

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 хайтеке, 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

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.*

компаний. 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 однодвукратного 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 15–20%, то инвесторы оценивают потенциальные доходы от нового источника прибыли «с чистого листа». Как минимум они добавят 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 выбирать 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 определении приоритетов*. 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).

Эту проблему часто решают, привлекая дополнительных специалистов по продажам, которые специализируются исключительно на развитии рынка и продаже нового продукта. Вначале такой подход кажется перспективным и действительно работает, но, когда продажи начинают расти, реализация этой стратегии требует все больших затрат. Более того, новая команда стремится продать

новый продукт все большему числу постоянных покупателей, и продавцы традиционных товарных категорий начинают сопротивляться: они не хотят, чтобы их клиенты переключались на новый продукт, поскольку это может помешать заключению обычных сделок или повредить долговременным отношениям с клиентом. Из-за подобных внутренних конфликтов внедрение всего одной товарной категории, являющейся прорывной инновацией, способно снизить выручку на 10 и более процентов раньше, чем новинка компенсирует эти потери.

Возникают и другие проблемы. Рост затрат на фоне сокращения объемов продаж означает, что падает ваша прибыль. Это может привести к снижению стоимости акций компании и сокращению количества инвесторов, в худшем случае компании придется свернуть свою деятельность. Вся экосистема ваших партнеров начинает испытывать беспокойство. Они зарабатывают на том, что поддерживают существующие направления вашего бизнеса, поэтому инновации для них — это угроза. Внутри вашей компании руководители бизнес-направлений чувствуют, что их сфера деятельности постоянно сокращается, и все чаще повторяют, что не смогут выполнить поставленные перед ними задачи, если не получат больше

ресурсов. Они могли бы сэкономить немного, но не *десять же процентов!*

Результат всего этого неприятен, но очевиден. Крайне мала вероятность того, что компания благодаря упорству, четкому определению приоритетов и правильной концентрации усилий сможет организовать массовое производство хотя бы одного инновационного продукта и при этом поддерживать производство прежних продуктов на достигнутом ранее уровне. Мысль о том, что можно освоить два или более инновационных продукта одновременно, считается безумием. К несчастью, именно к этому призывают все рекомендации по стратегическому управлению портфелем инвестиций — *не кладите все яйца в одну корзину!* Совет кажется разумным — пока вы не поймете, что именно из-за этого перечисленные выше пятьдесят шесть компаний потерпели неудачу.

Любой эксперт усомнится в способности активно действующей на рынке компании нарастить производство двух или более новых продуктов и при этом выйти на заданные показатели в отлаженных бизнес-направлениях. Попытка сделать это вызовет каскад пассивно-агрессивных реакций и активный показной интерес к новому виду бизнеса, но каждый, кто стремится выполнить план, уделит

максимум внимания проверенным и доказавшим свою эффективность продуктам. Рано или поздно инициаторы появления инновации будут вынуждены отказаться от нее, давая «экспертам» прекрасную возможность в очередной раз заявить что-то вроде «Я же говорил...». Трудно представить более бесполезную эксплуатацию человеческого капитала.

Итак, самое важное. Если речь идет о выборе продуктов, на которые компания собирается сделать ставку, выбирайте *только один* продукт. Не два и не три — один. Это важнейшая обязанность CEO. Выберите один продукт, который станет вашим следующим прорывом, а затем расскажите о нем всем — клиентам, акционерам, партнерам, сотрудникам и всей отрасли. Если кто-то обвинит вас, что вы сложили все яйца в одну корзину, просто ответьте: «Наша компания предпочитает откладывать яйца по одному. Кстати, мы обнаружили, что большинство куриц поступает так же».

Если ваша компания способна «поймать волну» раз в десять лет — она выйдет на мировой уровень. IBM это удалось, а Digital Equipment Corporation — нет. Microsoft смогла, а Lotus и Novell — нет. Стив Джобс сделал это трижды за одно десятилетие. Какой самый важный урок? Все новые продуктовые линейки в Apple внедрялись последовательно *одна*

за другой. Со Стивом нелегко было работать, но его приоритеты никогда не вызывали сомнений. Его ключевой принцип звучал так: «У нас одна команда работает над одним продуктом». Он мог просчитаться — вспомним персональный компьютер Lisa, — но никогда не расплылся.

Главы пятидесяти шести других компаний действовали иначе. Они как раз расплылись, а потом разрывались между налаженным бизнесом и финансированием следующего прорыва. Они не хотели складывать все яйца в одну корзину. Так они рассредоточили ресурсы, стремясь удостовериться, что каждая потенциально прорывная инновация получает заслуженную долю внимания и поддержки. Однако основную прибыль приносили зарекомендовавшие себя бизнес-направления. Такой подход можно считать своего рода определением приоритетов, но он связан с напрасной тратой ресурсов. Действуя так, вы не поймаете волну, даже если полностью израсходуете ограниченные ресурсы в надежде на успех.

Мы приближаемся к сути кризиса в определении приоритетов: вы сталкиваетесь с ним, когда пытаетесь достичь двух противоположных целей. С одной стороны, нужно поддерживать выпуск прежних продуктов, чтобы основанные на них

бизнес-модели продолжали функционировать. При этом приходится компенсировать постепенное снижение объема выручки ростом чистой прибыли. Многие из пятидесяти шести СЕО успешно справились с этим. В то же время примерно каждые десять лет необходимо создавать одно совершенно новое бизнес-направление с исключительно высоким ростом доходов. Вот этого они сделать не смогли.

