

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.</b> Цена игры .....	<b>5</b>
<b>Глава 1.</b> Размер сделки .....	<b>17</b>
<b>Глава 2.</b> Базис сверхпроизводительности .....	<b>33</b>
<b>Глава 3.</b> Пространство для ошибки .....	<b>50</b>
<b>Глава 4.</b> Системы отсчета .....	<b>64</b>
Управление .....	<b>66</b>
Механизм .....	<b>68</b>
Клиенты .....	<b>78</b>
Поставщики .....	<b>81</b>
Представление компании о себе .....	<b>83</b>
<b>Глава 5.</b> Государство — это асимметрия .....	<b>84</b>
<b>Глава 6.</b> Инициатива. Механизм .....	<b>100</b>
Территории продаж Fusion Middleware .....	<b>102</b>
Общение по принуждению .....	<b>105</b>
Ген любопытства .....	<b>109</b>
<b>Глава 7.</b> Инициатива. Поведение клиентов .....	<b>120</b>
Преодоление барьеров .....	<b>120</b>
Создавая рынок. Программное обеспечение .....	<b>123</b>
Слушая рынок. Промышленное оборудование .....	<b>128</b>
Слушая консультантов. Интернет вещей .....	<b>135</b>

<b>Глава 8. Инициатива. Регулирование.....</b>	<b>147</b>
Перераспределяя ответственность.....	<b>148</b>
Приемлемое и неприемлемое.....	<b>151</b>
Интеллектуальное лидерство.....	<b>155</b>
Искусственный интеллект.....	<b>160</b>
Цифровая доступность и инклюзия.....	<b>167</b>
IT-сервисы и система образования.....	<b>170</b>
<b>Заключение. Еще раз о гене любопытства .....</b>	<b>175</b>

## ВВЕДЕНИЕ. ЦЕНА ИГРЫ

Каждый, кто занимался ходьбой на длинные расстояния, знает, что гораздо легче и быстрее идти при попутном ветре, чем при встречном. Сила ветра и его направление независимы от целей и направления движения человека, но тот пешеход, которого в спину подгоняет ветер, за один и тот же промежуток времени пройдет большее расстояние, чем человек, вынужденный соперничать с природной стихией.

Технологические новшества принципиально не изменяют положения вещей. Для современного самолета ветер — это такой же значимый фактор, как и для пешехода. Одно время мне приходилось часто летать в командировки в город, до которого из Москвы в среднем пять часов пути. И один перелет мне запомнился очень хорошо, когда командир воздушного судна объявил, что до Москвы сильный попутный ветер и мы доберемся быстрее расписания. Тогда мы долетели до столицы за три с небольшим часа.

Мы живем и работаем в потрясающе несимметричном мире, где направление нашего географического или социального движения можно выбрать так, что одни люди и компании будут развиваться с опережением конкурентов, а другие — постоянно бороться за собственное существование с силами, на которые им сложно повлиять.

Подобно парусным кораблям, современные суда используют морские течения для оптимизации маршрута, меньшего расхода топлива, сохранения сил команды до порта назначения. Крупные компании-трейдеры на нью-йоркской фондовой бирже арендуют помещения под свои серверные мощности в том же здании, где находятся сервера биржи. Информация об изменениях котировок пересылается за доли секунды. Но эти мгновения могут стоить трейдерам миллионы долларов.

Страны, способные проводить космические полеты, стараются строить космодромы как можно ближе к экватору, так как это позволяет экономить топливо ракеты за счет скорости

вращения земли. Даже повышение стоимости такси в час пик такими компаниями, как Uber, Gett или «Яндекс Go», — это попытка не только заработать больше на высоком спросе, но и возможность предоставить сервис достаточно большому количеству клиентов, мотивируя водителей работать в сложных условиях.

При этом большинство людей и компаний совершенно игнорируют несимметричность окружающей их действительности, не используя все возможности для достижения целей меньшими усилиями, или даже теряют время, пытаясь работать, не учитывая «встречный ветер».

Для бизнеса факторы несимметричности довольно разнообразны: это изменение поведения поставщиков и клиентов, механизма функционирования бизнеса, законов, традиций, правил и представлений всех действующих лиц, влияющих на бизнес. В конце концов, это инициативы различных компаний и людей, которые меняют все эти правила, поведение, механизмы проактивным образом, заставляя конкурентов тратить ресурсы не на собственное развитие, а на купирование неожиданно возникающих угроз.

