

ЭЛ РАЙС

СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
КАК КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО

Annotation

В этой книге подробно описывается стратегия, которая позволит вашей компании развиваться, увеличивать долю рынка и повышать акционерную стоимость, не жертвуя ключевыми активами, которые понадобятся ей в долгосрочной перспективе. Сфокусированность обеспечит любому бизнесу долговременный рост и процветание.

- [Эл Райс](#)
 -
 - [Эту книгу хорошо дополняют:](#)
 -
 - [Предисловие к обновленному изданию](#)
 - [Предисловие](#)
 - [Вступление](#)
 - [Введение](#)
 - [Глава 1](#)
 - [Глава 2](#)
 - [Глава 3](#)
 - [Глава 4](#)
 - [Глава 5](#)
 -
 - [Сузить специализацию](#)
 - [Предлагать самый широкий ассортимент продуктов в одной категории](#)
 - [Покупайте дешево](#)
 - [Продавайте дешево](#)
 - [Доминируйте в категории](#)
 - [Глава 6](#)
 - [Глава 7](#)
 -
 - [Эффект специализации](#)
 - [Эффект лидерства](#)
 - [Ценовой эффект](#)
 - [Эффект названия](#)
 - [Глава 8](#)
 - [Глава 9](#)

- Глава 10
 - Сидеть на двух стульях
 - Пересесть на новый стул
 - Остаться на старом стуле
 - Пересесть на новый стул и сменить название
 - Два стула, два названия
- Глава 11
 - Менеджменту становится удобнее контролировать компанию
 - Появляется больше CEO
 - Сглаживается проблема конкуренции с собственными клиентами
- Глава 12
 - Следовать за рынком с более дорогими и крупными Volkswagen
 - Придерживаться первоначальной специализации
 - Запускать новые бренды, чтобы ухватить новые тенденции на рынке
- Глава 13
- Глава 14
 - Начинать действовать заранее
 - Создать совершенно новый продукт
 - Дать новому продукту новое название
 - Смело двигаться вперед
 - Вы первый?
 - Имеет ли следующее поколение право на существование?
 - Сможете ли вы найти подходящее название?
 - А может, лучше гнуть свою линию?
- Глава 15
 - 1. Специализация – это просто
 - 2. Специализация должна запоминаться
 - 3. Специализация – это сила
 - 4. Специализация – это революция
 - 5. Специализации нужен враг
 - 6. Специализация – это будущее

- [7. Специализация снаружи и внутри](#)
- [8. Специализация нужна стране](#)
- [9. Специализация – это не продукт](#)
- [10. Специализация – это не зонтик](#)
- [11. Специализация не для всех](#)
- [12. Специализацию найти нетрудно](#)
- [13. Специализация – это не моментальный успех](#)
- [14. Специализация – это не стратегия](#)
- [15. Специализация – это не навсегда](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
 - [21](#)
 - [22](#)
 - [23](#)
 - [24](#)
 - [25](#)
 - [26](#)
 - [27](#)
 - [28](#)
 - [29](#)

- [30](#)
 - [31](#)
 - [32](#)
 - [33](#)
 - [34](#)
 - [35](#)
 - [36](#)
 - [37](#)
 - [38](#)
 - [39](#)
 - [40](#)
 - [41](#)
 - [42](#)
 - [43](#)
 - [44](#)
 - [45](#)
 - [46](#)
 - [47](#)
 - [48](#)
 - [49](#)
 - [50](#)
 - [51](#)
 - [52](#)
 - [53](#)
 - [54](#)
 - [55](#)
 - [56](#)
 - [57](#)
 - [58](#)
 - [59](#)
 - [60](#)
 - [61](#)
 - [62](#)
-

Эл Райс

**Стратегия фокусирования. Специализация
как конкурентное преимущество**

Al Ries

Focus:

The Future of Your Company Depends on It

Издано с разрешения HarperCollins Publishers и литературного агентства Andrew Nurnberg

© Al Ries, 1995, 2005

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Номер 1

Игорь Манн

Стратегия голубого океана

Чан Ким и Рене Моборн

От хорошего к великому

Джим Коллинз

Великие по собственному выбору

Джим Коллинз и Мортен Хансен

Посвящается Джеку Трауту, лучшему партнеру по бизнесу

Предисловие к обновленному изданию

«Стратегия фокусирования» – первая книга, написанная в соавторстве с Лаурой, моей дочерью и партнером. С начала нашего сотрудничества прошло десять лет. За это время Лаура превратилась в первоклассного специалиста по стратегии маркетинга. Ее часто цитируют в Wall Street Journal и New York Times. В октябре 2002 года она вошла в список «гуру менеджмента года» журнала Business 2.0 наряду с такими выдающимися авторами, как Ларри Босси迪, Ноэль Тичи и К. Прахалад.

Помимо прочего, Лаура – полноценный партнер в наших издательских начинаниях. После того как эта книга была опубликована впервые, мы с дочерью написали еще четыре работы: «22 непреложных закона маркетинга»^[1], The 11 Immutable Laws of Internet Branding («11 непреложных законов интернет-брэндинга»), «Расцвет пиара и упадок рекламы»^[2] и нашу последнюю книгу «Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса»^[3]. Но «Стратегия фокусирования» остается нашей главной книгой. Многие признавались, что из всех работ Райсов, которые они читали, эта – их любимая, поскольку в ней просто и доступно аккумулируется суть всех наших концепций.

«Стратегия фокусирования» оказала большое влияние на наш бизнес: сегодня мы консультируем крупные корпорации, в первую очередь из списка Fortune 500. Последовав собственному совету, мы избрали для своей компании узкую специализацию. На наших фирменных бланках, визитных карточках, рекламных буклетах и страничках в интернете значится: «Райс и Райс. Консультанты по фокусировке».

Я был бы рад сказать, что со времени первой публикации книги «Стратегия фокусирования» в 1996 году многие компании взяли курс на специализацию. Но это не так. Корпоративная Америка пока не понимает, почему не стоит увлекаться новыми бизнесами, выходить на новые рынки, покорять новые территории.

Наши верные читатели знают о «концепции четырех всадников апокалипсиса». Так мы называем диверсификацию, расширение продуктовой линейки, синергию и конвергенцию, которые до сих пор не дают спокойно жить корпоративной Америке.

- Диверсификация – первый всадник. Бывшего CEO^[4] Coca-Cola Роберто Гойзуэту критиковали за то, что он не включает в свою компанию

другие бизнесы, как сделала PepsiCo, купив Pizza Hut, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken.

«Почему-то в нашей стране считают, – парировал Гойзуэта, – что больший успех сопутствует тому, у кого на руках два провальных бизнеса вместо одного преуспевающего, то есть если ты размываешь свои риски. Это просто безумие». Мы с ним согласны.

В [главе 6](#), «Сказка о двух колах», мы советуем PepsiCo отказаться от своих сетей ресторанов. (Именно так компания и поступила через год после выхода этой книги в свет.)

- Второй всадник – расширение продуктовой линейки. Руководствуясь широко распространенной рекомендацией о том, что следует «извлекать выгоду из капитала бренда», многие компании тратят уйму времени, придумывая, как использовать свой бренд в других продуктовых категориях. Обычно это упражнения в разочаровании.

IBM, например, поместила свое универсальное имя на персональных компьютерах – IBM PC. За двадцать три года, в течение которых компания их маркирует, ее убытки, по некоторым оценкам, достигли 15 миллиардов долларов. Теперь IBM наконец признала поражение и выгодно продала этот бизнес китайской компании Lenovo – за 1,5 миллиарда долларов. Если расширение продуктовой линейки не приносит пользы IBM, неужели оно сработает в вашей компании? Как вы считаете?

Что следовало сделать IBM? Ответ очевиден: выпускать персональные компьютеры под другим брендом. Мы расскажем об этом в [главе 12](#), «Создание многоступенчатой специализации».

В [главе 13](#), «Как дисциплинировать динозавра», мы рекомендуем IBM сосредоточить усилия на открытых операционных системах, что компания таки сделала несколько лет назад. В прессе писали, что IBM ежегодно выделяет миллиард долларов на развитие Linux. Мы рады за нее.

- Третий всадник – синергия. Если диверсификация и расширение продуктовой линейки не дают достаточно оснований для расширения бизнеса, всегда можно сослаться на синергию. Один прибавить один равно три (если не учитывать, что чаще всего один плюс один в сумме дают не больше полутора.)

Возьмем, к примеру, слияние Hewlett-Packard и Compaq^[5], инициированное экс-председателем HP Карли Фиориной. Как писал Economist, «мадам Фиорина рвалась вперед; несмотря на критику, она яро защищала слияние с Compaq, настаивая на том, что синергия постепенно превратит HP в лидера в своем бизнесе».

Синергия наносит ответный удар. Распыляясь на несколько видов

деятельности, вы теряете цель. После слияния с Compaq новая, отяжелевшая Hewlett-Packard пыталась заниматься всем – от управления хранилищами данных и серверов до консалтинга и аутсорсинговых услуг. Не говоря уже о производстве принтеров и персональных компьютеров.

Сравните показатели Hewlett-Packard до и после слияния с Compaq. За семь лет до слияния продажи HP достигали 296,3 миллиарда долларов, чистая прибыль после уплаты налогов составляла 18,7 миллиарда, рентабельность была на уровне 6,3 %.

Что произошло после слияния? Рентабельность снизилась до 2,4 %. Неудивительно, что Карли Фиорину уволили.

- Конвергенция – последний и самый опасный всадник, приносящий особенно много бед. Обратите внимание на [главу 3](#), «Что движет делением». (Сегодня мы называем эту движущую силу «дивергенцией», чтобы подчеркнуть отличие от «конвергенции».)

Никто так не увлекался конвергенцией, как отрасль потребительской электроники. Практически каждый ее крупный игрок открыто пропагандировал эту концепцию. Вот как, например, выглядит последняя реклама Sony: «Конвергенция: окрыляющая смесь видео-, аудио- и информационных технологий». Когда вы, подобно Sony, делаете все на свете, конвергенция кажется ответом на ваши молитвы.

