

Глава 2

Сила товарной категории. Модернизация управления портфелем

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

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

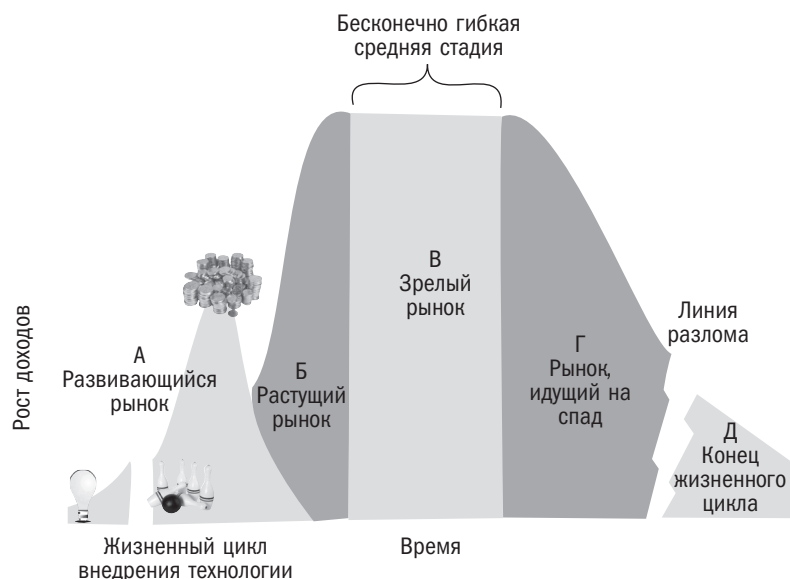
Сила товарной категории — это самый главный показатель будущих экономических результатов. Поэтому, если вы собираетесь сделать рывок в будущее, начинать надо с «управления портфелем» и с жизненного цикла ваших товарных категорий.

Жизненный цикл товарной категории

Главное, что необходимо для понимания динамики силы товарной категории, — усвоение законов, по которым движется *жизненный цикл товарной категории*. Этот вопрос занимал центральное место в моих исследованиях и покажется весьма знакомой темой для читателей моих предыдущих книг (смотрите, в частности, Dealing with

Darwin*, глава 2). С помощью приведенной ниже модели я покажу вам, какие изменения происходят внутри товарной категории на протяжении всего ее жизненного цикла, а также влияние этих изменений на будущее вашей компании.

Рис. 1. Жизненный цикл товарной категории



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

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

Для авторитетных компаний развивающиеся категории — это настоящее испытание. Они влекут за собой высокие риски в сочетании с весьма нестабильными прибылями, требуют много первоклассных ресурсов, но не обеспечивают материальные доходы в краткосрочном периоде. Все это идет вразрез с ожиданиями прибыли в текущем

* Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution, 2008.

квартале, которую инвесторы получают в открытых акционерных компаниях. И все же на данном этапе складываются ситуации, когда для авторитетных компаний игра стоит свеч. Но успех становится возможен, только если соблюдены условия, которые мы детально рассмотрим далее, и если реализован особый подход к управлению, который мы также рассмотрим подробно.

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

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

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

В конкурентном соперничестве на стадии Б у авторитетных компаний есть огромное преимущество перед новичками. Широкие возможности сбыта своих товаров и услуг дает им намного лучший доступ к рынку, а известность бренда укорачивает торговый цикл и помогает им в итоге попасть в число избранных. Поэтому неслучайно компании с венчурным капиталом проявляют все большую

готовность быть приобретенными во время этой стадии и все больше руководителей таких компаний фактически продолжают работать после получения своих денег от сделки, чтобы завершить реализацию своих замыслов в больших масштабах.

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

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

1. *Для победы необходимо присутствие*. Вы должны быть в игре не взирая ни на что. Как говорится, «Приди некрасивым, но рано»*.
2. *Лучшее предложение выигрывает битву*. Это правило, по сути, является стратегией развертывания, цель которой — не проиграть сделку несмотря ни на что.

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

* В противоположность обычному распорядку вещей, когда, отправляясь, к примеру, на вечеринку, люди долго наряжаются и в результате опаздывают. *Прим. пер.*

основные возможности компании находятся одновременно на стадиях Б и В жизненного цикла.