Данная книга исследует вопрос, как компании можно воспользоваться несимметричностью окружающей бизнес-среды, «попутным ветром», получая от своих действий значительно больший результат, чем в случае обычного инерционного развития событий.

Интересно то, что правила спортивных соревнований довольно точно копируют несимметричность окружающей среды, засчитывая большие призовые очки или вводя штрафные санкции за определенное поведение команд и игроков, причем достаточно часто меняя эти правила для повышения привлекательности спортивных соревнований.

Действительно, до введения правила трех очков за победу в футболе команды каждую игру разыгрывали два очка: победитель получал все, проигравший ничего (ноль очков), а в случае ничьей цена игры распределялась между командами поровну (по одному очку каждой, сыгравшей в ничью). Как бы логично и сбалансированно не выглядели старые правила, но они приводили к определенному поведению в чемпионатах, которое

влияло на зрелищность игры, а соответственно, на финансовые результаты команд.

С одной стороны, команды старались играть на победу дома и на ничью в гостях, максимально «засушивая» игру. Кроме того, старые правила приводили к большим возможностям для проведения договорных игр, когда разыгрывалась ничья для достижения текущих целей, ведь, по сути, ничья, ради которой не нужно выкладываться на поле, — это легко заработанный один балл, а не один потерянный. Команде же, которой нужна только победа, придется выложиться куда сильнее всего за два очка.

Правило трех очков за победу эффективно изменило цену игры. Победитель получал, как и раньше все (три очка), проигравший терял три очка, а команды, сыгравшие вничью, скорее теряли два очка, чем зарабатывали одно. Тут нужно понимать, что новые правила не были созданы против количества ничьих в чемпионатах, так, статистика чемпионата Англии показывает, что ничьих как минимум не стало меньше, просто команды оказались не заинтересованы играть вничью на длинных отрезках. Это привело к более зрелищной игре, и таким образом к более высоким сборам от посещения матчей, телевизионных трансляций игр, а также рекламным бюджетам команд.

Волейбол, в отличие от футбола, — игра, где правила меняются так часто, что, пропустив несколько лет трансляций, например, одни летние Олимпийские игры, человек может совсем не узнать рисунок игры. В 1988 году в пятом заключительном сете вводится система «ралли-пойнт», когда очко в розыгрыше могут получить обе команды, а не только та, которая подает.

Правило перехода подачи, которое действовало в волейболе до системы «ралли-пойнт», заключалось в следующем. В каждом розыгрыше подающая команда могла получить либо одно очко, либо проиграть розыгрыш и передать подачу противнику, а команда, принимающая подачу, в лучшем случае боролась за нее, а в худшем — теряла очко. Это был интересный пример несбалансированной цены за один розыгрыш, хотя при многих розыгрышах такой баланс у равных команд мог наступать

динамически. Команды совершали переходы подачи по несколько минут, при этом счет на табло не менялся.

Система «ралли-пойнт» изменила всю игру, так как цена розыгрыша изменилась. Теперь команды стали одновременно бороться как за очко в розыгрыше, так и за право подачи. Счет на табло начал быстро меняться, игра стала более динамичной для непрофессионального зрителя. В 1999 году правила были снова изменены, и система «ралли-пойнт» была введена во всех сетях. В первых четырех игра стала вестись до 25 очков, а не до 15, изменились правила технических остановок игры — тайм-аутов.

Волейбол — менее популярная игра, чем футбол, где традиции играют существенную роль. Руководителям Федерации волейбола требовалось вносить изменения в правила игры чаще, чтобы повысить ее зрелищность и привлекательность для телевидения. Привыкать к постоянным изменениям приходится даже не зрителю, а игрокам и тренерам. На очередные предложения от Федерации они порой улыбаются и говорят, что привыкание к новым правилам приходит обычно быстро, хотя в первый год может и доставлять кое-какие неудобства.

Футбол и волейбол — игры антагонистические, где две команды каждый раз разыгрывают стоимость игры, номинированную в очках, между собой, но цена есть и у спортивных соревнований, в которых много участников, например, в велогонках. Так в Tour de France есть несколько победителей по разным классификациям. Победитель или текущий лидер генеральной классификации носит желтую майку и определяется минимальным временем прохождения всех туров многодневной велогонки.