К несчастью, Sony делает все, кроме денег. За последнее десятилетие ее чистая прибыль после уплаты налогов составляла лишь 0,9 % объема продаж.

В области потребительской электроники есть лишь одна узкоспециализированная компания – Nintendo. Она выпускает только видеоигры и плееры для них.

Сравните сфокусированную компанию (Nintendo) с той, которая распыляет свое внимание и ресурсы (Sony). Несмотря на то что Nintendo в тринацать раз меньше Sony, за последние десять лет она заработала больше. В среднем ее коэффициент чистой прибыли составляет 13,9 %.

Более того, за последнее десятилетие Nintendo заработала больше денег, чем шесть крупнейших японских производителей потребительской электроники, вместе взятых, хотя их доходы в семьдесят раз превышали доход Nintendo.

Такова сила сфокусированности.

Предисловие

Большую часть своей жизни я работал в маркетинге, изучая его на практике. Итогом моих трудов стала книга о том, как корпорация может найти свою специализацию, то есть сфокусироваться. Эта книга посвящена основной задаче маркетинга. Но она не просто рассказывает о том, как продать продукт, а помогает заглянуть в будущее.

Первоочередная задача руководителя корпорации – оценить ее перспективы. Не какое-нибудь абстрактное, а конкретное будущее возглавляемой им организации. И стратегия фокусирования предлагает реальную возможность сконцентрироваться, заглянуть на несколько лет или десятилетий вперед. Используя ее, вы поймете, в какой области будет работать ваша компания и какие шаги нужно сделать, чтобы осуществился ваш план. Именно в этом заключается основная задача маркетинга.

«Любое коммерческое предприятие выполняет две, и только две функции: маркетинг и инновации», – пишет Питер Друкер.

«Маркетинг – отличительная, уникальная функция бизнеса, – продолжает Друкер. – Бизнес отличается от других общественных организаций тем, что продает какой-либо продукт. Ни церковь, ни армия, ни система образования, ни государственный аппарат этим не занимаются. Таким образом, любую организацию, использующую в своей деятельности маркетинг для разработки и продажи продукта, можно назвать бизнесом. Организации, не занимающиеся маркетингом или прибегающие к нему непостоянно, бизнесом считать нельзя».

Пришло время признать заслуги маркетинга. А ведь Питер Друкер написал эти слова еще в 1954 году в книге «Практика менеджмента»^[6]. Но, как водится, корпорации очень медленно меняют приоритеты.

После Первой мировой войны все внимание было сосредоточено на производстве. Искусство управления отождествляли с концепцией научной организации труда Фредерика Тейлора. Успех сопутствовал компаниям, которым удавалось выпускать продукты быстрее и дешевле, чем конкурентам.

После Второй мировой войны акцент постепенно сместился на финансы. Искусство управления стала олицетворять «портфельная» концепция. Успеха достигали корпорации, постигшие мастерство покупки и продажи компаний.

А что же сегодня? Похоже, и производственный, и финансовый

асpekты менеджмента отслужили свое. Сейчас в приоритете – маркетинг.

Что общего между Биллом Гейтсом (Microsoft), Россом Перо (Perot Systems), Сэмом Уолтоном (Wall-Mart), Фредом Тернером (McDonald's), Майклом Эйснером (Walt Disney), Джоном Смейлом (Procter & Gamble), Роберто Гойзуэтой (Coca-Cola) и Роджером Смитом (General Motors)? Может быть, вы знаете, что это самые знаменитые главы компаний минувшего десятилетия^[7]. Журнал Advertising Age с 1985 по 1994 год называл их «маркетологами года». (В 1995 году Майкл Эйснер получил это звание повторно).

Advertising Age признал сегодняшние реалии бизнеса. Современный CEO просто обязан отлично разбираться в маркетинге. Как тонко подметил соучредитель Hewlett-Packard Дэвид Паккард, «это слишком важное дело, чтобы поручать его отделу маркетинга».

Пожалуй, в предыдущем десятилетии самой успешной компанией была Microsoft. Лу Герстнер из IBM сказал о Билле Гейтсе и его детище: «Наш главный конкурент в области программного обеспечения – не самая хорошая высокотехнологичная компания. Но в маркетинге она одна из лучших, которые мне встречались; а я занимаюсь им уже двадцать лет».

«Зачем маркетологу писать книгу о менеджменте?» – думаете вы. Хороший вопрос. Чтобы выяснить, кто такой менеджер. И ответ: это специалист по маркетингу, который разбирается в балансовых отчетах и отчете о прибылях и убытках.

Вступление

В то удивительное время, когда я начинала работать со своим отцом, интернет только зарождался. И мы постарались оказаться среди первых, кто подал заявку на регистрацию «нашего имени». К счастью, нам удалось застолбить www.ries.com. (Слава богу, наша фамилия не Смит и не Джонс.)

Доступ к интернету был важен и по другой причине. Отец поручил мне проведение исследований для книги «Стратегия фокусирования», над которой тогда трудился. В те времена такая работа обычно была связана с многочисленными и долгими посещениями библиотек – а это я особенно не любила еще с университета. Интернет все изменил.

Теперь с помощью нескольких кликов мышкой можно было собрать огромное количество информации, что я и делала в ходе подготовки первого издания, которое вышло в свет в 1996 году.

«Стратегия фокусирования» отличается от первых пяти книг моего отца Эла Райса. Она длиннее, в ней содержится гораздо больше информации (фактов, цифр и примеров из жизни), чем в предыдущих работах, – и все это тоже благодаря интернету.

При написании следующих книг («22 непреложных закона брендинга», The 11 Immutable Laws of Internet Branding [«11 непреложных законов интернет-брендинга»], «Расцвет пиара и упадок рекламы» и «Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса») мы придерживались той же системы работы. По нашему мнению, недостаточно описать маркетинговую концепцию или принцип, проиллюстрировав их одним-двумя примерами. Чтобы показать, что они действуют, нужно анализировать цифры. Другими словами, следует изучить отчет о прибылях и убытках компании, а не только позиционирование и стратегию.

Вас заинтересовала какая-либо идея или концепция. Возможно, ее даже позитивно освещали в прессе. Но обеспечивает ли она финансовый результат? В конце концов, прибыль остается прибылью. Она – мерило успеха. Если идея не приносит денег, она неэффективна, что бы ни говорили критики.

Но и это еще не все. Помимо проведения анализа финансовых результатов множества разных компаний мы пытались рассмотреть еще два важных фактора: время и конкуренцию.

Как известно, то, что работает сейчас, не обязательно сохранит

эффективность в дальнейшем. Иногда потерявшая специализацию компания разрушается в течение десятилетий. Или, например, вы можете быть лидером рынка из-за отсутствия конкуренции. Но что произойдет с бизнесом, если рынок наводнят узкопрофильные конкуренты.

Хороший пример этих двух сил в действии – отрасль авиаперевозок. Не так давно она процветала. В 1975 году в США было десять крупнейших авиакомпаний: United, Eastern, Delta, American, TWA, Allegheny, Northwest, Braniff, Western и Pan American. Доход отрасли регулярных авиаперевозок за прошлое десятилетие составил 102,1 миллиарда долларов, а чистая прибыль после уплаты налогов – 1,6 миллиарда, или 1,6 %.

Сегодня Eastern, TWA, Braniff и Pan American канули в Лету. Allegheny превратилась в USA Airways, Western купила Delta. Из-за потери специализации и появления узкопрофильных конкурентов авиаперевозчики переживают трудные времена. Например, в прошлом десятилетии доход American Airlines составил почти 180 миллиардов долларов, убыток – около миллиарда. А ведь все восхищаются маркетинговыми инновациями, проведенными этой авиакомпанией (в их числе, кстати, запуск первой программы для часто летающих пассажиров).

Впрочем, финансовые трудности есть не только у American. За последние десять лет пять крупнейших авиакомпаний США (American, United, Delta, Northwest и Continental) получили 675 миллиардов долларов дохода, увеличив при этом свои убытки до 646 миллионов.

Подобные неудачи постигли многие американские корпорации. Их руководство принимает решения, возможно, правильные в краткосрочном плане, но не учитывающие долгосрочную перспективу. В результате они теряют свою основную специализацию.

Оказавшись на перепутье, каждая авиакомпания начинала разрываться между различными вариантами выбора или пыталась идти во всех направлениях сразу. А ведь следовало принять простое решение: что перевозить – пассажиров или грузы?

«Займемся и тем и другим, – был единогласный ответ. – Место под пассажирским салоном у нас пустует. Это же элементарно!» Поэтому все крупнейшие авиакомпании США стали перевозить и пассажиров, и грузы.

Однако они перевозят не так много грузов. В прошлом году доход American Airlines от таких перевозок составил 558 миллионов долларов, то есть всего 3 % совокупного дохода авиакомпании. Для сравнения, в том же году доход от грузовых перевозок FedEx составил 24,7 миллиарда долларов. Помимо всего прочего, эта компания получила прибыль в размере 838 миллионов – неплохо по сравнению с миллиардом убытка

American!

Увы, желание убить двух зайцев посещает почти всех без исключения. Однажды, например, у United Parcel Service возникла неудачная идея оснастить свои самолеты пассажирскими сиденьями, чтобы по выходным перевозить людей чартером.

Следующий «небесный перекресток» – выбор направлений для пассажирских авиарейсов. Летать в деловые центры или курортные города? «Садимся на оба стула, – решили все. – Зачем ограничивать себя направлениями одного типа? Хьюстоном или Гавайями? Мы можем летать куда угодно».

Еще одно распутье – территория совершения полетов. Летать внутри страны или за ее пределы тоже? «Берем оба направления», – говорят все авиаперевозчики. Итак, все крупнейшие авиакомпании США перевозят пассажиров как по внутренним, так и по международным маршрутам.

Постфактум легко заметить все минусы стратегии «двух зайцев». Однако в краткосрочном плане эти маркетинговые шаги повышали доходность компаний и приносили прибыль. Лишь со временем, когда появлялись узкоспециализированные конкуренты, стратегия оказывалась несостоятельной.