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

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

Все это не ускользнуло от инвесторов, которые исторически покупали и держали акции в сложившихся товарных категориях, стремясь к краткосрочному дивидендному доходу, долгосрочному скромному завышению оценочной стоимости и низким рискам. Здесь более всего подходит следующий ритм жизни: *оптимизируй, учись, изобретай, развертывай, оптимизируй — повторить*. Возможно, это не звучит свежо, но именно так можно увеличить капитал на циклическом развитии. Победы на стадии В достаются черепахам, а не зайцам.

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

Авторитетные компании — единственные достойные игроки на этой стадии. В это время рынок не ищет новых поставщиков — скорее он раздумывает над тем, стоит ли изменить инфраструктуру уже сейчас или остаться на текущей позиции еще немного. Последнее имеет реальную ценность для покупателей и потребителей, если обсуждаемая товарная категория не играет ключевой роли в их работе и жизни. В результате могут сложиться такие факторы, как высокая цена, низкие риски и минимальные затраты на инвестирование, благодаря чему стадия Г может оказаться наиболее прибыльной во всем жизненном цикле товара. Это немного похоже на то, как виноград

оставляют на лозе до тех пор, пока он не начнет гнить, а затем делают из него изысканный сотерн*.

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

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

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

Д. Конец жизни. Это явный конец коммерческой жизнеспособности товарной категории. Вспомните телеграфы, телексы, телефоны с круглыми вертушками для набора номера, кинопроекторы,

* Сотерн — это сорт десертного вина из региона Сотерн, который входит в состав очень известной винодельческой области Франции — Бордо. Сотерн делается из винограда, поврежденного благородной гнилью, или *Botrytis cinerea*. Этот паразит заставляет виноград частично высохнуть до состояния изюма, в результате чего получаются концентрированные и богатые на вкус вина приятного золотистого цвета. Сотерн — это один из немногих винодельческих регионов, где заражение благородной гнилью стало явлением постоянным ввиду климатических условий. *Прим. пер.*

логарифмические линейки, пишущие машинки, музыкальные автоматы, транзисторные приемники и тому подобное. Товарная категория, достигшая конца жизни, известна тем, что наносит ущерб жизнеспособности всей компании, а это действительно трагично. Это происходит, когда компания слишком долго остается на рынке.

Оставаться слишком долго — означает продолжать инвестировать в товарные категории на стадии Г, чтобы еще немного продлить их жизненный цикл. Последняя попытка Kodak создать пленку следующего поколения, крошечные фотографии Polaroid, неспособность Blockbuster Video перейти на цифровую дистрибуцию* — вот три примера. Руководство этих компаний понимало, что товарная категория находится в беде, но просто не могло увидеть перспективы дальнейшего развития.

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

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

Проблема не в том, что руководящие группы авторитетных компаний не понимают этих целей. Дело в том, что они не до конца осознают, какие именно силы мешают им достичь цели, и поэтому все время их портфель оказывается плохо сбалансированным и трудно

* Цифровая дистрибуция — один из современных методов распространения легального электронного контента по интернет-каналам без использования материальных носителей. Преимущество цифровой дистрибуции заключается в легком и быстром поиске и приобретении копий необходимого программного обеспечения. *Прим. пер.*

управляемым. Поэтому мы должны сейчас обратить свое внимание именно на эти силы и способы их нейтрализации.

Матрица роста и ценности: оценка силы товарной категории

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

**Рис. 2. Управление портфелем
Матрица роста/Ценности**

	Высокий темп роста	Низкий темп роста
Обладает ценностью	Растущая II	III Зрелая
Не обладает ценностью	Развивающаяся I	IV Идущая на спад

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

Значения темпов роста нам нужны для того, чтобы оценить привлекательность товарной категории с точки зрения двух типов инвесторов: тех, кто инвестирует «в рост»*, и тех, кто ориентируется

* Инвестирование в рост — стратегия инвестирования, при которой средства вкладываются в акции со значительным потенциалом роста курсовой стоимости, но маленькими дивидендами. *Прим. пер.*

на стоимость*. Эти значения также получаются из сравнения темпов интенсивного роста категорий на стадии Б с темпами циклического развития категорий на стадии В. Из чего они точно *не следуют*, так это из сравнения с другими категориями в вашем портфеле. Это ключевой момент, поэтому давайте уделим ему немного больше внимания.