Но также в «Тур де Франс» и других крупнейших велогонках определяются и победитель, и лидер по очковой классификации. Каждый спортсмен получает очки или штрафные баллы в зависимости от итогового места на финише каждого из этапов, а также нескольких промежуточных финишей. Правила начисления очков в такой классификации модифицировались несколько раз, изменяя стратегию спортсменов на дистанции. С 2015 года победители этапов получают существенно больше очков, чем занявшие второе, третье и тем более пятнадцатое место — последнее, за которое

начисляются призовые очки, причем если победитель равнинного этапа получает 50 очков, то победитель горного — только 20. Победитель и текущие лидеры очковой квалификации исторически носят зеленую майку, и только четыре раза в истории «Тур де Франс» победитель очковой классификации становился также победителем генеральной классификации.

Наличие очковой классификации в спортивных соревнованиях, а также правил типа «трех очков за победу» обычно не вызывает каких-то дополнительных вопросов со стороны простых болельщиков. Спорт — созданные людьми и для развлечения людей соревнования с придуманными правилами. Победители больших спортивных соревнований, особенно по популярному виду спорта, вполне могут конвертировать свою победу в высокий социальный статус, например, став депутатом парламента, или организовав бизнес на показательных выступлениях бывших спортсменов.

Но набрать дополнительные очки для достижения своих целей можно не только в спорте, но и в обычной жизни и в бизнесе. Так, генеральной классификацией при поступлении в высшее учебное заведение служат баллы за ЕГЭ или его международные аналоги, а ранее это были результаты вступительных экзаменов. Но много лет существует и специальная очковая классификация: победители и призеры олимпиад разного уровня поступают в вузы без ЕГЭ или с минимальным уровнем подтверждения оценки по ЕГЭ (например, 75 баллов). Выпускники школ, получившие золотую медаль, также обладают определенными льготами при поступлении на бюджетные места вузов, хотя и не столь большими, как победители олимпиад.

Никого не удивляет наличие налоговых льгот при совершении финансовых операций определенного вида физическими лицами, например, покупки страхования жизни, оплаты в том числе дорогостоящего лечения, квартиры, в том числе за счет ипотечного кредита, и даже совершения инвестиционных сделок. Компании в России могут получить субсидию государства до 50%, а в 2020 году в IT-проектах она доходила до 80% от стоимости при условии использования российского аппаратного и программного обеспечения, с фокусом проекта на так называемые сквозные

цифровые технологии. Аналогичным образом происходит распространение грантов на проведение научно-исследовательских работ среди независимых исследователей, научных коллективов, а также консорциумов вузов и коммерческих предприятий.

Все вышеперечисленные примеры — это своеобразные социальные игры для граждан и официально зарегистрированных компаний, организованные государством для мотивации своих граждан на определенные действия, которые, в свою очередь, приводят к некоторым текущим государственным целям. Далеко не все граждане и компании обладают знанием карты государственных программ и инструментов, которые им теоретически доступны. Более того, компании, даже очень крупные, делятся на те, которые умеют и пользуются государственными программами, получая свои три очка за победу, и те, которые, даже зная о существовании подобных социальных игр, либо опасаются в них участвовать, либо не умеют организовать взаимодействие своих департаментов таким образом, чтобы правильно подготовить заявку в соответствующую конкурсную комиссию.

Нельзя сказать, что крупные компании, которые регулярно получают налоговые льготы и иную государственную поддержку, имеют понятный и реализуемый план по развитию отношений с правительством и структурному использованию подобных возможностей для получения дополнительных очков за совместную с государством реализацию его программ. Кроме того, всегда существует риск, что если твой бизнес слишком сильно зависит от какой-то одной госпрограммы, ты не сможешь найти ей полноценную замену, когда ее срок подойдет к концу.

В период с 2009 по 2016 год в России под руководством Министерства промышленности и торговли осуществлялась федеральная целевая программа «Развитие гражданской морской техники» (РГМТ), в рамках которой государство предоставляло субсидии на покупку лицензий современных программных продуктов для предприятий судостроительной отрасли. Автору известна одна российская компания, которая не только представляла решения международного вендора, но и помогала своим клиентам подготовить документацию на государственный



конкурс. С учетом курса доллара на 2013 год и в целом ориентации производителя программного обеспечения на прямые продажи эта российская компания вошла в тот год в пятерку лучших партнеров в мире для этого вендора исключительно за счет активного участия в программе РГМТ. К сожалению, после 2016 года оборот компании по данному продуктовому направлению существенно упал и так и не восстановился, так как она не смогла найти замену РГМТ.