Конкуренция убивает. В отрасли авиаперевозок крах произошел с выходом на рынок Southwest. Эта компания не сворачивала с избранного пути. Исключительно деловые направления – никаких курортов. Только экономкласс – никакого бизнес-класса, не говоря уж о первом. Только внутренние перевозки, международные исключены.

В полете с Southwest Airlines вы не увидите никаких излишеств. Еду не подают, домашних животных перевозить нельзя, нет возможности зарезервировать место заранее или перемещать багаж с рейса на рейс. Такая стратегия позволяет компании использовать самолеты только одного типа – Boeing 737. Для сравнения, в парке Delta семь разных типов самолетов, помимо тех, на которых летают такие ее подразделения, как Connection ComAir и Atlantic Southwest Airlines.

Узкая специализация помогает улучшить качество работы. Компании гораздо проще прокладывать маршруты и обслуживать оборудование так, как это делает Southwest. Эксплуатация всего одной модели воздушного судна позволяет механикам быстро набить руку. Отметим, что за 31 год работы ни один пассажир авиакомпании не погиб.

Узкая специализация способствует увеличению прибыли. За последние десять лет Southwest Airlines получила 44,3 миллиарда долларов дохода, ее чистая прибыль после уплаты налогов составила 3,6 миллиарда,

а норма рентабельности поразительно высока – 8,1 %. (Даже в лучшие времена американская отрасль авиаперевозок не достигала таких высот.)

На фондовом рынке компания Southwest Airlines сегодня стоит 12,4 миллиарда долларов, то есть в три раза дороже American, United, Delta, Northwest и Continental, вместе взятых.

Так что же делают «многофункциональные» американские авиакомпании, чтобы противостоять столь грозному конкуренту? Думаете, они поняли, что к успеху ведет «сосредоточенность на малом?» А вот и нет! Против Southwest (вместе с JetBlue и AirTran) они применяют свое обычное оружие – пытаются убить двух зайцев одним выстрелом.

Нам нужна авиакомпания полного цикла услуг или бюджетная авиакомпания? Сидеть на двух стульях – таков стандартный подход. Поэтому Delta Airlines запускает Song, а United Airlines – Ted^[8].

А что скажете об идее фирменного обслуживания United (или ФО) на трансконтинентальных авиаперелетах? Теперь помимо цен на первый, бизнес- и экономкласс, в United введены билеты «первого ФО», «бизнес-ФО», и «эконом-ФО».

По секрету для United: это не сработает.

Сидеть на двух стульях пытаются практически все компании из любых отраслей экономики. С тех пор как было опубликовано первое издание этой книги, проблема не исчезла. Напротив, все даже ухудшилось, поскольку компании стремятся достичь лишь краткосрочных финансовых целей. По этой причине мы думаем, что «Стратегия фокусирования» по-прежнему актуальна для менеджеров, работающих в современной конкурентной среде.

Лаура Райс,

президент Ries&Ries, автор книги «Визуальный молоток. Как образы побеждают тысячи слов»^[9]

Введение

Солнце – мощный источник энергии. Каждый час оно отдает ее Земле в огромных количествах. Но стоит надеть панаму и намазаться солнцезащитным кремом, и можно долго находиться на солнце, не испытывая при этом вредного воздействия излучения.

Лазер – слабый источник энергии. Это всего несколько ватт, превращенные в нацеленный когерентный поток света. С помощью лазера можно просверлить отверстие в бриллианте или удалить раковую опухоль.

Сфокусировав деятельность своей компании, вы достигнете того же эффекта – получите мощную, сравнимую с лазером способность доминировать на рынке. Именно для этого нужно научиться фокусироваться. Расширяя направления деятельности, компания теряет силу. Она становится похожей на солнце, энергия которого рассеивается на слишком большое количество продуктов и рынков.

В последние несколько десятилетий на рынке начался настоящий бум новых продуктов. Быстрое развитие технологий и удешевление производства привели к значительному росту количества и разнообразия продуктов, доступных покупателям повсюду. Компьютеры, ксероксы, цветные телевизоры, видеокамеры и звукозаписывающие устройства, сотовые телефоны, факсимильное оборудование – этот список можно продолжать еще долго.

Компании ответили на «требования времени» расширением продуктовой линейки. Производитель электротехнического оборудования General Electric стала выпускать телевизоры, реактивные двигатели, компьютеры, пластмассовые изделия и другие продукты, не имеющие отношения к электрооборудованию. Она даже предлагает финансовые услуги^[10]. И так вели себя почти все компании в мире – от American Express до Zenith.

Сегодня ситуация изменилась. Очевидно, что никто не может постоянно расширять ассортимент. В один прекрасный момент доходы начинают уменьшаться. Бизнес теряет эффективность, конкурентоспособность и, хуже того, способность управлять разнородным набором продуктов и превращается в красного гиганта – выгоревшую звезду, громадину в сотни раз больше Солнца, но с более низкой температурой. Но если звезды нельзя сфокусировать, то компаний можно. Такова основная мысль книги.

Пришло время придать компаниям силу, сужая их фокус. Некоторые руководители уже поняли, насколько это важно. В последнее время в СМИ много пишут о компаниях, которые решили вернуться к узкой специализации. Даже могущественная General Electric уменьшается. В прошлом десятилетии она продала сотни бизнесов, сократила штат почти в два раза, избавилась от предприятий, производивших компьютеры, бытовую технику и телевизионное оборудование.

Конечно, с математической точки зрения невозможно поддерживать годовые темпы роста в 10, 15 или 20 % на протяжении длительного времени. В прошлом году доход General Motors составил 155 миллиардов долларов. Если бы компания ежегодно росла на 20 %, через 21 год она превратилась бы в «красного гиганта» стоимостью 7,1 триллиона долларов, то есть стоила бы дороже нынешнего размера ВВП США.

Сегодня мы наблюдаем реакцию на излишний рост. Некоторые компании перестали расти и движутся в обратном направлении. Они возвращаются к основам, уподобляются лазеру – фокусируются. Вам придется сделать то же самое, потому что от этого зависит будущее вашего бизнеса.

Глава 1

Как корпоративная Америка потеряла фокусировку

Что движет корпоративной Америкой? Если сказать одним словом, то рост. Руководство требует ежегодного роста продаж и прибыли, даже если компания работает на стагнирующем рынке.

Компании действуют вполне предсказуемо. Ради осуществления своего плана они предлагают все более разнообразные продукты. Выходят на новые рынки. Приобретают новые компании или продукты. Организуют совместные предприятия. Однако, как ни называй этот процесс – расширением продуктовой линейки, диверсификацией или синергией, стремление к росту как таковое заставляет компании отказываться от первоначальной узкой специализации.

Хотя увеличение размеров бизнеса может стать наградой за определенные действия, стремление к росту ради роста – серьезная стратегическая ошибка. Это главная причина, по которой американские корпорации утратили фокусировку.

CEO дорого платят за стратегические ошибки. Без сомнения, именно ошибки руководства заставили компании рассредоточить свои усилия. Еще никогда за всю историю советы директоров не выставляли вон столько первых лиц. Назовем лишь несколько имен: Джеймс Робинсон из American Express, Джон Скалли из Apple, Энтони Д'Амато из Borden, Барри Гиббонс из Burger King, Род Кэньон из Compaq, Кен Ольсен из Digital Equipment, Кей Витмор из Eastman Kodak, Роберт Стэмпл из General Motors, Том Барретт из Goodyear, Джон Эйкерс из IBM, Джозеф Энтони из Kmart, Уильям Аджи из Morrison Knudsen и Пол Лего из Westinghouse.

Впрочем, отказаться от специализации вынуждает не только стремление к росту. Компании расширяют свою деятельность, и это происходит естественно, как будто само по себе.

Успешная компания обычно имеет четкую специализацию и сфокусирована на одном продукте или рынке. Однако со временем она начинает распыляться, предлагая слишком много продуктов в разных ценовых категориях чересчур большому количеству рынков. И теряет чувство направления, перестав понимать, куда движется и какова ее цель. Ее миссия утрачивает смысл.

Вероятно, вы тоже работали в такой компании. Во всяком случае многие из нас точно работали. Сначала кажется, будто все идет хорошо. Первоначальный продукт пользуется большим успехом. Компания стремится вперед, ее ожидания велики. Акции растут как на дрожжах.

Но успех вызывает побочные эффекты – например возможность развиваться в разных направлениях. При этом все пропитывается ожиданиями и приятным волнением. В офисных коридорах все чаще слышится: «Мы будем править миром!» Такой была General Motors в шестидесятых, Sears в семидесятых, IBM в восьмидесятых, Microsoft в девяностых.

Но овладеть миром не удается. Через некоторое время что-то меняется. Целый мир новых возможностей вдруг превращается в мир, полный проблем. Задачи не выполняются. Продажи стопорятся. Прибыль уменьшается. Отовсюду слышатся нелестные отзывы.

«Иногда мне кажется, что те, кто стоит во главе крупных корпораций в США, страдают от дефицита внимания, – говорит консультант Барри Спайкер. – Эти люди не способны сосредоточиться». Так случилось с General Motors, Sears и IBM. Microsoft приговор еще не вынесен. Если, как обычно бывает, история повторится, Microsoft станет следующей IBM, пополнив ряды компаний, потерявших специализацию.

В физике отсутствие сосредоточенности называют энтропией, или дезорганизацией. Согласно формулировке второго начала термодинамики Рудольфа Клаузиуса, в закрытых системах энтропия не убывает. Скажем, вы навели порядок в своем шкафу. Через месяц там снова будет царить бардак. Вы воочию наблюдаете эффект энтропии – один из фундаментальных законов физики.

Корпорации мало отличаются от платяных шкафов. Со временем каждая из них перестает быть сфокусированной.