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

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

Мы предлагаем вам следующее практическое правило: категория является ценной для вашего бизнеса, если 10 и больше процентов вашей общей выручки или валовой прибыли она приносит уже сейчас либо будет приносить в ближайшем будущем. Когда товарная категория достигает этого уровня ценности, она принимается в расчет при

* Стоимостный инвестор — предпочитающий покупать акции недооцененных компаний, то есть компаний с высокой дивидендной доходностью и низким соотношением цены к доходам и цены к балансовой стоимости акции. *Прим. пер.*

составлении прогнозов на текущий квартал. Менее ценные категории должны рассматриваться как помеха.

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

Рис. 3. Образец типичного портфеля



Прежде чем обратиться к конкретным примерам, разберемся, что иллюстрирует данная диаграмма. Для компании с подобной структурой характерны высокоценные франшизы на стадии В жизненного цикла товарных категорий, которые соответствуют большим кругам в секторе III. Это надежные направления деятельности, обычно являющиеся исключительно хорошими источниками дохода. В то же время эта компания вкладывает серьезные инвестиции в развивающиеся и быстрорастущие категории, ни одна из которых пока не стала ценной (они соответствуют крошечным кругам в секторе I). У компании также есть направления деятельности, у которых нет ни ценности, ни быстрого роста, но которые все еще являются доходными и порой приносят ощутимую прибыль (средние и маленькие круги в секторе IV). И, что наиболее важно, у компании обычно *нет ценных позиций* в быстрорастущих категориях, нет существенных игроков на стадии Б (пустой сектор II).

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

В то же время это описание не подходит Apple, Google, NetApp, Cognizant, Sybase или EMC. У каждой из этих компаний в прошлом десятилетии была в портфеле хотя бы одна товарная категория, которая стала одновременно быстрорастущей и существенно ценной для бизнеса. Apple является фаворитом этой группы, занимаясь большим количеством товарных категорий на стадии Б сектора II, в основном своего собственного изобретения. Это делает ее самой замечательной в бизнес-истории десятилетия — даже более впечатляющей, чем Google, Facebook или EMC и VMware, потому что Apple ввела в игру не одну или две, а три подобные франшизы, и все в течение одного десятилетия.

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

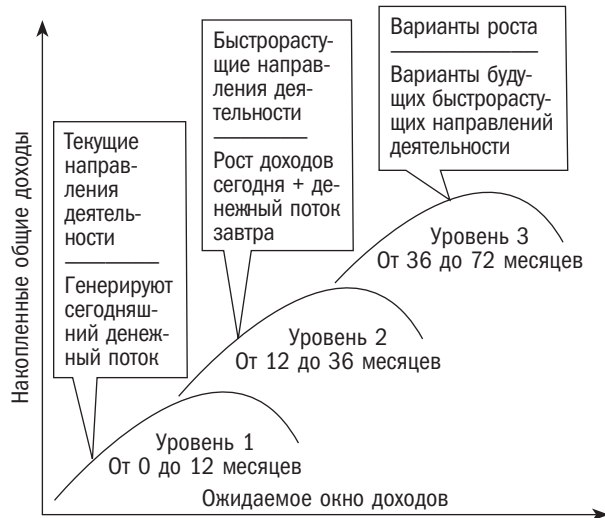
Ответ прост: управление товарными категориями предполагает поддержание баланса между разными классами инвестиций, которые зачастую играют друг против друга. Эти инвестиции окупаются в разные периоды времени. Поэтому возникает конфликт интересов,

который препятствует реализации грамотной стратегии в отношении инвестиционного портфеля. В этом заключается суть *новаторской дилеммы*, идею о которой Клэй Кристенсен выдвинул несколько лет назад. Как указал Кристенсен, здесь нет злодеев — есть только вечно плохие последствия. Поэтому, если мы собираемся предпринимать решительные действия, нам необходимо хорошо ориентироваться в динамике игры.