Но организованные государством социальные игры не единственная возможность для получения дополнительных «трех очков за победу». Наверное, самая известная очковая классификация для коммерческих компаний — это капитализация этих компаний на биржах. Капитализация — это оценочная стоимость всей компании, основанная на текущей цене акций, находящихся в свободном обращении. Например, если в обращении на бирже находятся только 5% акций компании, что, допустим, соответствует 5000 акций по текущей цене \$30, то капитализацией такой компании будет считаться 100 000 акций \* \$30 или \$3 млн. Таким образом, торговля акциями суммой всего в \$150 000 создает некую очковую классификацию еще на \$ 2 750 000 стоимости акций, которые не участвуют в свободной торговле, но на которые, допустим, можно брать банковский кредит.

На заре создания современных акционерных обществ владельцы акций могли рассчитывать на доход от деятельности компании посредством дивидендов, которые та выплачивала по окончании финансового года. Теперь цена акций существенно оторвалась от суммы возможных дивидендов за несколько лет, поэтому генеральные директора компаний отвечают перед акционерами не столько за торговый оборот и полученную прибыль, сколько за очковую классификацию — капитализацию.

В период с февраля 2016 года по сентябрь 2018-го капитализация компании РТС выросла с \$3,1 млрд до \$10 млрд, при этом прибыль и свободные средства существенно сократились. Фактически компании удалось получить свои три очка за победу, сыграв в социальную игру «Переход на подписочную модель распространения программного обеспечения».

Модель продажи программного обеспечения исторически представляла продажу так называемых бессрочных лицензий на ПО, когда клиент должен был инвестировать в право использования программой крупную сумму денег вперед, а потом мог бессрочно пользоваться купленными функциональными возможностями. Данная система очень хорошо работала на ненасыщенном рынке ПО, но уже к началу 2010-х годов стало ясно, что продажи бессрочных лицензий не могут обеспечить постоянный рост продаж производителей ПО, к которому они привыкли за 30 лет. Одновременно начала приобретать популярность подписочная модель на программное обеспечение, которая подразумевает регулярную оплату клиентом функциональности программы без единовременной крупной инвестиции в начале использования и одновременно обновление ПО, пока клиент оплачивает подписку.

С точки зрения биржевых инвесторов, подписочная модель распространения ПО считается гораздо более надежной, так как обеспечивает непрерывность и лучшее планирование финансовых поступлений. Компания, которая получает \$100 млн в год от продажи «бессрочных» лицензий, может не найти новых клиентов для роста и удержания своего бизнеса в будущем, тогда как компания, заработавшая \$100 млн в виде подписки, может рассчитывать на ее продление, а также новые продажи.

Таким образом, переход РТС от продажи «бессрочных» лицензий на программное обеспечение к продажам подписки и был той самой социальной игрой, которая позволила увеличить капитализацию компании более чем на 220% менее чем за три года, выиграв исключительно по очковой классификации. При этом нужно понимать, что суммы, поступающие от продаж, существенно уменьшились, так как подписка стоит дешевле и формально компания получает от клиента больше денег только при оплате подписки минимум за три года.

Руководил таким переходом в РТС финансовый директор Энди Миллер, который изменил отчетность компании на рынке, начав оценивать прибыль по регулярным ожидаемым приходам средств от подписки, кроме того, он изменил мотивационную схему для продавцов компании.

Фактически коммерческое взаимодействие между продавцом компании РТС и клиентом (попытка продажи) превращалось в сет, тайм или этап социальной игры, которая могла закончиться поражением (отсутствием продажи), победой, оцениваемой в условные 1,2 балла за продажу бессрочных лицензий, и победу, оцениваемую в 3 и более баллов за продажу подписки на программное обеспечение. Кроме того, в первые годы была специальная программа конвертации уже купленных клиентами бессрочных лицензий в новую подписку. В первый год такой трансформации компания сумела перевести на подписку почти 40% своего бизнеса при плане в 25%, а общий переход на новую модель состоялся досрочно.

Социальные и спортивные игры не могут существовать в одних и тех же условиях и с одним и тем же набором правил вечно. Всегда есть окно возможностей, когда определенное поведение приносит успешным игрокам дополнительные баллы и очки, обеспечивающие ускоренный рост финансовых и социальных возможностей.

Одной из стратегий компании должно быть четкое определение поля своей игры (бизнеса) и возможностей для участия в социальных играх, успех в которых может обеспечить ускоренный рост бизнеса компании. Следует также понимать, какие игры приносят существенно меньшую отдачу на инвестиции или вообще штрафные баллы. В последнем случае таких игр нужно избегать.

