть не укладывающийся в принятые нормы. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 2

Аутсорсинг – передача стороннему подрядчику некоторых бизнес – функций или частей бизнес – процесса предприятия с целью повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции преимущественно за счет более дешевой рабочей силы у подрядчика. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 3

Проприетарный программный продукт – продукт, разработка и производство которого контролируются собственником, который может как продавать его, так и распространять бесплатно. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 4

Во время президентских выборов красным цветом на карте помечаются штаты, преимущественно голосующие за

республиканцев, а синим, соответственно, за демократов. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 5

Технология Cisco StadiumVision обеспечивает централизованную доставку уникальных видеоматериалов и цифрового контента на установленные на стадионах телеэкраны высокого разрешения. Данная технология позволяет на каждом мероприятии предоставлять любому болельщику информацию в соответствии с его индивидуальными интересами. Помимо того, на экраны выводится информация о других мероприятиях, проходящих в день матча, данные о ближайшем выходе со стадиона, информация о ситуации на дорогах в реальном времени, инструкции по экстренной эвакуации. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 6

Ранний последователь – человек, начинающий приобретать новый товар или использовать новую технологию вскоре после появления товара/технологии, то есть на ранних этапах жизненного цикла товара/технологии. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 7

Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution, 2008.

[Вернуться](#)

## 8

В противоположность обычному распорядку вещей, когда, отправляясь, к примеру, на вечеринку, люди долго наряжаются и в результате опаздывают. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 9

Сотерн – это сорт десертного вина из региона Сотерн, который входит в состав очень известной винодельческой области Франции – Бордо. Сотерн делается из винограда, поврежденного благородной гнилью, или *Botrytis cinerea*. Этот паразит заставляет виноград частично высохнуть до состояния изюма, в результате чего получаются концентрированные и богатые на вкус вина приятного золотистого цвета. Сотерн – это один из немногих винодельческих регионов, где заражение благородной гнилью стало явлением постоянным ввиду климатических условий. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 10

Цифровая дистрибуция – один из современных методов распространения легального электронного контента по интернет – каналам без использования материальных носителей. Преимущество цифровой дистрибуции заключается в легком и быстром поиске и приобретении копий необходимого программного обеспечения. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 11

Инвестирование в рост – стратегия инвестирования, при которой средства вкладываются в акции со значительным потенциалом роста



курсовой стоимости, но маленькими дивидендами. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 12

Стоимостный инвестор – предпочитающий покупать акции недооцененных компаний, то есть компаний с высокой дивидендной доходностью и низким соотношением цены к доходам и цены к балансовой стоимости акции. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 13

Целевой потребитель – это часть целевой аудитории, человек/организация, которые с наибольшей вероятностью купят предлагаемый товар или воспользуются предлагаемой услугой. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 14

Страйк (англ. strike) – ситуация в бейсболе, когда бэттер (бьющий) не нанес удара при подаче. Если бьющий набирает три страйка – это называется страйк – аут (англ. strike-out), – бьющий выбывает из игры. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 15

«Чтобы преуспеть в долгосрочном плане, сосредоточьтесь на среднесрочном этапе». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 16

«Разберемся с Дарвином». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 17

В технологии предпринимательства термин «пред – пропасть» (англ. pre-chasm) описывает фазу, которая, согласно книге Джеффри Мура «Преодоление пропасти», предшествует «пропасти». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 18

Малькольм Гладуэлл «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам» (The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference). М., Альпина Пабlishер, 2010. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 19

Операционные расходы. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 20

Капитальные расходы. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 21

Временны́е расходы. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 22

Сэнд – Хилл – роуд (Sand Hill Road) – это дорога в парке Менло, Калифорния. Она примечательна тем, что именно здесь сосредоточено большое количество компаний с венчурным капиталом. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 23

Венчурный фонд, специализирующийся на финансировании сделок по приобретению или стратегическому поглощению предприятий либо самостоятельно приобретающий контрольные пакеты акций предприятий. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 24

Совокупность фирменного ноу – хау, объектов интеллектуальной собственности, внедренных баз знаний, экспертных систем, автоматизированных систем управления, систем поддержки принятия решений, телекоммуникационных сетей и интернет – технологий. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 25

Организация государственного управления на основе электронных средств обработки, передачи и распространения

информации, предоставление услуг государственных органов (госорганов) всех ветвей власти всем категориям граждан (пенсионерам, рабочим, бизнесменам, государственным служащим и др.) электронными средствами, информирование теми же средствами граждан о работе госорганов. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 26

Коммодитизация – это явление, которое характеризует уравнивание качества товара у разных производителей. В этом случае людям все равно, какой марки покупать конкретный товар, так как его свойства принципиально не отличаются у разных производителей. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 27

В маркетинговых исследованиях – термин, обозначающий торговую марку или товар, названный респондентом первым в ответе на соответствующий вопрос, то есть приходящий на ум в первую очередь. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 28

Имеются в виду места и масштабы присутствия какой-либо организации или фирмы в какой-либо стране или местности. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 29

Придонный рыбак (сленг.) – инвестор, который ищет ценные бумаги с действующими ценами, достигшими нижнего уровня, «дна».

*Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 30

Бизнес – архитектура – это системная основа предприятия, которая базируется на управлении взаимосвязями компонентов бизнеса и ориентирована на достижение его стратегических целей.

*Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 31

«Стратегия и более сильная рука». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 32

Кастомизация (от англ. customer – клиент, потребитель) в общепотребительном смысле – это «изготовление массовой продукции под конкретный заказ потребителя путем ее комплектации дополнительными элементами или принадлежностями». Основная задача кастомизации – создать у потребителя ощущение, что работа делается лично для него и удовлетворяет его личные потребности. Кастомизация экономически выгодна, поскольку обеспечивает конкурентное преимущество благодаря созданию более высокой ценности для клиента. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 33

Главный компьютер вычислительного центра. Обычно это многопользовательская большая, супермини– или мини – ЭВМ. Термин первоначально (в 1950–х годах) ссылался на металлическую стойку с центральным процессором main frame. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 34

Выигрышная ситуация в бейсболе, когда мяч, не касаясь земли, улетает за пределы поля. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 35

Долговые расписки с надписью IOU, по созвучию с I owe you – «я вам должен». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 36

«В игре» – ценная бумага, на торговлю которой оказывают воздействие слухи о возможном поглощении компании – эмитента или реальные действия в этом направлении. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 37

Business Services Management – управление бизнес – сервисами. Шутка намекает на то, что компания не может осуществлять менеджмент. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 38

«Заработок» – дополнительные платежи менеджерам в случае слияния или поглощения, основанные на будущей прибыли компании сверх оговоренного уровня. Такие платежи не входят в сумму, причитающуюся за покупку компании. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 39

Первоначально, возможно, было сказано аналитиком Gartner для описания позиции, занимаемой теми организациями, которые смотрят на аутсорсинг как на способ спихнуть другим грязный бизнес – процесс, подлежащий очищению, и вместе с тем ожидают, что это будет стоить меньших денег, если осуществляется поставщиком услуг. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 40

Производственный рычаг – доля постоянных издержек в полных издержках; характеризует степень чувствительности рентабельности собственного капитала (или прибыли до уплаты налогов и процентов по кредитам) к изменениям объема реализации. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 41

Каннибализировать – отбирать продажи у текущего товара путем вывода на рынок нового товара, незначительно отличающегося от

старого. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 42

Маржа – прибыль как часть или процент от цены продажи. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 43

Последовательность операций по созданию продукта (ценности): исследования и разработки, дизайн продукта, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание; понятие введено М. Портером в 1985 г. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 44

Премиальная наценка – сумма, на которую цена данного поставщика или перепродавца превышает среднерыночную цену, цену аналогичного товара у другого производителя/поставщика или другую цену, используемую в качестве базы для сравнения. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 45

Барьеры входа – одна из характеристик рыночной структуры, состоящая в наличии препятствий к появлению на рынке новых продавцов; к ним могут относиться патенты и лицензии, экономия от



масштабов производства у существующих фирм и так далее. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 46

Барьеры выхода – одна из характеристик рыночной структуры; факторы, препятствующие уходу фирмы с рынка (например, большой объем затрат по перепрофилированию или ликвидации мощностей), когда для этого имеются экономические основания. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 47

Список 500 крупнейших по объемам продаж американских корпораций. Ежегодно публикуется журналом Fortune, начиная с 1955 года. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 48

Сокращенное название региона, куда входит Европа, Ближний Восток и Африка; регион EMEA – название области действия европейских отделений многих фирм. К этому региону чаще всего относят и Россию. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 49

Концепция управления, предполагающая поставку ресурса как раз в тот момент, когда его нужно использовать. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 50

Релиз – выпуск окончательной версии программы, готового для использования продукта. В релизе обычно собирают все версии и обновления и выпускают конечный продукт со всеми исправлениями, который не нужно обновлять, так как он является последней версией ПО. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 51

Подгон под потребителя – приспособление товара к конкретным требованиям клиентов. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 52

Центр затрат – подразделение, деятельность которого оценивается сравнением плановых и фактических затрат, по которым ведется учет. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 53

Рыночная капитализация – общая стоимость всех выпущенных в обращение акций компании, то есть произведение рыночной стоимости одной акции на число акций в обращении. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 54

Пословица «доказательство в пудинге» означает истину, не требующую доказательств. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 55

P&L – прибыль и убыток. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 56

Рационализация товарного ассортимента – изъятие с рынка видов продукции, не оправдывающих себя с точки зрения эффективности. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 57

Take it to the limit, one more time – слова из песни группы Eagles «Take It to the Limit». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 58

«Британская энциклопедия» – крупнейшая английская энциклопедия. Впервые издана в трех томах в 1768–1771 годах в Эдинбурге; в 1974–м вышла в 30 томах. С 1929–го издается в США; в подготовке материалов принимает участие ряд ведущих университетов Великобритании, США и Канады. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 59

«Рукописные» приложения – стиль использования компьютера «от руки», то есть на основе бесклавиатурных устройств ввода, управляемых движением руки (перо, сенсорный планшет). *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 60

«Синие воротнички» – рабочие, занятые физическим трудом, преимущественно на крупных предприятиях. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 61

«Серые воротнички» – работники отраслей социальной инфраструктуры, сферы обслуживания. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 62

«Белые воротнички» – работники умственного труда, служащие, чиновники, работники аппарата управления, менеджеры, инженерно – технический персонал. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 63

«Воротнички без цвета» – неквалифицированная работа, не требующая образования или специальных навыков. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 64

«Менеджмент с открытыми картами» подразумевает, что вся финансовая информация по проектированию, планированию и производству открыта для всех сотрудников фирмы, а также для поставщиков и дистрибьюторов. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)