Предположим, однажды субботним утром вы затеваете уборку в гараже. Дело непростое, но к вечеру вы довольны собой, потому что навели там полный порядок. Нашлось место всему. Все вещи теперь лежат на своих местах. Вы обещаете себе с этой минуты всегда класть предметы на место и следить за тем, чтобы порядок в гараже оставался таким же, как в этот апрельский день. Но год спустя вы опять видите знакомую картину: все перевернуто вверх дном.

Корпорации мало чем отличаются от гаражей.

Или загляните в бардачок своей машины. Откройте и посмотрите, что творится внутри. Наверное, там лежит много вещей, о которых вы и не подозревали. Карты, ручки, солнцезащитные очки, чеки с автозаправок,

жевательная резинка, мелочь, бумажные салфетки, документы на машину, страховые полисы за последние три года, руководство пользователя.

А корпорации мало отличаются от бардачков.

Теперь откройте верхний ящик письменного стола. Разве там лежит то, что должно лежать? Можете не продолжать...

Человеческая природа и характер корпорации подобны: им свойственно терять фокус. Питер Друкер рисует нам мрачную картину типичной корпорации: «Анализ бизнеса в целом и его основных составляющих всегда показывает, что он более беспорядочен, чем ожидается. Продукты, которые все продвигают, оказываются вчерашним днем, инвестициями в это руководителей. Деятельность, на которую никто не обращает внимания, становится главным источником издержек; а они настолько велики, что угрожают конкурентоспособности компании. Получается, то, что компания считает ценностью, не имеет никакого значения для клиентов».

Не напоминает ли вам это компанию, в которой вы работаете? Питер Друкер рекомендует направить «скучные ресурсы на наиболее вероятные возможности». В противном случае придется запастись большой дозой риталина^[11] для топ-менеджмента.

Компании теряют сфокусированность по двум причинам. Первая уже полностью дискредитирована. Вторая еще на коне, хотя жизнь ее уже потрепала.

Во-первых, мы говорим о диверсификации. Помните, как была некогда популярна эта управленческая стратегия? Каждая крупная корпорация в прямом смысле слова сошла со своей дороги, чтобы продемонстрировать приверженность этой философии – не класть все яйца в одну корзину.

Все вдруг стали сравнивать себя с табуретами. Трехногий табурет метафорически описывал компанию, занятую тремя основными направлениями деятельности, табурет с четырьмя ножками – четырьмя. (По понятным причинам о двуногих табуретах создатели корпоративных планов не упоминали.)

Особой популярностью у тех, кто практиковал диверсификацию, пользовались финансовые услуги. Сотни компаний занялись этим бизнесом, среди них и Sears, и American Express, и Xerox, и Prudential Insurance, и Westinghouse Electric.

Судьба Westinghouse Electric очень печальна. Обескровленная своим почившим в бозе финансовым отделением (Westinghouse Financial Services), несколько лет назад она едва избежала банкротства. За пять лет в ней сменились четыре председателя правления. Компания терпела убытки в

размере 2,4 миллиарда долларов при объеме продаж 58,6 миллиарда.

На рынке по-прежнему много подобных компаний, и дела у них пошли бы намного лучше, если бы они вложили средства в государственные ценные бумаги.

Неудачный опыт был и у Xerox. В начале восьмидесятых Копировальный король решил инвестировать в финансовые услуги. Под названием Xerox Financial Machine объединились такие компании, как Curm and Forster (страхование недвижимости и ответственности), взаимные фонды Van Kampen Meritt, инвестиционный банк Furman Selz и Xerox Life (страхование жизни). Но в 1992 году «финансовая машина» сломалась, и компания списала 778 миллионов долларов, заявив, что полностью отказывается от этого вида деятельности. «Решение, которого так долго ждали, весьма красноречиво признавало неудачу Xerox, – писала Wall Street Journal. – Компания вошла в этот бизнес на самом его пике, однако капиталовложения лишь вытянули средства из ключевой области ее деятельности – производства копировальных аппаратов».

До сих пор на удочку волшебных приобретений, повышающих продажи и поднимающих на недосягаемую высоту цену акций, попадается компания за компанией. Увы, их ждет разочарование и утрата иллюзий.

- IBM купила Rolm в 1984 году и избавилась от нее в 1989-м.
- Coca-Cola приобрела Columbia Pictures в 1982 году, а продала ее в 1989-м.
- Metropolitan купила Life Century 21 Real Estate в 1985 году, а избавилась от нее в 1995-м.
- Chrysler приобрела Gulfstream Aerospace в 1985 году и перепродала в 1990-м.
- Eastman Kodak купила Sterling Drug в 1988 году, а в 1994-м сплавила ее.
- Dow Chemical купила Marion Merrel Dow в 1989 году и продала ее в 1995-м.
- Matsushita купила MCA в 1990 году и избавилась от нее в 1995-м.

Исследование этих и других случаев приобретений (диверсификаций) подтверждает существование шестилетнего цикла. Шести лет достаточно, чтобы компания-покупатель убедилась, что приобрела проблемы на свою голову. Шести лет хватит и на то, чтобы инвесторы забыли о чудесных обещаниях синергии, которые широко раздавали во время заключения сделки.

Если PR-отдел компании работает профессионально, заявление о

«возвращении к истокам» СМИ встречают с большей благосклонностью, чем первоначальное заявление о диверсификации.

Иногда попытки диверсификации даже вызывают смех. Например, 7 ноября 1985 года Ли Якокка^[12] заявил, что Chrysler Corporation отныне холдинговая компания, и автомобили – лишь один из ее бизнесов. Она будет состоять из «четырех ящиков»: Chrysler Motors, Chrysler Aerospace (Gulfstream), Chrysler Financial и Chrysler Technologies. Позже этого руководителя стали называть «пустым ящиком», поскольку он так и не купил то, что должно было их заполнить. Однако Ли сразу же начал искать новое приобретение – высокотехнологичную компанию, за которую готов был заплатить около миллиарда долларов.

Впоследствии Якокка признавался, что его самой большой ошибкой была диверсификация. «Нам не нужна была холдинговая компания. Мы превратились в перегруженную, неповоротливую организацию. Мы сбились с пути. Знаете, как время от времени это случается с людьми. И нам пришлось срочно концентрироваться».

На те же грабли наступила компания Ford Motor. Ее CEO Дональд Петерсен решил, что Ford должна стоять на трех китах. Первый, конечно же, автомобили. Второй – финансы. И третий – высокие технологии. Петерсен укрепил финансовую составляющую приобретением сберегательного и кредитного подразделений банка в Калифорнии и двух компаний потребительского кредитования в Филадельфии и Далласе соответственно. В общей сложности с 1985 по 1989 год Ford потратила на приобретения 6 миллиардов долларов и, разумеется, получила посредственный результат.

Нельзя сказать, что «о четырех ящиках» мечтают исключительно крупные корпорации. Мелкие тоже часто попадаются на удочку. Когда годовые продажи такой компании достигают 10 миллионов долларов (плюс-минус пара миллионов), она заходит в тупик и расширяет специализацию. Получив оборот 10 миллионов долларов, основатель компании начинает считать, что она слишком велика, и делегирует управленческие обязанности трем-четырем ключевым менеджерам. В результате каждый из них берет под мышку свой «ящик» и идет в своем направлении.

Справедливости ради нужно упомянуть о мегаконгломерате General Electric, получающем более трети своих доходов от GE Capital. Только вот выгодна ли финансовой империи стоимостью 20 миллиардов долларов связь с GE, или ее успех не имеет ничего общего с материнской компанией?

Связь между двумя факторами не означает, что она причинно-

следственная. Самый длинный бросок в истории Национальной футбольной лиги (за 63 года ее существования) 8 ноября 1970 года сделал Том Демпси – игрок, у которого нет половины ступни. Этот рекорд был установлен, когда команда Нового Орлеана играла против Детройта. Обязательно ли ампутировать часть ноги, чтобы забивать голы в играх НФЛ? Думаю, нет.

Покупка лотерейного билета вряд ли приведет вас к успеху, поскольку большинство покупателей теряют свои деньги. Но даже в проигрышной стратегии есть свои победители. Например, компании GE Capital, несмотря на то что стратегия диверсификации, которую она представляет, проигрышна.

Более того, прошлые успехи не гарантируют, что вам всегда будет сопутствовать удача, особенно если вы избрали невыигрышную стратегию. Будет ли GE Capital и впредь получать такую огромную прибыль? Мне кажется, нет.

Удача может отвернуться. В перспективе побеждают сфокусированные компании, а проигрывают те, что потеряли концентрацию. Итак, каждое решение в вашей компании нужно строить на принципе узкой специализации.

Но, если сфокусированность настолько важна, почему ей уделяется так мало внимания? Почему в книгах по менеджменту так мало говорится о необходимости сосредоточиться на одном виде деятельности? Почему большинство руководителей компаний игнорируют и даже нарушают этот принцип?

Ответим на эти вопросы словами Эдгара По из рассказа «Похищенное письмо»: «Иногда самое сложное – увидеть то, что лежит на поверхности». Тому, кто наблюдает за деятельностью любой современной компании, очевидно, что она постоянно, ежедневно, неумолимо распыляет свои усилия. Назовите это энтропией или как-то иначе, потеря концентрации в любом случае останется фактом корпоративной жизни. Что с этим делать, рассказывается в этой книге.

К несчастью, большинство компаний вполне сознательно размывают профиль своей деятельности. Разве такое возможно? Тем не менее это именно так. Мы называем данный процесс экстенсивным расширением, или, выражаясь подобно консультантам по менеджменту, капиталом бренда.

Расширение продуктовой линейки служит второй причиной потери специализации корпоративной Америкой. Пока эта стратегия еще в силе, но уже заметны признаки снижения ее популярности.

Никто не увеличивал капитал бренда так, как Дональд Трамп. Сначала « тот самый Дональд » имел успех. Затем он начал разбрасываться и ставить свое имя на все, на что банки готовы были давать деньги. Три казино, два отеля, два кондоминиума, авиакомпания, торговый центр, футбольная команда и даже велосипедная гонка.