Конфликт интересов товарных категорий. Модель «трех уровней»

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

**Рис. 4. Управление портфелем
Модель «Трех уровней»**



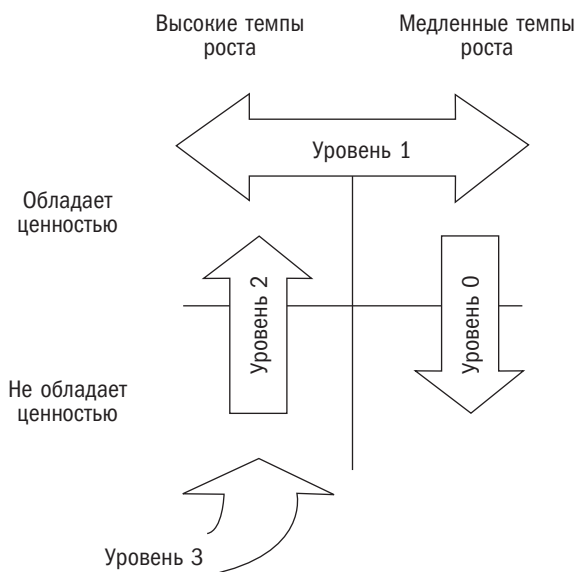
Эта модель описывает три различных инвестиционных уровня, каждый из которых обещает прибыли в разные периоды времени.

- Инвестиции *уровня 1* должны окупаться в том же финансовом году, создавая тем самым осязаемый уже сегодня денежный поток.

- Инвестиции *уровня 2* также должны значительно окупаться, но не в краткосрочном периоде. Обычно они быстро растут, но их успех имеет шаткую основу, а потому необходимо время для того, чтобы они обрели твердую почву. Кроме того, поскольку принятие товара рынком редко происходит «линейно», периоду стабильности предшествуют взлеты и падения. В то же время они требуют серьезных вложений в текущем году, не создавая соответствующих доходов, и поэтому требуют терпения.
- Инвестиции *уровня 3* — это инвестиции в будущие направления деятельности, которые окупятся через несколько лет. Они не должны появляться на рынке в течение текущего планового года, и поэтому, хотя они претендуют на финансирование научных исследований и опытно-конструкторских разработок, они не влияют на производственный план поставки продукции и услуг на рынок.

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

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



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

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

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

Учитывая все это, стоит ли удивляться, что инновациям уровня 2 недостает финансовых ресурсов уровня 1, особенно когда руководящий состав уровня 1 оценивается в первую очередь по выполнению своих материальных обязательств.

Заметьте, что у инициатив уровня 3 нет подобной проблемы. Они не должны приносить прибыль в текущем периоде и поэтому не предъявляют претензий к стоящей на передовой рынка команде уровня 1. Действительно, они часто гордо выступают впереди

* Целевой потребитель — это часть целевой аудитории, человек/организация, которые с наибольшей вероятностью купят предлагаемый товар или воспользуются предлагаемой услугой. *Прим. пер.*

перспектив уровня 1 как предвестники великого будущего. И так как сегодня эти великие перспективы недоступны, они не конкурируют за потребительский доллар уровня 1. Но в случае с проектами уровня 2 дело обстоит иначе. Они поступают в продажу уже сейчас и могут отвлечь внимание потенциального клиента, пустив под откос множество уже существующих предложений. Так что это еще один страйк*.

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

Наконец, поставьте себя на место вице-президента по маркетингу. Маркетинговые мероприятия критически важны для того, чтобы помочь проектам уровня 2 «пересечь пропасть», но ваши ресурсы складываются в виде процента от общего дохода, и команда уровня 1 — ваш основной источник финансирования — стоит у вас над головой и просит больше возможностей для продаж, причем на этот раз хороших товаров, а не того мусора, что был в прошлый раз. Вы действительно хотите помочь, но не можете экономически оправдать серьезные целевые затраты, которые на самом деле нужны. Поэтому вы делаете все возможное, чтобы запихнуть сообщение от уровня 2 куда только можно. Но это совсем не то, что нужно. Так что это еще один страйк против инноваций.

