

ДЖЕФФРИ МУР



ЗОНА ПОБЕДЫ

УПРАВЛЕНИЕ
В ЭПОХУ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ПРЕОДОЛЕНИЕ
ПРОПАСТИ»

МИФ Бизнес

Джеффри Мур

Зона победы

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

УДК 658.511-514
ББК 65.290-2

Мур Д.

Зона победы / Д. Мур — «Манн, Иванов и Фербер»,
2015 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00146-746-5

В своей седьмой книге Джеффри Мур подробно рассказывает, как прорывная инновация влияет на компанию, давно действующую на рынке, и почему она вызывает у нее кризис в определении приоритетов. Автор разработал модель зонального управления, с помощью которой можно преодолеть этот кризис, а также грамотно распределить ресурсы для зональной атаки (запускать новое бизнес-направление без ущерба для уже существующих) и при зональной обороне (помогать командам перестроиться, чтобы отразить атаки прорывных инноваторов, нацеленные на то или иное ключевое направление уже сложившегося бизнеса). На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.511-514

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-00146-746-5

© Мур Д., 2015

© Манн, Иванов и Фербер, 2015

Содержание

Предисловие партнера издания	7
Предисловие научного редактора	8
Предисловие	10
Вступление	11
Глава 1. Кризис приоритетов	13
Оседлать следующую волну	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Джеффри Мур

Зона победы

Управление в эпоху цифровой трансформации

Научный редактор Анастасия Морозова

Издано с разрешения Geoffrey Moore Consulting, c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Geoffrey A. Moore, 2015. This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

Для любой компании, независимо от ее размера или отрасли, в которой она действует, «Зона победы» станет учебником по достижению успеха в современном деловом мире, быстро развивающемся, пронизанном тесными взаимосвязями и насыщенном инновациями.

Марк Бениофф, CEO Salesforce

«Зона победы» – это нестандартный подход к компаниям с большими продуктовыми портфелями. [Книга Джеффри Мура обеспечивает] практическое измерение разных бизнес-направлений на основе нескольких ключевых параметров. А главное – позволяет сконцентрироваться на инновациях, что и является нашей конечной целью.

Майкл Дечезаре, CEO Forescout

Эта книга – путеводитель, с помощью которого Джеффри Мур проводит нас через турбулентность. Он не просто вдохновляет, он демонстрирует нам широкий арсенал возможностей, предоставляя фреймворки, инструменты и общий понятийный аппарат, столь необходимый для организации и управления нашими продуктовыми линейками и нашими компаниями. Его работа изменила саму игру и правила этой игры!

Гэри Ковач, CEO AVG

Джеффри Мур придирчиво оценивает все, что нужно для лидерства в современной высококонкурентной и инновационной бизнес-среде. «Зона победы» – незаменимое руководство для определения приоритетов и распределения ресурсов компании, стремящейся к максимально быстрому росту.

Сатъя Наделла, CEO Microsoft

Если вы хотите оседлать следующую большую волну или же, наоборот, не желаете, чтобы она захлестнула вас, вы обязаны прочитать эту книгу!
Доминик Опп, CEO Aruba Networks

«Зона победы» максимально понятно описывает алгоритмы, необходимые управленческим командам для победы на рынках, которые испытывают воздействие прорывных инноваций. Независимо от вашего управленческого опыта, здесь вы найдете инструменты, чтобы обеспечить своему бизнесу успех в долгосрочной перспективе.
Лин-Бу Тан, президент и CEO Cadence Design Systems

Джеффри для меня друг и коллега, но прежде всего он тот, кто бросает вызов моему образу мышления. Его имя – синоним инноваций. И своей книгой «Зона победы» он в очередной раз вдохновляет нас на переосмысление фундаментальных связей между технологическим прорывом, бизнес-стратегией, умением здраво оценивать собственный продуктовый портфель и разрабатывать разумный план действий. Эта книга обязательна для глобальных лидеров, вынужденных решать, каким образом справиться с изменениями, которые они не в силах были предсказать, и как их трансформировать в бизнес-возможности.
Пэт Гелсингер, CEO VMware