Журнал Fortune называл Трампа « инвестором с наметанным на денежные потоки и стоимость активов глазом, здравомыслящим маркетологом, хитроумным воротилой ». Журналы Time и Newsweek помещали его портрет на обложке. Сегодня Трамп завяз в многомиллионных долгах. Сиюминутный успех в перспективе обернулся неудачей, к которой привело расширение продуктовой линейки.

Действия « того самого Дональда » в США теперь повторяет « тот самый Ричард » в Великобритании. Ричард Брэнсон – владелец Virgin Group. Его авиакомпания Virgin Atlantic Airways произвела большой фурор на рынке пассажирских авиаперевозок Северной Атлантики. Недовольный тем, что владеет только авиакомпанией, Брэнсон сегодня расширяет продуктовую линейку под именем Virgin. Например, он уже подарил его персональным компьютерам, а также создал совместные предприятия по продаже колы и водки Virgin (один из самолетов авиакомпании выкрашен как бутылка колы). Своей очереди ждут вода Virgin (с газом и без) и лимонный прохладительный напиток Seven Virgins. А компания Virgin Lightships сдает в аренду рекламодателям легкие аэростаты. Брэнсон передал франшизу на имя Virgin двум молодым европейским авиакомпаниям и намерен выкупить управление железнодорожными перевозками у британской государственной железнодорожной сети. Существует также Virgin Financial Services – паевой фонд и сберегательная компания.

Между тем Virgin Atlantic теряет деньги. Для покрытия убытков за последние два года « тот самый Ричард » ссудил ей 50 миллионов долларов. Можно ли сомневаться в том, что эта империя рухнет в один прекрасный момент? Ведь довольно трудно конкурировать с British Airways и American Airlines, не привлекая Coca-Cola и Smirnoff.

Брэнсон держится фарватера эра Фредди Лейкера. Еще в 1977 году Laker Airways представила рынку Северной Атлантики дискаунтера Skytrain. Хотя эта авиакомпания не обеспечивала клиентов бесплатным питанием и другими дополнительными услугами, она стала известна своими « дешевыми и веселыми » перелетами в Великобританию. Два года спустя Лейкер начал предоставлять и дополнительные услуги.

В конце концов сэр Фредди предлагал пять разных тарифов; один, под

названием Regency, предназначался для делового рынка. «Новые услуги не только размыли имидж Laker Airways, – писала Business Week, – но повысили расходы перевозчика и нарушили простоту первоначального замысла». Охваченный типичным стремлением завоевать мир, Фредди Лейкер заказал десять самолетов Airbus A300 и подал ряд заявок на европейские маршруты, в том числе на хит сезона – полет между тридцатью пятью европейскими городами. Как раз накануне банкротства, в 1982 году, он строил планы для компании Globetrain, самолеты которой должны были бороздить мир и «гарантировать конкуренцию в значительной части мирового воздушного пространства».

В то время как сэр Фредди Лейкер с треском провалился в Северной Атлантике, Дон Берр запускал свою бюджетную авиакомпанию в Северной Америке. Новый перевозчик People Express начал летать весной 1981 года. Билеты стоили недорого. В салоне стюардессы продавали прохладительные напитки и печенье. Стоимость провоза багажа составляла два доллара за одно место.

Клиентов привлекли низкие цены, и многие без колебаний отправлялись самолетами авиакомпании в поездки на выходные. Поговаривали, что People Express – это «тропа среди воздушных маршрутов», однако успех пришел к авиаперевозчику сразу. В 1980 году его акции были размещены на фондовой бирже по 8,5 доллара, и меньше чем через три года их цена выросла почти до 50 долларов.

Далее Дон Берр поступил вполне предсказуемо, решив расширять продуктовую линейку, в том числе количество направлений. Он купил самолеты Boeing 747 и начал летать в Лондон. В 1985 году за 300 миллионов долларов он приобрел Frontier Airlines, чтобы через год продать ее United Airlines. Затем попытался превратить дискаунтер в авиакомпанию с полным комплексом услуг. А в 1987 году перед лицом практически неизбежного банкротства People Express была поглощена Texas Air.

Ни Берр, ни Лейкер, ни Брэнсон не понимали, что бренд – не охотничья лицензия на отстрел крупной дичи (чем крупнее, тем веселее идет охота), а алмаз, который нужно ограниить и отполировать. Уход за ним требует сфокусированности. Только концентрируя все внимание на одном направлении в течение длительного времени, вы создадите сильную компанию, которой практически гарантирован успех.

Пожалуй, лучшего примера, чем успех журнала Playboy и неудача всех остальных начинаний компаний, не приведешь. Популярный журнал для мужчин Playboy и его фирменный логотип с кроликом известны во всем мире. Продажа 3,4 миллиона экземпляров Playboy приносит владельцу

больше дохода, чем журнал People – самое прибыльное периодическое издание компании Time Warner. Тиражи Playboy гораздо больше тиражей Sports Illustrated, Newsweek и Cosmopolitan. Поистине, это замечательная возможность для создания клубов, выпуска книг, парфюмерии, ювелирных украшений и презервативов под именем бренда. Playboy Enterprises, которой сегодня управляет дочь Хью Хефнера Кристи, опробовала все это и многое другое, но безуспешно. Кстати, первый клуб Playboy был открыт в Чикаго в 1960 году, а последний закрылся в 1986 году.

За последние шесть лет компания увеличила свои доходы до 1,1 миллиарда долларов и понесла убытки в размере 6 миллионов, но не сдалась. Playboy Enterprises наняла голливудское агентство Creative Artists Agency, чтобы найти инвесторов для расширения своей деятельности в область международного телевещания, казино и современных СМИ.

Интересно было бы узнать, чего можно достичь, сохранив узкую специализацию Playboy на издательской деятельности, постепенно добавляя в ассортимент новые издания. Это удалось Генри Льюсу, который начал с журнала Time (см. [главу 12](#), «Создание многоступенчатой специализации»).

Вместо того чтобы создавать новые бренды, компании слепнут от любви к себе и неустанно пытаются извлечь максимальную выгоду из своих торговых марок, по их предположениям, обладающих абсолютной властью. Среди последних брендов, вышедших на сцену, – Reebok. В 1995 году компания открыла в Нью-Йорке сеть спортивных клубов стоимостью 55 миллионов долларов под названием Reebok Sports Club. Кто-то еще сомневается, что их постигнет судьба клубов Playboy? Только не я!

Не желая отставать от конкурентов, Nike заявила о строительстве тематического парка на территории стадиона клуба Dallas Cowboys. Вероятно, потом Nike купит эту команду?

Comsat, например, уже сделала это. Созданная в 1963 году правительством США как открытое акционерное общество, задачей которого было объединение телефонных компаний с глобальной сетью Intelsat, Comsat решила расширить область своей деятельности в спорт и индустрию развлечений, совершив с 1989 года ряд приобретений: баскетбольная команда Denver Nuggets, голливудская кинокомпания, треть тематического парка в Денвере и фирма, передающая платные телевизионные программы через спутник в шесть сотен тысяч гостиничных номеров. А недавно за 75 миллионов долларов Comsat приобрела хоккейную команду Quebec Nordiques.

Вместе с партнерами компания строит стадион за 132 миллиона

долларов в Денвере, который станет базой для Nuggets и хоккейной команды из Квебека, переименованной в Avalanche. Стоит ли удивляться тому, что сегодня акции Comsat находятся на уровне 1989 года, то есть самого начала ее карьеры в индустрии развлечений?

Компания Jostens стоимостью 665 миллионов долларов (ей принадлежит 40 % рынка продуктов для выпускников) решила войти в бизнес учебного программного обеспечения. Казалось бы, неплохая идея: рынок ПО активно развивался, а каналы продаж уже были налажены. Поэтому в 1986 году возникла Jostens Learning. С этого момента компания стала инвестировать по-крупному, приобретя за 65 миллионов долларов Education Systems и за 102 миллиона Wicat Systems. К 1992 году в руках Jostens было сосредоточено 60 % рынка обучающих программ. Но что знает о компьютерах компания по производству памятных альбомов и значков? Очевидно, что немного. Jostens продавала компьютерные учебные терминалы собственной разработки, а рынок переходил к дешевым совместимым с IBM персональным компьютерам и пакетам коммерческого программного обеспечения.

В 1994 году Jostens списала убытки на сумму 140 миллионов долларов, в основном за счет уменьшения расходов на разработку программного обеспечения и сокращение персонала отдела продаж, а в 1995-м вернулась к истокам, продав подразделение образовательного ПО, бизнес спортивной одежды и летнюю школу. Как писала Wall Street Journal, «Jostens избавляется от периферийного бизнеса и возвращается к продаже продуктов для выпускников школ и колледжей».

Компании не нужно поощрять к расширению продуктовых линеек. Это и так происходит постоянно, практически неосознанно. Словно по волне волн, компании дрейфуют в новых направлениях или заполняют пробелы в существующих продуктовых линейках. Это напоминает хаотичное заполнение вещами платяного шкафа, гаража или бардачка, которое происходит будто бы без нашего участия. Расширение продуктовой линейки обычно вызвано воздействием одного из шести факторов.

1. Дистрибуция. Хорошо наложенные каналы продаж заставили руководителей Jostens задуматься, нельзя ли продавать что-нибудь еще. Какой новый, «горячий» продукт можно вывести на наш рынок? Чем более широким ассортиментом продуктов занимается отдел продаж, тем быстрее компания потеряет фокус.

2. Производство. «Что еще мы можем выпускать на наших заводах, чтобы повысить эффективность и снизить расходы?» Компания Dow Jones владеет Wall Street Journal, самой прибыльной газетой в мире. Но она

выходит только пять раз в неделю, принося в дар другим изданиям целых два дня. Поэтому Dow Jones решила заполнить этот пробел еженедельной газетой National Observer, которая, так и не став прибыльной, была закрыта через пятнадцать лет.