Как читать эту книгу? Вы удивитесь, но правильный ответ: последовательно! Повествование раскручивается как спираль, и, пропустив одну главу, можно легко потеряться в следующих. В главе 1 «Размер сделки» я очень подробно, иногда дотошно рассказываю детали одного года моей деятельности в корпорации Google. Вы узнаете, как небольшая аналитическая работа, проведенная за две-три недели, позволила буквально из ничего создать \$7,3 млн и пробежать дистанцию, на которую корпорация отводила три года, всего за один. Главное, найти нужный ветер, который дует в спину!

В 1159 году Иоанн Солсберийский писал в своем труде «Металогика»: «Бернар Шартрский сравнил нас с гномами,

сидевшими на плечах великанов. Он указал, что мы видим больше и дальше, чем наши предшественники не потому, что у нас более острое зрение или бóльший рост, но потому что нас подняли и вознесли на высоту их гигантского роста». В главе 2 «Базис сверхпроизводительности» я, как тот самый гном, залез на плечи Эдварда Торпа и Джеффри Мура и фактически заново пересказал содержание главы 1, но в терминах введенной Муром матрицы производительности. К концу главы я несколько увлекся и начал рассуждать о базисах математических пространств в применении к бизнесу. Как бы я ни был уверен, что это абсолютно правильный подход к деловой жизни, но у некоторых читателей может возникнуть непреодолимое желание закрыть эту книгу навсегда, как школьный учебник математики. Простите, больше так заумно и абстрактно я здесь выражаться не буду! Читайте спокойно дальше!

В главе 3 «Пространство для ошибки» я, пытаясь извиниться за излишне серьезный тон главы 2, вернулся к своему любимому занятию: пересказу реальных историй из моей деловой жизни. Если в главе 1 я рассказал только одну историю, то в этой — три больших и несколько маленьких на десерт. В каждой из этих историй я старался показать, что вроде бы невинное сегментирование бизнеса по продуктовым группам, которое я продолжал называть «базисом» с упорством, возможно, достойным иного применения, может привести к потерям в сотни миллионов долларов. Русскоязычным читателям будет отрадно узнать, что в главе 3 как минимум в двух историях наша страна играла довольно заметную роль!

Глава 4 «Системы отсчета» начинается с историй о Шерлоке Холмсе, Копернике и Птолемеи, а потом со свистом несется в под-сказки о том, как обмануть медведя-гризли, расчистить темный чулан, выйти на рынок 55 стран из России, начать обучать своих сотрудников чему-нибудь полезному, поставить галочку на сайте Госуслуг и сделать приятное «Почте России», развести костер бизнеса в начале 2000-х, умея только создавать красивые сайты, разделять клиентов и властвовать, привлечь 65 партнеров за квартал туда, где их раньше было с десяток, получить диплом иностранного вуза, не отрываясь от рабочих обязанностей, развивать

восполняемые источники энергии и многое другое, а все только для того, чтобы рассказать, что асимметрии стоит искать в регулировании, механизме работы бизнеса, отношениях компании с клиентами, поставщиками и с самой собой.

13 апреля 1655 года король Людовик XIV в парламенте перебил оратора, то и дело говорившего «король и государство», сказав: *L'état c'est moi*. В главе 5 я попытался восстановить историческую справедливость и показать, что во фразе «Государство — это я» пропущено по крайней мере девять букв, и читаться оно должно как «Государство — это асимметрия». И все рассуждения о том, почему в Деда Мороза верить сложнее, чем в национальные проекты, о законах о красном флаге и почему из всех искусств для нас важнейшим является кино, призваны по словам одного из героев этой книги показать, «что за государственными инициативами надо пристально следить через призму их коммерческого применения».

В следующих трех главах я пытаюсь, иногда, впрочем, и безуспешно, разрешить очень простой вопрос: как воспользоваться асимметрией бизнес-пространства, если нужной асимметрии нигде не просматривается. Здесь я применяю метод моего почти земляка Карла Фридриха Иеронима фон Мюнхгаузена и рекомендую создать нужные асимметрии самостоятельно! Именно этот процесс я называю инициативой и провожу параллель с инициативой в шахматах или военном деле. И так же, как в шахматах, чтобы объяснить, что такое инициатива, я рассматриваю шахматные партии... тьфу, бизнес-кейсы. Инициатива — штука иногда совершенно неуправляемая, и читателям пора научиться читать между строк.