«Зона победы» помогла мне и моей команде трансформировать молодой стартап в реального игрока на мировом рынке. Джеффри Мур показывает вам, как расставить приоритеты, исходя из контекста, и принять верные решения в нужное время!
Роб Таркофф, CEO Lithium

Мы действительно живем в мире прорывных инноваций, беспрецедентных по скорости и масштабам изменений, и топ-менеджмент любой компании просто обязан прочитать «Зону победы», прежде чем отправиться на выездную встречу по циклу стратегического планирования.
Джордж Конрадес, председатель совета директоров Akamai Technologies

Джеффри Мур снова сделал это. В книге «Зона победы» он предложил четкий алгоритм действий для разрешения неизбежного конфликта приоритетов. Что предпочесть? Получать доход в краткосрочной перспективе или инвестировать в будущие бизнес-возможности? Это мастринг для любого CEO, сомневающегося, где играть его компании – в атаке или в обороне.
Стив Смит, CEO Equinix

Предисловие партнера издания

Индустриальная эпоха берет свое начало в XVIII веке, когда на смену мускульной силе пришла энергия пара. За прошедшие столетия мы успешно провели электрификацию и внедрили массовое производство на конвейерах, в самых разных областях появились электронные вычислительные устройства. Все эти шаги технологического прогресса требовали и продолжают требовать значительных людских ресурсов и территорий, а во времени подобные преобразования растянулись на долгие триста лет.

Что же происходит сегодня? Технологии развиваются столь стремительно, что всего за несколько лет способны радикально изменить нашу жизнь. И во многом это происходит благодаря цифровым сервисам и связанным с ними инновациям. Чтобы создавать их, нужны мощные генераторы знаний, и они, в отличие от прошлых времен, не требуют большого штата работников и необъятных площадей, производственных и офисных.

Мы живем в удивительную эпоху, когда новые знания очень быстро претворяются в инновационные продукты, способные приносить их создателям огромную прибыль и делать нашу жизнь ощутимо более комфортной. Неожиданно в хвосте такого высокодинамичного прогресса оказались крупные компании и корпорации: выяснилось, что они не приспособлены к современности, к нынешнему времени новых знаний и инноваций. И причина тому – предыдущие технологические уклады, определившие их бизнес-модели. Кто в этом виноват, мы теперь знаем. Но что делать?

Ответ на этот вопрос читатель найдет в этой на редкость своевременной книге. Для традиционного бизнеса, построенного на классических основаниях, она станет путеводителем по миру инноваций. Группа компаний СОЛВЕР (инженерный консалтинг) уже давно и активно им пользуется, стремительно развивая цифровые сервисы и инновации, одновременно усиливая свой классический подход по широко известной методологии «Три проекта».

«Зона победы» – книга о будущем, о возможностях и вызовах нового мира, с которыми предстоит столкнуться любому бизнесу. Это книга для тех, кто хочет и готов принять новые правила игры, открыть для себя совершенно новые роли и место на рынке.

*Радислав Бирбраер,
генеральный конструктор инженерно-консалтинговой компании СОЛВЕР,
доктор технических наук*

Предисловие научного редактора

Книга, которую вы держите в руках, – редкая находка. Что может быть более ценным в эпоху перемен, чем четкие и проверенные рекомендации, как сделать так, чтобы прорывные инновации помогали развивать бизнес, а не разрушали вашу компанию?

Зональное управление не отменяет известные вам принципы операционного или стратегического менеджмента, не подменяет собой управление проектами. Его задача – помочь руководителям разделить зоны управления таким образом, чтобы вся компания менялась и при этом не теряла темпа, а наоборот – ускорялась в процессе трансформации. По сути, мы перестраиваем самолет на лету, так как в современном мире у нас нет возможности на длительное время остановить работу его ключевых компонентов, чтобы провести модернизацию или цифровую трансформацию.

- Как выбрать технологии, в которые надо инвестировать сегодня, а в какие завтра?
- Кто внутри компании должен отвечать за внедрение новых процессов работы с цифровыми данными? Как распределить ответственность, какие KPI ставить на каждом уровне?
- Как разрешить конфликт инноватора: вкладывать ли средства в производство, дающее результат сегодня, или в новые идеи, которые, возможно, принесут прибыль в будущем?