3. Маркетинг. Компании, с успехом занимающиеся маркетингом потребительских продуктов, часто полагают, что способны справиться с любым подобным продуктом. Procter & Gamble, настоящая Мекка маркетинга, взялась продавать напитки Minute Maid и Tropicana вместе с брендом апельсиновых соков под названием Citrus Hill. Бренд, запущенный в 1981 году, не принес прибыли ни в одном году, поэтому в 1992-м ушел в небытие. Его «похороны» обошлись Procter & Gamble в 200 миллионов долларов. Итак, маркетинг – это одно, а апельсиновый сок – другое.

4. Жизненный цикл потребителя. «Что будет с нами, когда клиенты перестут наши продукты?» Этот вопрос задают себе многие компании. Чтобы обезопасить свое будущее, компания Gerber Products производит Gerber Graduates, McDonald's пытается делать пиццу, а Burger King предлагает комплексные обеды с обслуживанием за столиками. Ни одно из этих нововведений прибыли не приносит.

5. География. Иногда географическое расширение деятельности происходит без потери узкой специализации. Например, Starbucks с успехом вышла со своего рынка в Сиэтле на арену всей страны. В других случаях сама география способствует сфокусированности. Одна из самых прибыльных газет в США – лонг-айлендская Newsday. Ее издатели решили выйти в люди, запустив общегородскую версию – New York Newsday. За три года газета получила три Пулитцеровских премии и потеряла 100 миллионов долларов. Нельзя винить владельца Newsday, компанию Times Mirror, за то, что она решила закрыть газету. Ее вина лишь в том, что она начала ее издавать.

6. Ценообразование. «Некоторые клиенты не могут себе позволить покупать по нашим ценам. Что делать?» Не такой уж сложный вопрос! Просто предложите недорогую версию бренда. Крупнейшее имя в модном мире – Donna Karan. Но, признаемся, одежда от Donna Karan стоит дорого, поэтому компания предложила клиентам линию более дешевой одежды DKNY. (Начнет ли Coca-Cola предлагать более дешевый напиток CCAT? С нее станется! Давайте не будем подавать ей глупых идей.)

Всего за год Donna Karan основала пять новых компаний по производству мужской и детской одежды под брендом DKNY, а также нижнего белья и парфюмерии, продажи которой начались с духов самой

Донны. Пойдет ли Донна по стопам Лиз?

Еще в восьмидесятых Liz Claiborne считался самым популярным брендом женской одежды, доминировавшим в сегменте универмагов готовой одежды. Основной бренд спортивной одежды расплодил множество подразделений, призванных обеспечить женщину одеждой на все случаи жизни: Claiborne's Collection, Liz & Co., Lizsport и Lizwear. Сегодня у компании есть проблемы, поэтому недавно она взяла на работу нового президента по продажам – «чтобы восстановить специализацию своей умирающей фирмы», как писала New York Business News.

Обесценивание бренда – еще одна причина недавнего всплеска расширений продуктовых линеек. Спросите себя: «Что представляет собой наш бренд?» Вы уверены в ответе?

Gerber, без сомнения, думает, что ее бренд – «для малышей». Как еще можно объяснить провальные попытки компании расширить свою продуктовую линейку в область детской одежды, колясок и стульчиков? Кроме того, компания потратила миллионы долларов, пытаясь пролезть в детские сады и ясли. Странно! Спросите любую мамашу, что такое Gerber, и она ответит: «Детское питание». Питание – это вовсе не одежда и не мебель.

Даже преуспевающие компании, которые, как считается, удачно расширяют свои продуктовые линейки, совсем не такие, какими кажутся. Например, McDonald's – ведущая компания быстрого питания с репутацией новатора в области расширения меню. С 1983 года она предлагает «Чикен Макнаггетс», готовые салаты, «Маклин Делюкс» и множество других новых продуктов. За десять лет средний доход одного ресторана в США увеличился на 35 %.

Прекрасно! Но за тот же период индекс потребительских цен на продукты питания вырос на 41 %. Если бы за десять лет средний McDonald's не предложил ни одного нового пункта в меню, а просто подавал бы обычное меню по ценам с учетом инфляции, его доход, предположительно, увеличился бы на 41 %, а не на 35 %.

Разумеется, здесь мы делаем определенные допущения. Мог бы средний ресторан McDonald's и дальше продавать столько же гамбургеров, бигмаков, стаканов колы и порций картофеля? Может, да, а может, и нет. Отметим, что в последние десять лет люди все чаще ходят в рестораны, что должно помочь McDonald's увеличить объем продаж.

Если вы не способны увеличить объем продаж, когда ситуация этому благоприятствует, что же будет, когда удача от вас отвернется?

Впрочем, McDonald's очень уверена в себе и пользуется безупречной

репутацией в финансовых кругах. «Если бы мы подавали пиво и вино, – говорит CEO компании Майкл Квинлейн, – то могли бы заполучить сто процентов рынка общественного питания».

Многие подражают McDonald's. Обычно это преуспевающие компании с репутацией успешно расширяющих продуктовые линейки. Но, приподняв завесу, вы увидите, что большая часть их роста происходит за счет повышения индекса потребительских цен. Без учета этого показателя рост окажется иллюзорным.

К потере специализации компаний приходят разными путями. Одни следуют за McDonald's, постоянно увеличивая количество продуктов в основной линейке. Другие пытаются сбрасывать портфель из множества разных продуктов. Последний путь делает неуместность расширения продуктовой линейки особенно очевидной. Сначала компания полностью сосредоточена на единственном, прибыльном продукте. Затем начинает распыляться на множество продуктов и едва сводит концы с концами или теряет деньги.

В прошлом году крупнейший в мире производитель фирменных презервативов списал 220 миллионов долларов и объявил об операционных убытках в размере 37 миллионов долларов. Как может производитель презервативов терпеть убытки сегодня, в век СПИДа?

Очень просто. London International решила диверсифицироваться, занявшись розничной обработкой фотографий, дорогим фарфором и товарами для красоты и здоровья. Недавно в компании сменилось руководство. Они отказались от диверсификации и вернулись к специализации. Через год крупнейший производитель презервативов сообщил о получении прибыли в размере 19 миллионов долларов при уровне продаж 509 миллионов единиц продукции.

Расширять продуктовую линейку склонны не только крупные организации. Небольшие компании пытаются делать это даже чаще, чем их старшие собратья. В 1988 году, когда оборот компании Main Street Muffins только достиг 100 тысяч долларов, местный ресторатор попросил поставлять ему замороженное тесто для пончиков, а не готовый продукт. Так родился оптовый бизнес. Main Street купила новое оборудование, разработала систему поставок и начала продавать продукт нескольким ресторанам. Будущее казалось столь безоблачным, что было решено открыть второй магазин. Но все пошло не так хорошо, как хотелось. Обслуживание двух разных бизнесов распыляло ресурсы компании. Моральный дух сотрудников падал. Год спустя и розничные магазины, и бизнес по продаже теста оказались на грани банкротства. Пришло время

принимать решение.

Конфуций сказал: «Тот, кто гонится за двумя зайцами, не поймает ни одного». Владельцы компании, Стивен Маркс и Харви Нельсон, решили преследовать одного зайца. Они продали розничные магазины и сосредоточились на поставках теста, несмотря на то что этот бизнес составлял только около трети совокупных продаж компании. Через три месяца оптовый бизнес стал приносить прибыль (он и сегодня остается прибыльным), а продажи быстро растут. С 1990 года продажи Main Street ежегодно увеличиваются в среднем на 100 %. Сегодня компания продает тесто для пончиков на 10 миллионов долларов в год.

«Вместо того чтобы посредственно делать два дела, – говорит Стивен Маркс, – мы решили делать одно дело хорошо. Мы пришли к выводу, что для успеха нужна специализация. Пришлось направить энергию на ту часть бизнеса, у которой было больше шансов на успех».

Над головами таких небольших компаний, как Main Street Muffins, и так постоянно висят два дамокловых меча. Из 700 тысяч новых предприятий, открытых в этом году, лишь 35 тысяч (одно из двадцати) останутся на плаву пять лет спустя. И основной причиной их краха обычно становится то, что они пытаются хвататься за много дел сразу. Хорошо делая что-то одно, вы наверняка сможете создать репутацию, которая практически гарантирует вам долговременный успех. (К сожалению, поначалу многие рисуют умереть с голода, поэтому капитал критически важен для любого стартапа.)

То, что верно для пончиков, подойдет и для компьютеров. Много лет назад, когда IBM фокусировалась на универсальных компьютерах, она зарабатывала немало. Сегодня у компании серьезные проблемы. IBM выпускает разные компьютеры: универсальные, средней мощности, рабочие станции, настольные и домашние; а также программное обеспечение (и это лишь часть ее основных продуктовых линеек). В 1991 году ее доход составил 65 миллиардов долларов. Однако год завершился с убытком в размере 2,8 миллиарда. В 1992 году IBM потеряла 5,6 миллиарда долларов. В 1993 году – 8,1 миллиарда. (В 1994 году IBM удалось заработать 3 миллиарда, но будущее Голубого Гиганта не кажется радужным.)

По ходу дела IBM выбросила миллионы долларов на копиры (продано Kodak), телефонное оборудование Rolm (продано Siemens), Satellite Business Systems (продано MCI), SAA, TopView, OfficeVision и OS/2. Чем оправдать все эти штания из стороны в сторону?

В попытке удержать лидирующее положение в отрасли IBM полагает,

что должна быть «на компьютерном коне». Куда бы компьютерная отрасль ни двинулась, считают здесь, IBM обязана следовать в том же направлении. Более того, СМИ критиковали компанию за недостаточную быстроту. Сетевое оборудование, клиент-сервер и программное обеспечение для настольных компьютеров – вот где, по мнению критиков, IBM стоит действовать решительнее. (Многие даже аплодировали ей после покупки Lotus.)

Стремясь лидировать в растущей отрасли, подобно тому как IBM пытается удержаться в седле «компьютерного коня», рискуешь быстро сдуться. Тем не менее именно так поступает большинство компаний. Когда успех превозносит их до заоблачных высот, они неизбежно начинают бросать в землю семена будущих проблем.