Так, в главе 6 «Инициатива. Механизм» я расскажу, почему так важно составлять правильные территории продаж и как это связано с определением самых потенциально «вкусных» клиентов, как заставить руководителей продаж обсуждать с продавцами не только сделки и зачем это нужно. Также в этой главе я дам определение фактостремительной организации и расскажу, как правильно построить культуру работы с данными, а раз мы живем во времена меркантилизма, то обязательно затрону тему, как эту культуру продать.

В главе 7 «Инициатива. Поведение клиентов» мы поговорим об облачных небокопителях и персональных данных, о Дне знаний, антимонопольном законодательстве США и письмах Билла Гейтса «любителям» до того, как он стал непререкаемым авторитетом. Мы обсудим, как развивать компанию, внимательно слушая клиентов и иногда делая это по бразильской системе. Мы сравним предсказания журналистов и консультантов McKinsey по поводу «интернета вещей» со страшной действительностью и поймем, при чем здесь Бостонское чаепитие, крейсер «Аврора» и присоединенная к интернету корова. Вместе с Майклом Портером мы воспользуемся пятью силами конкуренции и проводим в прощальный путь цифрового двойника. Вас ждет и многое-многое другое. Это самая длинная глава, потому что инициативы, связанные с клиентами, самые динамичные и иногда кровопролитные.

И наконец, в главе 8 «Инициатива. Регулирование» мы поднимемся на ранее для многих недостижимую высоту: инициативы с государством. Но для этого сначала поговорим о том, что такое пояс антихрупкости и почему это почти антоним поясу верности. Я расскажу, как быстро пережить антихрупкость, спрятавшись за бездушный алгоритм. Мы оценим, как связаны продажи алкоголя в интернете и компьютеров в больницы. Мы рассмотрим, как стать системообразующей компанией, но не понять для чего, как написать текст для премьер-министра и не заметить этого. Я расскажу, как с помощью искусственного интеллекта решить квадратное уравнение и как написать федеральный проект по искусственному интеллекту, не узнав его в конце. И в довершение всего мы заглянем в скважину происходящей именно сейчас инициативы.

В заключении же я задам несколько глупых вопросов, не удержусь и расскажу про длину волны и энергетические уровни, а также дам пару, возможно, непрошенных советов. Приятного чтения и погони за белым кроликом!

## ГЛАВА 1. РАЗМЕР СДЕЛКИ

2012 финансовый год в Oracle для меня начался с большого карьерного изменения — я стал старшим директором по развитию бизнеса опций к базам данных Oracle на огромной территории, куда входили Россия, Турция, страны Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки (ЕСЕМЕА).

Компания Oracle — вторая крупнейшая компания-производитель программного обеспечения в мире после Microsoft как по объему продаж, так как и по капитализации своих акций. По некоторым исследованиям, Oracle занимает первое место по объему продаж программ, предназначенных для организаций.

Я присоединился к компании в сентябре 2008 года как раз в начале активных кризисных явлений, связанных с ипотечным рынком в США. Оказавшись буквально сразу на тренинге за границей, я с интересом наблюдал за новостями, связанными с компаниями Lehman Brothers, Fannie Mae, Freddie Mac и др., и смотрел на неподдельное беспокойство своих новых иностранных коллег о своем будущем.

Действительно, кризисные явления затронули и бизнес Oracle, в том числе существенно обновив основной коллектив продавцов где-то к лету 2010 года, но для меня эти изменения прошли незаметно. Первоначальной целью, которую передо мной поставили в 2008 году, было создание в Москве с нуля организации Oracle Direct для работы на российском рынке.

Oracle Direct — это специальная команда продаж, которая должна осуществлять свою бытовую деятельность, сведя до минимума очные встречи с клиентами и сосредоточившись на телефонных звонках и различных способах электронной коммуникации, как тогда модно было говорить «посредством интернета». Oracle Direct работает в параллели и в кооперации с основной командой продавцов, так называемыми полевыми (field) продавцами, которые как раз должны осуществлять свою деятельность в более тесной связке с клиентами, в том числе

фокусируясь на крупных сделках. В определенной степени задача Oracle Direct — максимально освободить полевую организацию продаж от большого объема относительно мелких сделок, позволив полевым продавцам заниматься исключительно стратегическими сделками.