Чтобы оставаться на плаву в любой отрасли, которой свойственны частые инновации, следует решить обе эти задачи. С такой проблемой сталкивается СЕО любой хай-тек-компании. Именно поэтому им нужен новый сценарий развития. А как насчет других отраслей?

Поймать следующую волну

Если только вы не Рип ван Винкль⁷, то наверняка знаете, что волны прорывных инноваций

⁷ Рип ван Винкль – герой одноименной новеллы американского писателя Вашингтона Ирвинга. Рип ван Винкль, житель небольшой деревушки голландских колонистов, однажды уходит на охоту и пропадает на 20 лет. Когда он возвращается в родную деревню, его никто не узнает. Этот персонаж стал символом отставшего от времени человека, буквально проспавшего полжизни. *Прим. ред.*

случаются не только в хай-теке. Периодически они прокатываются по целым секторам мировой экономики. В массмедиа, рекламе, туристическом и гостиничном бизнесе, розничной торговле, автомобилестроении и в транспортном бизнесе такие компании, как Netflix, Google, Airbnb, Amazon, Tesla и Uber, положили на лопатки конкурентов — CBS, Omnicom, Hilton, Walmart, General Motors и Hertz.

И это только начало. Какая отрасль останется в стороне от кардинальной трансформации бизнес-процессов, если каждый из нас носит в кармане или сумке эквивалент суперкомпьютера 1990 года? Какой традиционный бизнес-процесс может функционировать в неизменном виде в условиях цифровизации всех данных и всеобщей доступности беспроводных соединений? Даже если инновации пока не затронули вашу отрасль, можно ли представить, что рано или поздно ваша компания не попадет в этот водоворот?

Речь не о том, чтобы поймать следующую волну. Речь о том, чтобы следующая волна не поглотила вас. Ведь вы не стремитесь нападать, а только обороняетесь. Такая позиция также способна вызвать кризис в определении приоритетов, хотя скорость его развития достаточно низкая. Посмотрите,

например, на историю Kodak. В 1993 году она наняла Джорджа Фишера из Motorola, чтобы справиться с кризисом, который был вызван появлением цифровой фотографии. Спустя 20 лет компания обанкротилась. Топ-менеджеры и совет директоров ни на минуту не забывали о грозившей компании опасности. Но им так и не удалось решить проблему. Почему же в вашем случае все должно быть иначе?

Конечно, не каждый кризис достигает того масштаба, который погубил Kodak. Когда вас захватит следующая волна, ее разрушительное влияние будет чувствоваться на разных уровнях вашей организационной иерархии тем сильнее, чем ближе к вашему ключевому бизнесу находится эта новая технология. Таким образом, прежде всего нужно ответить на вопрос, на что повлияет инновационный прорыв: на вашу инфраструктурную модель, на модель операционной деятельности или на бизнес-модель.

Попробуем ответить на этот вопрос на примере прорывного эффекта от появления смартфонов. Если ваш бизнес — продажа недвижимости, смартфоны не слишком повлияют на вашу бизнес-модель или модель операционной деятельности. Вы, как и раньше, будете зарабатывать, получая комиссионные от сделок по продаже недвижимости,

а ваша фирма по-прежнему останется сетью агентов. То есть вы можете принять волну, вызванную появлением смартфонов, на уровне *инфраструктурной модели*, инкорпорируя их в вашу маркетинговую и коммуникационную системы. Одновременно возрастет производительность труда агентов и эффективность службы поддержки клиентов, но более глубоких изменений не будет. Похоже на покупку новой машины. Конечно, потребуются некоторые инвестиции и вы потратите на это время и силы, но предстоящие изменения поддаются контролю, и это отнюдь не глобальная трансформация.

Теперь представьте, что вы работаете в сфере авиаперевозок и ведете ожесточенную конкурентную борьбу за высокомаржинальных пассажиров, летающих бизнес-классом. Как правило, эти люди «живут» в своих смартфонах. Через них они хотят заказывать билеты, получать электронные посадочные талоны и сообщения о задержке рейсов, проверять накопленные мили и т. п. Если вы не предложите им функциональное и современное приложение для мобильных телефонов, они вполне могут уйти к конкурентам. Это означает, что вам необходимо пересмотреть свою *операционную модель*. Да, потребуется новая инфраструктура, но не только она. Со временем вы перенаправите

инвестиции на персонал и технические средства для агентов по бронированию, стойки регистрации, услуги бизнес-залов, обслуживание на борту, организацию посадки и т. п. — и все для того, чтобы адаптировать клиентов к новым возможностям смартфонов. Это гораздо более разрушительный процесс, чем простая замена инфраструктуры. Глобальные изменения бизнес-процессов следует сопровождать соответствующей модернизацией инфраструктуры и координировать с ней. Бюджеты и должностные инструкции понадобятся переписать или вообще отменить. Это достаточно дорогая затея, и в ближайшие годы не стоит ждать возврата инвестиций, а значит, показатели основного производства будут выглядеть очень непривлекательно, не говоря уже о бонусах и компенсациях топ-менеджеров, которые зависят от результатов работы компании.

Вы не просто покупаете новую машину — скорее переезжаете в другой город и выбираете новый маршрут до работы. Наверняка это создаст сильное инерционное сопротивление и приведет к *проблеме* определения приоритетов — но НЕ кризису. И если вы сделаете шаг назад и посмотрите на перспективу, то убедитесь, что насущные изменения на самом деле не угрожают компании.