Всеми этими вопросами задается каждый руководитель, и большинство ищет ответы самостоятельно путем проб и болезненных ошибок.

Мне посчастливилось познакомиться с Джеффри Муром и его книгой «Зона победы» в те времена, когда компания Autodesk начала использовать зональное управление как инструмент управления собственной цифровой трансформацией. Будучи генеральным директором Autodesk в России и СНГ, я, так же как и остальные менеджеры компании, начала использовать подходы, изложенные в этой книге. Меня перестало разрывать между долгосрочными и краткосрочными целями, мне стало понятно, каким образом не только расставлять приоритеты, но и оценивать деятельность руководителей отделов. Общение с Джеффри Муром систематизировало подходы к управлению бизнесом и облегчило процесс планирования.

Прочитав «Зону победы», вы увидите, что она была создана для высокотехнологичных IT-компаний, таких как Salesforce, Microsoft, Autodesk. Но когда мы с командой в достаточной степени погрузились в теорию и практику, стало очевидно, что те же самые принципы применимы и к производственным предприятиям, и к строительным компаниям. Джеффри Мур с удовольствием поддержал и развил эту идею, и теперь вы можете найти на YouTube его выступления, где он обращается к подобным кейсам. Впервые он рассказал об этом на Autodesk University в Москве еще в 2018 году. С тех пор я регулярно использую концепцию зонального управления в работе с компаниями из разных отраслей и каждый раз вижу, насколько хорошо она отвечает на все те вопросы, которые занимают топ-менеджмент компаний, находящихся на разных стадиях цифровой трансформации бизнеса. И конечно, все они хотели иметь под рукой книгу, которая стала бы помощником и проводником в этом непростом процессе. Я очень рада, что Solver и МИФ поддержали идею издания книги и теперь у вас появилась возможность прочитать о лучших практиках управления компанией, находящейся в центре технологической революции, на русском языке.

*Анастасия Морозова, директор по развитию технологических сообществ и партнерств,
Национальная технологическая инициатива*

Предисловие

В 2013 году Джефф готовил третье издание своего бестселлера «Преодоление пропасти». Он попросил у меня разрешения проиллюстрировать на примере Salesforce некоторые сформулированные им принципы управления. Многие компании, упомянутые в первом и втором изданиях, перестали существовать. И хотя я испытывал гордость, что Salesforce станет частью обновленной книги, честно предупредил Джеффа: компания переживает быстрый рост, расширяет товарные категории и мы стремимся остаться гибкими и сфокусированными. Salesforce была ведущей платформой, предоставляющей новый формат взаимоотношения с клиентами, однако изнутри компанию раздирало множество конфликтов и мы метались между несколькими альтернативами. Компания быстро росла и стремительно внедряла инновации, однако не знала, как оптимизировать организационную структуру, чтобы в нее вписались и отлаженные бизнес-направления, и новые инвестиционные проекты.

Джефф согласился побеседовать с руководителями наших ключевых подразделений, чтобы выявить причины проблем и предложить решения. По итогам этих встреч он сформулировал концепцию зонального управления. Эта модель разрешения конфликтов и ускорения трансформации бизнеса обманчиво проста, но она чрезвычайно эффективна.

Зональное управление основывается на принципе «разделяй и властвуй» – выделяются независимые сферы, каждая из которых обладает уникальными характеристиками. В Salesforce мы называем их V2MOM – видение (Vision), ценности (Values), методы (Methods), препятствия (Obstacles) и критерии (Measures). Прорывные инновации, то есть создание или масштабирование новых продуктов и бизнес-направлений, следует отличать от поддерживающих инноваций, направленных на улучшение сложившихся бизнес-моделей и товарных категорий. Выручка – это зона ответственности стабильно функционирующих бизнес-направлений, и ее надо отделять от инвестиций в будущее развитие – обеспечение финансами и ресурсами новых продуктов и бизнес-моделей. Эти зоны функционируют параллельно и взаимодействуют друг с другом, но не шагают в ногу.