К примеру, Microsoft – одна из самых преуспевающих компаний мира. Хотя она в тринацать раз меньше, чем General Motors, ее акции дороже акций GM. Кого она вам напоминает? IBM. Microsoft стремится стать следующей IBM – со всеми вытекающими из этого последствиями. В ее стратегии просматриваются зловещие знаки. В начале 1992 года журнал Economist писал: «Господин Гейтс формирует ассортимент основанных на общей технологии продуктов, которые будут конкурировать во всех областях программной индустрии – от больших компьютеров до лэптопов, от операционных систем до графических программ. Никто в индустрии программного обеспечения еще не управлял предприятием такой сложности; IBM попыталась сделать это, но потерпела неудачу».

Стремясь стать всем для всех, неизбежно попадешь в беду. По словам одного успешного руководителя, «лучше быть сильным в одном деле, чем слабым во всех». Иными словами, расширяя продуктовую линейку, вы берете имя успешного продукта (например, соус для стейков A.1.) и ставите его на новый продукт, который хотите предложить покупателю (соус для курицы A.1.). Кажется, вполне логичное решение. «Мы производим прекрасный соус, лучший на рынке стейков. Но люди сегодня предпочитают говядине курицу, поэтому давайте предложим продукт для курицы. И разве мы придумаем название лучше, чем A.1.? Так люди будут знать, что соус для курицы производят та же компания, что и самый популярный соус для стейков A.1.».

Но в бизнесе сражаются восприятия, а не продукты. В голове покупателей A.1. – это не бренд, а соус для стейков. «Передайте мне A.1., пожалуйста», – скажете вы. И никто не спросит: «Какой A.1.?»

Хотя на рекламную кампанию было потрачено 18 миллионов долларов, соус для курицы A.1. ждал сокрушительный провал.

Расширять продуктовую линейку можно вечно и по-разному – способов найдется бесконечно много, как и галактик во Вселенной. И каждый день изобираются новые. Но в долгосрочной перспективе на высококонкурентном рынке расширение линейки практически никогда не работает. Еще в 1978 году, когда 7UP был обычной лимонно-лаймовой неколой, он составлял 5,7 % рынка прохладительных напитков. Затем компания-производитель предложила «золотой» и вишневый 7UP, а также диетические варианты напитка. Сегодня доля 7UP уменьшилась до 4,2 %.

Куда ни глянь, мы видим расширение брендов. Именно по этой причине магазины ломятся от продуктов: нам предлагают 1 300 видов шампуня, 200 вариантов хлопьев, 250 наименований прохладительных напитков.

Проанализируем конкуренцию Tab с Diet Pepsi. Считается, что Coca-Cola предложила Diet Coke, потому что Tab проигрывала в войне с диетическим напитком Diet Pepsi. Это огромное заблуждение. В тот день, когда покупателю предложили диетическую колу, Tab лидировала на рынке, оставив Diet Pepsi позади на 32 %. Сегодня отрыв диетической колы от пепси приблизительно такой же.

Когда два расширявших продуктовую линейку бренда конкурируют друг с другом, кто-то обязательно выиграет. И победителю, как и Diet Coke, будет чем похвастаться. Но лидером в каждой категории неизбежно становится бренд, не расширявший продуктовую линейку. Возьмем, к примеру, детское питание. Компании Gerber принадлежит 72 % рынка, ее бренд опережают Beech-Nut и Heinz, сыгравшие в расширение.

Несмотря на все доказательства того, что расширять продуктовую линейку неэффективно, компании по-прежнему попадаются в эту ловушку. Приведем несколько примеров.

- Жидкость для полоскания рта Listerine. *Зубная паста Listerine?*
- Зубная паста Mentadent. *Полоскание для рта Mentadent?*
- Леденцы Life Savers. *Жевательная резинка Life Savers?*
- Зажигалки Bic. *Колготки Bic?*
- Печенье Hostess Twinkies. *Низкокалорийное печенье Hostess Twinkles?*
- Джин Tanqueray. *Водка Tanqueray?*
- Пиво Coors. *Вода Coors?*
- Авиакомпания Continental Airlines. *«Авиакомпания в авиакомпании»* *Continental Lite?*
- Кетчуп Heinz. *Детское питание Heinz?*
- Газета USA Today. *Телевизионная программа USA Today?*
- Кроссовки Adidas. *Одеколон Adidas?*

- Джинсы Levi's. Обувь Levi's?

Ведущий отраслевой журнал New Product News писал, что в 1994 году на прилавках американских супермаркетов и аптек появилось 20 076 новых товаров. По сравнению с предыдущим годом рост составил 14 %. Около 90 % этих продуктов – результат расширения ассортимента. Возможно, это только совпадение, но, по словам ведущего консультанта рынка Кевина Клэнси, лишь 10 % новых продуктов пользовались достаточной популярностью, чтобы и через два года оставаться на полках магазинов.

Сегодня супермаркеты получают значительную часть своей прибыли не от продажи продуктов потребителям, а от предоставления услуг производителям. В рамках повсеместно существующей практики стимулирования продаж последние платят за выкладку продуктов, промоакции, рекламу, скидки и различные креативные приемы, разработанные сетями супермаркетов и аптек, чтобы вытягивать деньги у своих поставщиков.

Последняя фишка – стоимость полочного пространства, то есть плата за то, что продукт будет выложен на полки продавца. Даже скромный запуск нового продукта в масштабе всей страны обходится не меньше чем в два миллиона долларов – и это только плата за полочное пространство. Если же продукт не пользуется спросом, торговые сети могут потребовать плату за то, чтобы убрать его с полок.

Расширение продуктовой линейки заставляет распыляться и производителя, и продавца. На полках одной сети аптечных супермаркетов можно найти около 240 наименований болеутоляющих средств. Покупатели не нуждаются в таком огромном количестве однотипных лекарств. Кроме того, это создает дополнительные трудности тем, кто хранит их на складах и выставляет на полках магазинов.

Новые продукты обычно появляются в результате расширения продуктовой линейки. Но львиная их доля не пользуется спросом. Об этом не стоит забывать руководителям компаний, когда им в очередной раз посоветуют расширить ассортимент. Почему же менеджмент верит в успех этой стратегии вопреки очевидным доказательствам ее неэффективности? Должно быть, потому, что провальная в долгосрочном плане, она дает сиюминутную выгоду. Однако успех нельзя измерять лишь в краткосрочной перспективе.

Каждый этап расширения продуктовой линейки Miller преподносился как большая победа. Сначала появилось пиво Miller Lite, затем Miller Genuine Draft и Miller Genuine Draft Light. Потом, конечно, не обошлось без

Miller Reserve, Miller Reserve Light и Miller Reserve Amber Ale, не говоря уже о Miller Clear, Miller High Life Light и Miller Genuine Red. Но не остановились и на Miller Lite. Покупателям предложили Lite Ultra и Miller Lite Ice. Увеличила ли компания свою долю пивного рынка? Безусловно, на какое-то время, но не в долгосрочном плане. Более того, Miller все сильнее отставала от Anheuser-Busch.

Кстати, Anheuser-Busch тоже играла в эти игры. В 1974 году, через восемь лет после запуска Miller Lite, она предложила рынку Bud Light. К 1994 году Bud Light стало самым продаваемым легким пивом в США, к сожалению, украв покупателей у основного продукта компании. За шесть лет, с 1998 по 1994 год, рост продаж Bud Light составил пять миллионов баррелей, а продажи Budweiser уменьшились на семь миллионов. И продолжают уменьшаться.

Ускорение – самая мощная сила в современном бизнесе. Его очень сложно набрать и очень легко потерять. Один из верных способов затормозить ускорение бренда – расширить продуктовую линейку, как это сделала компания Coors, производитель необычного солодового напитка Zima. К 1994 году этот бренд завоевал 2 % рынка. Затем Coors предложила потребителю Zima Gold. Поскольку Zima со вкусом джина с тоником предназначалась для женщин, у компании возникла идея сделать продукт для мужчин Zima Gold со вкусом бурбона с содовой. Удачи! Сегодня Zima Gold уже не существует, а доля рынка Zima упала до 1 %.

Менеджеры часто попадаются на удочку распространенного заблуждения: покупателям нужно больше вкусов, больше разнообразия, больше выбора. Отсюда и возникает расширение продуктовой линейки. Однако странно, что чаще его проводят в категориях продуктов, продажи которых снижаются, а не растут.

Пиво, кофе и сигареты – три категории продуктов, продажи которых постоянно уменьшаются. В них особенно часто наблюдается расширение продуктовой линейки – например, сегодня существует не меньше дюжины видов сигарет Marlboro. Одннадцать из последних тринадцати лет потребление пива на душу населения снижается. Если покупатели отказываются от пива, разве нужно больше брендов, чтобы их удовлетворить? По логике вещей, наоборот, брендов нужно меньше.

Так рассуждали бы покупатели. Но производители считают иначе. «Поскольку объем уменьшается, – заключает производитель, – чтобы увеличить или поддержать продажи, нам требуется больше брендов». При росте продаж в определенной категории продуктов как раз и возникают благоприятные возможности для создания новых брендов. Но, по логике

производителей, здесь в этом нет необходимости.

В результате рынок заполнен «продуктами расширения» в тех областях, где без них прекрасно можно обойтись, и страдает от недостатка новых брендов там, где они нужны. Поди разберись!

Глупейший результат расширения продуктовой линейки оказался на полках аптек страны с легкой руки фармацевтической компании Sterling Winthrop, в то время дочернего предприятия Eastman Kodak. Основной бренд Sterling – аспирин Bayer, но этот препарат стал менее популярен, чем парацетамол (тайленол) и ибuproфен (адвил). Поэтому Sterling начала рекламную кампанию стоимостью 116 миллионов долларов и маркетинговую программу пяти продуктов, «не содержащих аспирин». В элитную линию Bayer Select входили: средство от головной боли, обезболивающее широкого спектра действия, ночное обезболивающее, обезболивающее при насморке и менструальных болях. Во всех препаратах в качестве основного ингредиента содержался парацетамол или ибuproфен. Все это привело к плачевному результату. В первый год продажи Bayer Select составили 26 миллионов долларов на рынке обезболивающих объемом 2,5 миллиарда долларов, или чуть больше 1 % рынка. Хуже того, продажи аспирина Bayer снизились приблизительно на 10 % в год. Зачем покупать аспирин, если производитель говорит, что в его «элитных» продуктах нет аспирина?

