

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»*.

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

* 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.*

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 потребителях, 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 разногласицу, 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 рекем 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* 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

* 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.*

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 НР, 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 НР 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* 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 НР едва ли одинока в подобном поведении. Действительно, вся трудность освобождения от балласта прошлого заключается в том, что вам всегда

* Проприетарный программный продукт — продукт, разработка и производство которого контролируются собственником, который может как продавать его, так и распространять бесплатно. *Прим. ред.*

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 Xerox 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 сосредоточиваться 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*.
- *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

* Во время президентских выборов красным цветом на карте помечаются штаты, преимущественно голосующие за республиканцев, а синим, соответственно, за демократов.
Прим. пер.

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 краткосрочных 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 понастоящему 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 Groupm, 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 большую 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 впусую 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 потребителей). 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*, 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

* 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.*

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»* 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 пятьдесят.

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

* 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.*

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 движетесь 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.