Рассмотрев компанию Salesforce через призму зонального управления, Джефф помог нам улучшить работу на разных этапах бизнеса. После нас Джефф продолжил разрабатывать концепцию зонального управления, сотрудничая с Microsoft. Опыт компании с сорокалетней историей, сталкивавшейся с гораздо более сложными проблемами, обогатил его теорию. Так появилась книга «Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации».

Любой компании, независимо от ее размера и отраслевой принадлежности, «Зона победы» поможет достичь второй космической скорости на пути к будущему и избежать инерции прошлого. Эта книга не о том, как выжить, а о том, как преуспеть в современной бизнес-среде – прорывной, взаимосвязанной, быстроразвивающейся.

*Марк Бениофф, CEO и председатель совета директоров Salesforce.
Август 2015 года*

Вступление

«Зона победы» – седьмая и, вероятно, финальная книга серии о том, как прорывные инновации влияют на бизнес-стратегию и капитализацию компаний. Первая книга «Преодоление пропасти»¹ увидела свет в 1990 году. Она посвящена проблемам, с которыми сталкиваются венчурные стартапы, пытаясь выйти за рамки ранних последователей и завоевать широкую клиентскую базу. Ее рекомендации выдержали испытание временем: во всем мире было продано более миллиона экземпляров, а в 2014 году вышло третье издание с новыми кейсами.

В 1995 году вышла вторая книга серии – «Внутри торнадо»². В ней рассказывалось о жесткой конкурентной борьбе, где «победитель получает все»: она разворачивается в момент, когда прорывные инновации становятся достаточно зрелыми, чтобы полностью вытеснить своих предшественников. Следующая книга – *The Gorilla Game* («Игра горилл»), написанная в соавторстве с Томом Кипполой и Полом Джонсоном, – появилась в 1998 году. Основное внимание мы уделили влиянию взрывного роста на капитализацию компаний, которые в то время были на пике успеха. Это была эра пузыря доткомов³, или, как ее любит называть мой друг Пол Вифельс, эпоха Великого Счастья. В 2001 году все это закончилось.

Когда пузырь доткомов лопнул, фокус моей консалтинговой деятельности сместился на давно образованные компании (те, которым удалось удержаться на плаву!) и на то, как они смогли справиться с подобными колебаниями рынка. Я переключил внимание с разрушителей на тех, кто страдал от разрушения. Так появились еще три книги, каждая из которых содержала рекомендации топ-менеджерам компаний, переживающих сложные времена. В книге *Living on the Fault Line* («Жизнь на линии разлома») рассматривался подход *Core/Context*; работа *Dealing with Darwin* («Что сказал бы Дарвин») посвящена рентабельности инноваций; наконец, книга «Вторая космическая»⁴ повествует об иерархии рыночных сил. Во всех трех книгах изложены стратегии, помогающие более эффективно внедрять радикальные инновации. Однако с их помощью не решить проблем, связанных с организацией и управлением.

Эти проблемы рассмотрены в данной книге. Она вышла благодаря тесному сотрудничеству с двумя компаниями – *Salesforce* и *Microsoft*. В каждой из них я познакомился с выдающимся лидером и командой топ-менеджеров, стремящихся не просто делать правильные вещи, а делать их правильно. Эта работа, как и все в хай-теке, далека от завершения, однако сейчас самое время поделиться результатами.

По сути, эта книга – перечень рекомендаций организационного и управленческого характера, необходимых любым компаниям на рынке, которые переживают период перемен. Я исхожу из разделения задач компании на четыре зоны и предлагаю перевести каждую в независимый режим управления. Такой подход позволяет решить две основные задачи. Во-первых, помочь управленческим командам грамотно распределять ресурсы при запуске нового бизнес-направления без ущерба для уже существующих. Мы называем это *зональной атакой*. Во-вторых, помочь тем же самым командам перестроиться, чтобы отразить атаки прорывных инноваторов, нацеленные на то или иное ключевое направление сложившегося бизнеса. Мы называем это *зональной обороной*. Вместе зональная атака и зональная оборона составляют

¹ Издана на русском языке: Мур Д. [Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

² Издана на русском языке: Мур Д. *Внутри торнадо*. СПб.: BestBusinessBooks, 2010. *Прим. ред.*

³ Пузырь доткомов – экономический пузырь, возникший в середине 1990-х годов вследствие развития интернета и неоправданно высоких инвестиций в интернет-стартапы. Когда в 2000 году пузырь лопнул, на бирже NASDAQ произошел обвал и началась волна банкротств. *Прим. ред.*

⁴ Издана на русском языке: Мур Д. [Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

зональное управление, благодаря которому компания может получить конкурентное преимущество во время прорывных инноваций, трансформирующих окружающий мир.