Как я узнал позже, мой приход в Oracle был уже четвертой попыткой создать группу Oracle Direct с фокусом на российский рынок. Если первые русские сотрудники группы, которых из Москвы направили работать в крупнейший в Европе центр Oracle Direct в Дублине, бесследно растворились, так и не вернувшись в Москву, то с коллегами, работавшими на Россию из Берлина и Праги, мне удалось позже познакомиться и завязать теплые приятельские отношения.

Основная проблема, с которой столкнулись менеджеры Oracle Direct при работе с российской полевой командой, состояла в очень сложной коммуникации между группой и локальными продавцами, связанной в первую очередь с отсутствием доверия и стремлением максимально скрыть деятельность российского офиса от пристального взгляда европейского менеджмента.

Я, похоже, был одним из первых руководителей, которого наняли в Москву, но который напрямую не подчинялся руководителю офиса, получая инструкции напрямую из европейских центров. Когда организация Oracle Direct EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка) составляла почти тысячу человек, мне передали двух сотрудников из других подразделений, одного недавно нанятого без моего участия новичка и план нанять еще девять человек за три месяца.

Когда я уходил из Oracle, московская организация Oracle Direct насчитывала уже порядка пятидесяти человек, а из первого-второго состава моей команды пятеро успели поработать руководителями в Oracle и SAP не только в России. Вообще, я очень признателен и Oracle, и Oracle Direct, которые существенным образом вкладывались в образование своих сотрудников, предоставляя им действенные инструменты для осуществления своих профессиональных обязанностей. Например, возможность получить второе высшее образование за границей. Целых полтора года



отвели для формирования профессиональной команды продавцов из парней и девушек, которым в 2008 году было по 24–25 лет! К началу 2011 года российская команда Oracle Direct стала самой продуктивной на территории EECIS (Восточная Европа, Россия, Турция), а ее сотрудники неоднократно признавались лучшими как на уровне EECIS, так и на уровне организации EMEA.

К весне 2011 года ситуация стала меняться. С одной стороны, сменилось руководство российского офиса, и новый руководитель всеми силами стремился обновить управленческий состав представительства в Москве. С другой стороны, мой непосредственный шеф на одном из совещаний руководства Oracle Direct увидел вот такую безрадостную картину:

Подразделение	Q3 YTD Результаты за период с июня 2011 по февраль 2012 г. включительно				
	Выручка (\$M)	План (\$M)	Выполнение плана, %	Выручка в предыдущем году (\$M)	Рост год к году, %
EU North Tech	18,8	13,3	142%	14,7	28%
EU South Tech	21,2	19,0	112%	16,2	31%
EECIS NA	5,0	5,8	86%	4,9	1%
EECIS TGB	7,5	6,4	118%	6,5	16%
UK Tech	12,1	17,9	67%	11,9	1%
<b>Всего</b>	<b>64,6</b>	<b>62,3</b>	<b>104%</b>	<b>54,2</b>	<b>19%</b>

ТАБЛИЦА 1. Промежуточные результаты продажи опций к СУБД Oracle в 2011 финансовом году (цифры изменены)

В таблице 1 представлены результаты продаж опций к базам данных Oracle крупнейших департаментов продаж Oracle Direct EMEA за период с июня 2010 по февраль 2011 года включительно.

Незадолго до этого штаб-квартира Oracle приняла очередную трехлетний план стратегического развития (Infinite Red Potential), где одной из глобальных целей ставилось увеличение

продаж опций к базе данных Oracle в два раза за три года, когда рост продаж самой СУБД (системы управления базами данных) Oracle был не таким амбициозным. И если Западная Европа как в лице германоязычных стран и Скандинавии (EU North Tech), так и в лице Франции, стран Бенилюкса и юга Европы (EU South Tech) показывали очень хорошие результаты первого года исполнения стратегического плана, то Великобритания и Ирландия (UK Tech), а также Восточная Европа и Россия (EECIS) полностью провалили исполнение стратегических целей по опциям к СУБД Oracle в 2011 финансовом году.

Цифры продаж опций к СУБД Oracle стали одним из параметров, которые регулярно начали проверять на всех собраниях руководителей Oracle Direct, а невыполнение целей организации могло серьезным образом повлиять на карьерный рост любого ответственного менеджера. С другой стороны, любая хорошо сформулированная проблема рождает и новые возможности, например, в данном случае практически из ничего родилась новая позиция: директор по развитию бизнеса опций к базам данных Oracle.