Итак, мы достигли того момента, когда действует правило «три страйка — и вы вне игры». Получается, что динамика реализации поставки продукции и услуг на рынок — особенно касающаяся процесса

* Страйк (англ. strike) — ситуация в бейсболе, когда бэттер (бьющий) не нанес удара при подаче. Если бьющий набирает три страйка — это называется страйк-аут (англ. strike-out), — бьющий выбывает из игры. *Прим. пер.*

распределения ресурсов — систематически подрывает лучшие намерения стратегии управления портфелем, направленные на увеличение власти товарной категории. Инициативы уровня 2 обречены с самого рождения, им никогда не достигнуть ценности, необходимой для получения статуса уровня 1.

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

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

Среди наших клиентов наибольшего успеха в решении этой дилеммы достигла компания Cisco Systems, о которой мы упоминали в своей статье (смотрите в журнале Harvard Business Review — To Succeed in the Long Term, Focus on the Middle Term*) и в качестве учебного примера в книге Dealing with Darwin**. Вместе с Cisco мы разработали набор передовых методик, которые компания применила в отношении своего отдела перспективных технологий, возглавляемого Мартином де Биром. Затем последовало обобщение этой работы при помощи серии передовых методик, которые мы расширили и дополнили за годы работы с другими клиентами.

Преодоление пропасти уровня 2: передовые методики управления портфелем

Существует пять областей управленческой практики, которые необходимо реконструировать, чтобы достичь сбалансированного

* «Чтобы преуспеть в долгосрочном плане, сосредоточьтесь на среднесрочном этапе». Прим. пер.

** «Разберемся с Дарвином». Прим. пер.

портфеля со значительными активами в секторе II матрицы роста/портфеля. Это:

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

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

Цели и параметры

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

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

Намного лучше признать разницу между направлениями деятельности разных уровней и поставить перед каждым задачу стать

лучшим в своем роде. Передовая методика для уровня 2 продемонстрирована в следующей таблице.

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

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

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

У параметров уровня 3, наоборот, нет ничего общего с ведением доходного дела. Они ориентированы на успех «раннего рынка» или «пред-пропасти»*, цель которой просто сделать товарную категорию известной. Это происходит, когда у одного или большего числа потребителей известных брендов появляется значительная и весьма заметная приверженность к пока еще не опробованной технологии. Приверженность компании Wal-Mart идее развертывания RFID-оборудования Symbol для проведения инвентаризации на уровне элементов вскоре после технического спада 2002 года — это один

* В технологии предпринимательства термин «пред-пропасть» (англ. pre-chasm) описывает фазу, которая, согласно книге Джеффри Мура «Преодоление пропасти», предшествует «пропасти». *Прим. пер.*

из хороших тому примеров, а недавняя приверженность медицинской группы MDVIP идее ввести персональное геномное консультирование в свою медицинскую практику — это другой пример. Ни в одном из этих случаев не создавался устойчивый бизнес, но создавалась известность, необходимая для перехода на уровень 2.

Принимая это в качестве контекста, мы можем теперь обратиться непосредственно к уровню 2. Критически важной целью здесь является «пересечение пропасти» между несколькими флагманскими потребителями (уровень 3) и превращением в действующее предприятие (уровень 1). Самый быстрый путь к этому — занять по крайней мере одну рыночную нишу для внедрения нового предложения уровня 2 в качестве стандарта. Это создает стабильный рынок для начального усилия, поддерживаемого группой преданных потребителей, которые просто не позволят вашему предприятию соскочить с крючка, несмотря на то, насколько ценны или нет его продажи в плане квартальных финансовых результатов. Это в свою очередь дает внутренним руководителям уровня 2 возможность достичь влияния, необходимого для обеспечения подходящего финансирования в дальнейшем. Как только инициатива уровня 2 обретает стабильность, больше не стоит вопрос, будет ли этот бизнес существовать дальше, скорее, на какие высоты он сможет подняться.