Глава 1. Кризис приоритетов

Что делает современный бизнес особенным? В двух словах – скорость и прорывные технологии. Технологии будущего появляются одна за другой и радикально меняют бизнес-ландшафт как в хай-теке, где они зарождаются, так и в любой другой отрасли, где они используются. Значит, любая компания должна следовать двум непреложным правилам. На рынках, где она действует агрессивно как прорывной инноватор, она обязана *ловить следующую волну*. В то же время на рынках, где аналогичные атаки угрожают ее бизнесу, она реализует оборонительную стратегию ради того, чтобы эта *следующая волна ее не захлестнула*.

В любом случае вашей компании предстоит столкнуться с кризисом в определении приоритетов, через который прошли почти все лидеры рынка.

Оседлать следующую волну

Если вы работаете в хай-теке или в любой другой отрасли, в которой регулярно появляются прорывные инновации, вы не можете сидеть сложа руки. Придется стать быстрорастущей компанией. Если ваша компания не такая и занята лишь оптимизацией текущего положения, она станет легкой добычей для конкурентов. С операционной точки зрения это означает, что в любой момент вам необходимо прилагать осознанные усилия для развития одного или нескольких новых и динамично растущих видов бизнеса. Нужно поймать прилив, чтобы снять лодку с мели. Вы должны оседлать следующую волну, чтобы двигаться вперед.

Быстрый рост имеет непосредственное отношение к прорывным инновациям, поскольку они появляются только в начале нового жизненного цикла технологий. Когда инновационная технология достигает своего пика, когда она оказывается внутри торнадо – будь то в цифровом маркетинге, производстве электромобилей, облачных вычислениях и тому подобное, – на рынке, ранее занимавшем выжидательную позицию, внезапно возникает огромный спрос на эту технологию. Поднимается мощная волна абсолютно новых трат со стороны потребителей, порождающая очередной *длительный* рост⁵ – в среднем на 20 % в течение пяти-семи лет. Такой значительный сдвиг расходов – редкое явление. И вы либо успеваете оседлать идущую волну, либо ждете следующую.

Следует уточнить, что рост определенной товарной категории отнюдь не прекращается после того, как замедляется *длительный рост* новой технологии, однако его темпы существенно снижаются. С определенного момента рост будет уже *не длительным, а циклическим*⁶. Проследить его колебания можно по динамике ВВП, учитывая появление новых высокотехнологичных продуктов и освоение новых сегментов рынка. По мере того как технология вступает в фазу зрелости, экосистема рынка консолидируется вокруг его лидеров, которым и достанется львиная доля доходов в будущем. Сила технологии конвертируется в силу компании. Именно так компании попадают в рейтинг Fortune 500.

Эти процессы отражаются на курсе акций и рыночной капитализации компании. На этапе *длительного роста* инвесторы существенно завышают курс акций компаний-первопроходцев – часто в десять и более раз выше выручки, прогнозируемой на следующий год. Они уже видят прилив, поднимающий все лодки, и знают: компании, которым удастся оседлать волну, намного опередят конкурентов, не сумевших этого сделать. Как только продукт переходит к *циклическому росту*, оценка стоимости компании снижается до уровня одно-двукратного значения текущей выручки, и в фокусе инвесторов оказывается соотношение цена/прибыль, гораздо лучше отражающее конкурентное преимущество зрелых продуктов. Очевидно, что капитализация всех хай-тек-компаний становится менее волатильной и колеблется вокруг средних значений. В результате в зрелых секторах даже наиболее эффективно функционирующим компаниям приходится отчаянно бороться, чтобы увеличить свою капитализацию, – не потому, что их достижения не заслуживают восхищения, а потому, что они оценены и уже учтены в курсе акций. Инвесторы не видят причин ожидать дополнительных рисков или доходов в будущем, а значит, и не спешат корректировать капитализацию компании.