Роль этого человека заключалась в разработке и утверждении стратегии увеличения продаж опций сотрудниками Oracle Direct, а после в контроле за исполнением данной стратегии путем проведения регулярных отчетных мероприятий, тренингов и прочих коммуникаций как с индивидуальными продавцами Oracle Direct и их непосредственными менеджерами, так и с руководством Oracle Direct Европы, Ближнего Востока и Африки.

Персонафикация в вопросах достижения показателей свойственна корпорациям и правительственным учреждениям. На другой чаше весов лежало увеличение заработной платы, управленческого грейда, большие возможности для зарубежных командировок и действительно интересная задача, объединявшая практические знания о методологии продаж Oracle Direct, глубокое понимание технологических задач, для которых используется СУБД Oracle и опции к ней, а также, как после оказалось, понимание системы лицензирования

Oracle и системы мотивационных выплат по финансовым результатам продавцов. Именно системы лицензирования и мотивации образовывали несимметричность условий продажи опций к СУБД Oracle для департамента Oracle Direct, а соответственно, и предоставляли возможности минимальными усилиями достичь результата, который многим коллегам казался недостижимым.

СУБД Oracle — это программное обеспечение, которое позволяет приложениям, написанным независимыми от Oracle разработчиками, управлять данными своих приложений. Когда вам приходит счет от вашего мобильного оператора, то это делает система биллинга, которая в 95% случаев использует СУБД Oracle. Когда вы проводите любую операцию в своем мобильном или онлайн-банке, то на другом конце провода работает автоматизированная банковская система, которая также в большинстве случаев использует СУБД Oracle.

Гениальность бизнес-модели Oracle в том, что функциональность, предоставляемая СУБД, необходима в первую очередь сторонним разработчикам различных приложений, а оплачивают лицензии на Oracle пользователи приложений вдобавок к стоимости лицензий на сами приложения. Конечно, если покупать подписку по модели Приложение-как-сервис, стоимость услуги СУБД не выделяется отдельно, но обязательно входит в стоимость.

С точки зрения продаж опций к базе данных Oracle нужно знать, что СУБД Oracle продается в нескольких редакциях, которые отличаются своей функциональностью, максимальным объемом обрабатываемых данных, максимальным количеством пользователей и т. д. Но лишь самая дорогая редакция по прайс-листу — Oracle Database Enterprise Edition (EE) — позволяет расширять свою базовую функциональность за счет дополнительных модулей — опций. Если для задачи клиента достаточно функциональности более ограниченной редакции, например Oracle Database Standard Edition (SE), то это означает принципиальную невозможность допродать опции на данную установку базы данных клиента.

Мотивационная схема премиальных выплат по результатам продаж изменялась для продавцов Oracle Direct с 2008 по 2011 год как минимум трижды, не уступая, а в определенной степени превосходя изменчивость правил волейбола.

Самый первый год подразделения Oracle Direct в России измерялось и оплачивалось исключительно по продажам опций к СУБД Oracle, а также другой продуктовой линейке Fusion Middleware, но не за саму базу данных Oracle. Так как это была довольно уникальная настройка системы мотивации, то, скорее всего, это было временным компромиссом между руководством российского представительства и европейским менеджментом с целью все-таки открыть центр Oracle Direct для России. Очевидно, предполагалось, что продавцы Oracle Direct будут активно продвигать опции и Fusion Middleware, на которые приходилось менее 20% продаж технологического стека Oracle, и тем самым помогут основному подразделению продаж достигать показателей, не связанных с реализацией основного продукта — СУБД Oracle (более 80% продаж).

Ответственность за все продажи все равно лежала на полевом подразделении продаж, но с целью отчетности из сделок выделялась часть, связанная с опциями и Fusion Middleware, и использовалась для внутренних отчетов и расчета премий. Почти сразу стало понятно, что такой подход совершенно непрактичен, так как продавцы Oracle Direct просто не могли влиять на размер собственной премии. Дело в том, что и опции, и тем более Fusion Middleware нужны в первую очередь довольно крупным клиентам, к которым вначале не стремились подпускать Oracle Direct. В то же время множество маленьких сделок по продаже различных редакций СУБД Oracle оказывались, по сути, бесхозными, так как продавцы Oracle Direct не были заинтересованы в их обработке из-за схемы мотивации.

Уже на следующий финансовый год премиальная схема по результатам продаж Oracle Direct была приведена к европейскому стандарту, когда планы продавца Oracle Direct и полевого продавца на территории стали одинаковыми как по продуктовому набору, так и по объему продаж. Такой параллельный

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)