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

* Малькольм Гладуэлл «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам» (The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference). М., Альпина Паблшер, 2010. *Прим. пер.*

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

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

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

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

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

В случае уровня 2 дефицитным ресурсом является время. Как показывает наш опыт работы с компаниями, на преодоление пропасти и внедрение новой технологии может потребоваться от двух до трех лет. К сожалению, открытые акционерные компании не могут ждать так долго — у них хватает терпения на год-другой, пока ощутим прогресс, но третий год для них слишком сложен. Поэтому показатели для уровня 2 продуманы так, чтобы их можно было достичь

* Операционные расходы. *Прим. пер.*

** Капитальные расходы. *Прим. пер.*

*** Временные расходы. *Прим. пер.*

в течение восьми кварталов, однако потребуются серьезное напряжение. Нет времени расслабляться, и каждый день, прошедший без видимого прогресса, — это плохой день.

Планирование и бюджетирование

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

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

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

В качестве альтернативы, конечно, вы можете провести серьезный разговор о том, насколько много ресурсов, влияющих на настоящее, вы готовы инвестировать в *любой* проект уровня 2, а затем отложить их в качестве резерва для использования только на уровне 2. Каждый год это будет зависеть от экономики и текущих показателей вашего портфеля на уровне 1. Но как только резерв определен, все проекты

уровня 2 должны конкурировать друг с другом, чтоб получить из него финансирование (и только из него), но никаким другим проектам с других уровней не должно быть к нему доступа.

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

Организация и руководство

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

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

Поскольку практически все молодые компании финансируют только одну «взрывную» инновацию, все проекты уровня 2 поступают на рынок в виде автономных, вертикально интегрированных, независимых коммерческих единиц; при этом все ресурсы подчиняются напрямую единственному полностью уполномоченному лидеру — генеральному директору. Совсем иначе дело обстоит в стабильных компаниях, где обычно люди, занятые инициативами уровня 2, отчитываются менеджеру по продукции и вынуждены делиться ресурсами, предназначенными для продаж, маркетинга и услуг, со своими аналогами уровня 1. Подобное совместное использование финансов создает для команды, получившей средства от венчурного инвестора, достаточную задержку в реагировании, чтобы их обхитрили более крупные, лучше финансируемые и более известные конкуренты внутри предприятия. Это похоже

на сражение торпедных патрульных катеров против авианосцев в небольших акваториях.

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

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

Этот подход позволяет авторитетным компаниям создавать гибкие организации, способные эффективно конкурировать со специализированными молодыми компаниями, и дает возможность избежать создания сложной многоступенчатой служебной организации, которая слишком часто влечет за собой создание вертикальных структур. В то же время это создает естественные подразделения управления,

благодаря которым руководство компании и совет директоров напрямую обозревают работу уровня 2.

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

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

Талант и вознаграждение

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

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

Такое положение вещей не является нормой, и вы нередко будете понимать, что наняли неподходящих людей, когда они уже выполнили часть работы. Но вы не должны откладывать их замену хоть на мгновение. Никакого испытательного срока, никаких 90-дневных программ улучшения качества, ничего в этом роде — для этого просто нет времени. Руководитель должен вернуть этих сотрудников

в их подразделения без каких-либо пометок в личных делах, покрыть все расходы на предстоящий квартал, чтобы компенсировать вызванные неудобства, и в следующий раз выбирать людей более мудро.

Наконец, говоря о вознаграждении, опять же не стоит стремиться к доходности опциона, которая вдохновляет команды компаний-стартапов работать до глубокой ночи. Если людям необходимо подобное вознаграждение — отправляйте их на Сэнд-Хилл-роуд*. Сотрудники авторитетных компаний уже не испытывают риска, свойственного молодым компаниям. Более того, хотя динамика уровня 1 может быть помехой, она также может быть преимуществом при правильном управлении. Безусловно, проще получить доступ к блестящей перспективе, если на визитной карточке написано Cisco, а не какой-нибудь Arptaxis.