С другой стороны, резкий рост курса акций возможен в случае выхода компании на быстрорастущий инновационный рынок. Если продажи компании на таком рынке превышают, скажем, 10 % ее выручки, более того, продолжают расти, обещая в обозримом будущем достичь

⁵ Под длительным ростом (secular growth) понимается такой рост, который протекает под воздействием сил, способных существовать на протяжении многих лет, и не зависит от экономических циклов. Именно благодаря им цена той или иной инвестиции или класса активов будет расти либо же, наоборот, падать в течение длительного времени. *Прим. науч. ред.*

⁶ Циклический рост (circular growth) во многом определяется циклом деловой активности, вот почему в такой парадигме доходы растут в период экономического подъема и процветания и сокращаются во время спада и кризиса. *Прим. науч. ред.*

15–20 %, то инвесторы оценивают потенциальные доходы от нового источника прибыли «с чистого листа». Как минимум они добавляют эти доходы к имеющимся оценкам, но в большинстве случаев они также пересмотрят курс акций в сторону повышения, особенно если есть основания ожидать синергетического эффекта.

Приведем несколько примеров из хай-тека – центра появления инновационных технологий. За десять лет, предшествовавших выходу этой книги, капитализация компаний, торгующих на Nasdaq, выросла на 148 %. За тот же период капитализация Oracle увеличилась на 229 %, EMC – на 92 %, Microsoft – на 88 %, SAP – на 70 %, Cisco – на 53 %, HP – на 42 %, тогда как капитализация IBM снизилась на 39 %. Приведенные цифры показывают колебания капитализации компаний в зрелых отраслях около среднего значения, хотя некоторые из перечисленных компаний в этот период показывали высокую прибыль. С другой стороны, за аналогичный период капитализация Apple выросла на 2378 %, Salesforce – на 1320 %, а капитализация Amazon – на 1197 %. Ни в одном из этих случаев рост капитализации не был связан с результативностью компаний в существующих сегментах – производстве персональных компьютеров, разработке CRM-систем и онлайн-торговле соответственно. Инвесторы так высоко оценили акции Apple потому, что компания смогла «поймать волну» в трех новых категориях (цифровая музыка, смартфоны, планшеты). Salesforce оседлала волну в двух (облачная платформа как сервис и облачная автоматизация маркетинга), а Amazon – в одной, но очень большой категории (облачные вычисления как сервис).

Ключевой вывод инвесторов с точки зрения перспектив роста звучит так: «поймать волну» – это единственное, что имеет значение, если речь идет о генерировании внушительных и постоянно растущих доходов. Нельзя сказать, что топ-менеджеры и члены советов директоров об этом не знают. Компенсационные пакеты руководства организованы так, чтобы стимулировать их «ловить волну». Они уделяют самое пристальное внимание возможностям роста. Они стремятся увеличить размер активов и чистый денежный поток за счет наращивания операционной прибыли и инвестирования в инновационные продукты. Они нанимают суперконсультантов по стратегии для углубленного анализа имеющихся бизнес-направлений, оценки всего спектра потенциальных возможностей и выбора наиболее перспективных целей. У них есть годовые планы, в которых существенный объем ресурсов выделяется на достижение этих целей – как путем развития самой компании, так и путем слияний и поглощений. CEO и совет директоров единодушны: таков их наивысший приоритет в долгосрочной перспективе. Разве что-то может пойти не так?

Наверное, лучше всего задать этот вопрос CEO перечисленных ниже компаний.