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

Поглощение и приобретение

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

* Сэнд-Хилл-роуд (Sand Hill Road) — это дорога в парке Менло, Калифорния. Она примечательна тем, что именно здесь сосредоточено большое количество компаний с венчурным капиталом. *Прим. пер.*

В противоположность сделкам на уровне 1, приобретения уровня 2 должны быть специально предназначены для перевода компании в быстрорастущую категорию на стадии Б, которой компании либо недостает, либо она устарела. Cisco удалось провести такое восстановление в 1990-х, когда она приобрела три компании в категории «Коммутации ЛВС» — компании Kalpana, Granite и Grand Junction, — таким образом войдя в популярную категорию и защитив свою франшизу маршрутизаторов от эрозии снизу. ВEA сделала то же самое, когда приобрела WebLogic (чтобы войти в категорию серверов веб-приложений), как сделала EMC с VMware (программные приложения для режима визуализации) и Adobe с Macromedia (поточковые мультимедийные средства).

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

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

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

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

В заключение

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

В заключение нашей беседы давайте рассмотрим в качестве примера компанию Akamai, в которой я был членом правления с 2006 года,

* Венчурный фонд, специализирующийся на финансировании сделок по приобретению или стратегическому поглощению предприятий либо самостоятельно приобретающий контрольные пакеты акций предприятий. *Прим. пер.*

а также попытаемся понять, как она использовала силу товарной категории для реформирования своего портфеля и получения более высокой прибыли и большей стабильности.

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

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

В 2006 году у компании было два основных предложения: сеть доставки контента, или CDN, оптимизированная для скачивания статичного контента, будь то потоковые мультимедиа или большие файлы программного обеспечения, а также технологическая платформа, под названием EdgeSuite, оптимизированная под динамический контент и используемая для ускорения разнообразных интерактивных приложений. Компания была больше известна своей сетью CDN, а потому приложениям EdgeSuite было тяжело вырваться из гравитационного поля основного вида деятельности компании. Это особенно беспокоило руководство, поскольку оно предчувствовало, что CDN-направление постепенно становится рядовым товаром и что будущий успех компании необходимо подкрепить дополнительными услугами.

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

- *Мультимедиа и индустрия развлечений.* Здесь ощущалась наиболее сильная заинтересованность в инфраструктуре CDN, особенно в потоковом мультимедиа.
- *Высокие технологии,* у которых также была постоянная потребность в CDN для управления загрузкой программного

обеспечения и растущая необходимость в ускорении онлайн-приложений.

- *Сфера розничной торговли*, где большое беспокойство вызывало время отклика сайтов, взаимодействующих с посетителями, когда задержка могла привести к уходу пользователя с веб-страницы или его отказу от покупки в середине сделки.
- *Сфера предпринимательства*, заинтересованная в интерактивных корпоративных IT-приложениях, таких как автоматизация труда торгового персонала, или «корпоративный интеллект»*, предназначенный для работы с мобильными клиентскими устройствами или имеющий дистанционный доступ.
- *Государственный сектор экономики*, где нормой являются фирмы профессионального обслуживания, предоставляющие услуги по индивидуальным заказам, будь то специализированные приложения или инициативы электронного правительства**.

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

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

* Совокупность фирменного ноу-хау, объектов интеллектуальной собственности, внедренных баз знаний, экспертных систем, автоматизированных систем управления, систем поддержки принятия решений, телекоммуникационных сетей и интернет-технологий. *Прим. пер.*

** Организация государственного управления на основе электронных средств обработки, передачи и распространения информации, предоставление услуг государственных органов (госорганов) всех ветвей власти всем категориям граждан (пенсионерам, рабочим, бизнесменам, государственным служащим и др.) электронными средствами, информирование теми же средствами граждан о работе госорганов. *Прим. пер.*

места и времени, что было критически важно для делового успеха компании Akamai.

- Новый бизнес, рожденный технологией EdgeSuite, под названием *Динамическое ускорение сайта*, или DSA, был ориентирован на проблемы розничной торговли. Руководство предполагало, что DSA станет деятельностью уровня 2, но на самом деле новое предложение было достаточно близко к прежней технологии EdgeSuite, и ценностное предложение было таким прямым и убедительным, что это направление оказалось уровнем 1 почти с самого начала. У него просто не было особой необходимости пересекать пропасть.
- Еще одно новое направление деятельности, также появившееся в результате технологии EdgeSuite и получившее название *Ускорение интернет-приложения*, или WAA, направило внимание на проблемы, с которыми сталкиваются директора по информационным технологиям IT-компаний при поддержке удаленных мобильных приложений через Интернет. Эта деятельность действительно была инициативой уровня 2, подробнее о ней мы расскажем дальше.
- Третья инновация, основанная на новой технологии под названием *Решения в области рекламы*, или ADS, была ориентирована на трудности рекламодателей в получении лучших прибылей от их веб-кампаний. Это был новый рынок и новый ряд предложений, поэтому руководство отнеслось к этой задаче как к инициативе уровня 3, какой она действительно была. Эта технология стала готовиться к переходу на уровень 2 только через два года после первых финансовых вложений.