Компании, которые пропустили следующую волну

Burroughs – Sperry Univac – Honeywell – Control Data – MSA – McCormack & Dodge Cullinet – Cincom – ADR – CA – DEC Data General – Wang – Prime – Tandem Daisy – Calma – Valid – Apollo – Silicon Graphics Sun – Atari – Osborne – Commodore – Casio Palm – Sega – WordPerfect – Lotus – Ashton Tate Borland – Informix – Ingres – Sybase – BEA Seibel – PowerSoft – Nortel – Lucent – 3Com Banyan – Novell – Pacific Bell – Qwest – America West – Nynex – Bell South – Netscape – MySpace – Inktomi – Ask Jeeves – AOL – Blackberry – Motorola – Nokia – Sony

Всю жизнь я работаю в хай-теке и могу вас заверить: нет лучшего места для того, чтобы поймать очередную волну. Тем не менее пятидесяти шести компаниям из списка не удалось этого сделать. И это отнюдь не лузеры. Наоборот, эти компании были победителями! Их возглавляли далеко не самые слабые управленческие команды – лучшие в своем деле! И все же

каждый топ-менеджер из этого списка пропустил все возможные сигналы, говорившие о приближении новой большой волны, – сотни промахов и ни одного попадания.

Оказывается, чтобы разрушить чужой бизнес, нужно создать абсолютно новую товарную категорию. Это некое избирательное хирургическое вмешательство, которое можно планировать заранее. Это наше добровольное деяние, нам кажется, что мы можем выбрать место и время. Так создается обманчивое впечатление, что мы контролируем ситуацию. К несчастью, нет ничего более далекого от истины. Истина в том, что большинство компаний делают одну попытку за другой, разбегаются, чтобы взять этот барьер, но каждый раз в критический момент, когда нужно решать, станет ли компания великой или постоит в сторонке, они сворачивают с пути. Действовать они начинают иначе только тогда, когда их собственный бизнес оказывается под ударом, но к этому времени уже слишком поздно что-то менять.

Почему? Что происходит?

Создание нового бизнес-направления внутри компании приводит к *кризису в определенных приоритетах*. Начать нетрудно, но, когда новый бизнес набирает обороты, становится очевидно, что на все виды деятельности ресурсов не хватит. Возникает проблема их эффективного распределения. Отчасти это вопрос количества: сколько ресурсов потребуют существующие бизнес-направления и какие из них можно направить на создание нового. Но это и вопрос качества: какую ценность может создать расширение традиционных для компании бизнес-направлений и какую – новый вид бизнеса. Кроме того, это вопрос политики и влияния: готовы ли вы отказаться от сложившегося баланса интересов, обеспечивающего рост доходов в краткосрочной перспективе, или вам хочется рискнуть и сделать ставку на бизнес, требующий немедленных жертв ради того, чтобы в отдаленном будущем достичь выдающихся результатов.

Суть кризиса при определении приоритетов – борьба за ресурсы между отделами, которые обеспечивают разработку и продвижение разных товарных категорий: к ним относятся продажи, маркетинг, развитие отношений с партнерами и другие сервисы. Если компания планирует добавить к существующим видам бизнеса новое направление, она должна резко расширить пропускную способность существующих отделов, чтобы удовлетворить потребности и существующих товарных категорий, и продуктов следующего поколения. Однако проблема не только в нехватке ресурсов, но и в отсутствии эффективных способов расширения пропускной способности этих отделов. И вот почему: маркетинг, продажи, обслуживание и партнерские отношения в любом новом бизнес-направлении отличаются очень низкой эффективностью, особенно по сравнению с отлаженными бизнес-направлениями. Покупатели не закладывают бюджет под новые продуктовые линейки – это слишком далекое будущее для них, – поэтому вам придется работать с покупателями, чтобы продемонстрировать возможности нового продукта и убедить их рискнуть. Это требует времени. Необходимо также установить новые контакты, которых нет у ваших продавцов (они общаются с сотрудниками клиентов, которых вполне устраивает статус-кво и которые ежегодно выделяют бюджет под закупку ваших продуктов, и эти люди вряд ли обрадуются, если вы попытаетесь наладить контакты с их коллегами в других отделах). Формирование рынка для новой товарной категории – дело трудное и рискованное. Возможно, не будет одобрен бюджет на закупки, или бюджет будет утвержден, но конкуренты перехватят сделку. Что еще хуже – это не обычная ситуация с выведением товара на рынок, с которой ваша команда менеджеров успешно справляется (они гораздо лучше умеют наращивать объемы продаж давно выпускаемых продуктов по налаженным каналам сбыта).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.