Akamai прекрасно справилась с проектом уровня 2 в плане ускорения интернет-приложений. Хотя компания не раскрывает отчет о своем доходе в этой товарной категории, в 2010-м финансовом году она получила существенный рост доходов. Более того, в сочетании с родственным предложением в DSA два направления деятельности с дополнительными услугами обогнали основное направление деятельности CDN с точки зрения суммарного вклада в доходы и прибыль. В результате будущее компании Akamai прочно укрепились

на вершине устойчивого к коммодитизации* фундамента, являющегося дополнением к текущему высокопродуктивному направлению деятельности — CDN.

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

- *Преобразование инициативы WAA специально для корпоративного канала IT-продаж.* Хотя эта инициатива не предоставила технологии ускорения интернет-приложений отдельного канала продаж, зато сделала ее первой вспоминаемой маркой** в данной сфере, избежав при этом высоких затрат на дополнительный торговый персонал. Более того, это уберегло команду WAA от разбрасывания своих усилий на другие сегменты, где спрос на это предложение зависел от других категорий в портфеле компании Akamai. Интересно, что вскоре после мероприятий с WAA, Akamai действительно вложила деньги в полностью отдельный торговый канал. Компания, однако, поняла, что он был намного более дорогостоящим и менее эффективным, чем вертикальный канал продаж, потребители которого высоко ценили производительность приложений в Интернете.
- *Приобретение другой компании в этой сфере.* В 2007 году Akamai приобрела Netli — компанию, ориентированную исключительно на категории ускорения интернет-приложений. В то время доход от обеих операций составил около 10 миллионов долларов, поэтому в дополнение к добавочной технологии и глубине управления это дало новому направлению деятельности WAA импульс к обретению ценности.
- *Нахождение великого «виртуального главного управляющего».* Компании Akamai повезло: у руководителя, пришедшего с приобретением Netli, Вилли Техада, было такое скандально-предприимчивое отношение к потребителям, которое как раз

* Коммодитизация — это явление, которое характеризует уравнение качества товара у разных производителей. В этом случае людям все равно, какой марки покупать конкретный товар, так как его свойства принципиально не отличаются у разных производителей. *Прим. пер.*

** В маркетинговых исследованиях — термин, обозначающий торговую марку или товар, названный респондентом первым в ответе на соответствующий вопрос, то есть приходящий на ум в первую очередь. *Прим. пер.*

необходимо инициативам уровня 2. Хотя в Netli он конкурировал с Akamai, у него было огромное уважение к силе компании, а также желание и способность мобилизовать ее, чтобы ускорить переход к созданию ценности. Он, в свою очередь, долгое время подчинялся занимавшему пост старшего руководителя компании Akamai Крису Шуттлу, который спонсировал приобретение компании и помог ей справиться с внутренними затруднениями, неизбежными для любого бизнеса, набирающего вторую космическую скорость.

- *Регулярные отчеты перед советом директоров.* Это дает проекту уровня 2 прозрачность и внимание со стороны руководства, которые необходимы для поощрения ее попыток достичь второй космической скорости. В частности, отдел продаж на местах получил тот вид поощрения, который позволил ему выложиться на все сто процентов.
- *Поймать волну «облачного вычисления».* Так как программное обеспечение в качестве услуги и облачное вычисление становятся все более и более важными корпоративными ИТ-стратегиями, спрос на ускорение приложений, работающих в сети Интернет, возрастает. Инвестиции Akamai в органические инновации, дополненные своевременными приобретениями-слияниями, оказались действительно пророческими.

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