Иногда менеджмент бывает ослеплен высокой лояльностью клиентов к компании или бренду. Иначе зачем PepsiCo запускать Pepsi XL, Pepsi Max и Crystal Pepsi, несмотря на провал Pepsi Light и Pepsi AM?

Расширение продуктовой линейки также часто происходит вследствие уверенности руководства в том, что это обойдется дешевле, чем запуск нового бренда. Однако, по мнению одного CEO, который хорошо разбирается в этом вопросе, на самом деле все не так. «Провести расширение продуктовой линейки стоит так же дорого, – говорит Джон Макдонаф, глава Miller Brewing, – как и предложение рынку нового бренда».

Популярность нового пива на рынке не имеет ничего общего с расширением продуктовой линейки. За первые пять месяцев продаж пива в крупнейших супермаркетах США 1,4 % составили продажи Red Dog от Miller Brewing, превысившие совокупный объем продаж всех мелких пивоварен.

Приведем пример из категории светлого пива. Все крупные пивные бренды выпустили светлое пиво: Miller Lite Ice, Bud Ice, Molson Ice, Labatt Ice, Coors Attic Ice, Schlitz Ice и Pabst Ice Draft. Какое пиво в этой категории

считается лидером рынка? Единственный бренд, не занимавшийся расширением продуктовой линейки, – Icehouse.

Впрочем, проблема любой компании заключается не в выборе между расширением продуктовой линейки и созданием новых брендов. Стоит ли ей вообще стремиться к росту в ущерб всем другим целям? Чем больше у компании продуктов и альянсов, чем на большее количество рынков она выходит, тем меньше зарабатывает. «На полной скорости во всех направлениях» – слышатся призывы с корпоративной арены. Когда же наконец компании поймут, что расширение продуктовой линейки приведет их к катастрофе?

Если вы хотите добиться успеха сегодня, суйте фокус, сосредоточившись на том, о чём мечтают ваши потенциальные клиенты.

Что такое IBM? Компания ассоциировалась у покупателей с большими вычислительными машинами. Сегодня мы связываем IBM с чем угодно, то есть, по сути, ни с чем.

Почему у Sears возникли трудности? Потому что она пыталась стать всем для всех. Вначале Sears была крупным продавцом товаров длительного пользования, но потом решила заняться ширпотребом, а затем и модой. Для продвижения этого направления она даже наняла супермодель Шерил Тигс. (Неужели девушки с обложки действительно покупают свои мини-юбки в Sears?)

Мы все привыкли считать, что стратегия бизнеса – это создание «всеобъемлющего видения». Мы пытаемся понять, какая концепция способна включать в себя все продукты компании сегодня и ее планы на будущее? С общепринятой точки зрения, это зонтичная стратегия. Большой зонтик, под которым помещается все что угодно.

Зонтик IBM огромен. Под ним можно спрятать весь компьютерный рынок. Такая стратегия – рецепт настоящей катастрофы. Ведь на рынке обязательно будут появляться новые компании, продукты и идеи, которые просто сметут IBM с лица земли. Невозможно укрыть под своим зонтом стремительно растущий рынок компьютеров, даже обладая такой финансовой мощью, как IBM. Со стратегической точки зрения следует выбрать более узкую область деятельности, над которой можно раскрыть свой зонтик. Технологические перемены ускоряют развитие специализации. Со временем на сцену выходят новые технологии, а бизнес становится все более сфокусированным. На месте фабрики по производству обуви растут специализированные цеха. Первый выпускает мужскую обувь, второй – женскую, третий – детскую, четвертый – обувь для работы и отдыха, пятый – резиновые сапоги.

Сила сосредоточена в руках узкого специалиста, а не того, кто умеет делать все понемножку. Новые технологии меняют рынок, и старые компании пытаются внедрить их у себя. В результате они распыляются, становясь при этом легкой добычей узких специалистов. Новые открытия в компьютерных технологиях возвестили о появлении специалистов, сосредоточенных на одном типе компьютеров. Они отхватили значительные куски бизнеса, которые Голубой Гигант считал своей прерогативой.

Digital Equipment специализируется на микрокомпьютерах, Sun Microsystems – на рабочих станциях UNIX, Silicon Graphics – на технологиях 3D, Compaq – на персональных компьютерах для офисов, Packard Bell – на домашних персональных компьютерах, Dell и Gateway 2000 – на доставке персональных компьютеров по почте^[13].

«Одна из самых больших загадок компьютерной индустрии, – писала Wall Street Journal в 1995 году, – вопрос, почему крупнейший в мире производитель персональных компьютеров, компания, практически создавшая этот рынок, барахтается на рынке программного обеспечения?»

Вы заинтригованы? Ни один из производителей компьютеров не играет большой роли на рынке ПО. Ни Compaq. Ни Dell. Ни Gateway. Ни Packard Bell. Ни Digital Equipment. Ни Hewlett-Packard. Тогда зачем это нужно IBM?

Кто делает погоду на рынке программного обеспечения? Конечно, специалисты: Microsoft, Novell, Adobe, Intuit, Borland, Broderbund и десятки других компаний. И ни одна из них не собирает персональные компьютеры.

(Разумеется, у каждой компьютерной компании есть свой программный бизнес, ведь они комплектуют продукт и ПО. Подобная практика создает барьер, который трудно преодолеть конкурентам. Даже 11-миллиардный бизнес программного обеспечения IBM на две трети привязан к ее компьютерам.)

Со стратегической точки зрения General Motors сегодня плывет в одной лодке с IBM. Компания занимается всем, у чего есть колеса: седаны, спортивные машины, дешевые и дорогие автомобили, грузовики, минивэны и даже электромобили. Какова же бизнес-стратегия GM? «Мы производим все, что ездит по дороге и бездорожью».

Если вы единственный нейрохирург среди хирургов общего профиля, вы будете преуспевать и сможете брать за свои услуги очень высокую плату. А вот компаний, оказавшиеся в подобной ситуации, думают иначе. Представьте себе, что профессиональные нейрохирурги вдруг решили заняться хирургией сердца, легких и ортопедией. Другими словами, они

превращаются в хирургов широкого профиля. Такое невозможно в медицине, а в бизнесе встречается сплошь и рядом.

Какова основная задача бренда? Результаты недавно проведенного исследования с участием топ-менеджеров показали, что приоритетная задача бренда – «стать зонтиком для продуктов и услуг». Думайте, что хотите, но, по нашему мнению, сваливать все в одну кучу весьма опасно. Такая управлеченческая стратегия прямиком ведет нас в ловушку расширения продуктовой линейки. Хотя многим компаниям это кажется самым простым, недорогим и логически обоснованным путем к росту. Лишь когда становится слишком поздно, компания замечает, что потеряла сфокусированность и находится в опасности.

Глава 2

Движущая сила глобализации

Самая обсуждаемая тема в деловом мире – развитие глобальной торговли. Каждая страна пытается увеличить экспорт. Благодаря существенному ослаблению торговых ограничений в результате подписания ряда международных соглашений (ГСТТ^[14], СССТ^[15], АТЭС^[16] и Меркосур^[17]), это стало выгодно практически всем государствам.

Как глобализация повлияет на ваш бизнес?

Она будет склонять его к потере сфокусированности, даже если вы не собираетесь менять свою линейку продуктов.

Почему это так, лучше всего объяснить на примере. Скажем, вы живете в маленьком поселке в Вайоминге с населением всего пятьдесят человек. Какие там есть магазины?

Разумеется, единственное «сельпо», где продается все: еда, одежда, бензин...

Теперь едем в Нью-Йорк с населением восемь миллионов. Какие магазины вы увидите там?

Верно. Огромное количество специализированных торговых точек. Например, не просто обувные магазины, а магазины мужской, женской, детской и спортивной обуви.

Чем больше рынок, тем больше на нем специализации. Чем меньше рынок, тем меньше сфокусированность, тем универсальнее компании. По мере перехода к глобальной экономике бизнес будет вынужден сузить свой фокус.

Одни отрасли выходят на глобальный рынок быстрее, другие – медленнее. Торговля прохладительными напитками, компьютерами и самолетами фактически уже стала глобальной. Остальным понадобятся десятилетия, а то и больше, чтобы достичь той же степени глобализации. Розничная торговля может и не попасть туда, хотя «магазин на диване» и каталоги активно форсируют зарубежье.

Рост глобальной торговли поражает. Почитайте, что написано на рекламных щитах по пути из аэропорта в любой крупный город мира. «Sharp, Canon, Samsung, Xerox, Philips, Marlboro, Shell, IBM, Coke». Куда вы приехали?

Реклама не подскажет вам, в какой стране и городе, даже на каком

континенте вы находитесь.

Часто об этом нельзя сказать и по одежде, которую носят местные жители. Особенно это касается молодежи. Джинсы, футболки (с соответствующими рекламными слоганами) и кроссовки – униформа великого множества подростков в Европе, Латинской Америке и США.

Внешняя торговля делает экономику страны здоровее. Азиатско-Тихоокеанский регион – самый яркий пример того, чего можно достичь благодаря глобализации экономики. Япония, Тайвань, Гонконг, Сингапур и Корея добились такого уровня благосостояния благодаря торговле. Она может вывести на мировой рынок практически любой бизнес сколько-нибудь значительного размера. Компаниям становится все сложнее конкурировать с импортом в родной стране или противостоять конкуренции на международных рынках.

Впрочем, есть и такие, кто выигрывает от глобализации. Однако глобализация бизнеса заставляет распыляться многих из тех, кому еще только предстоит осознать долгосрочные последствия глобальной торговли. И вновь мы возвращаемся к базовому принципу сфокусированности: чем больше рынок, тем специализированнее должна стать компания, чтобы преуспеть на нем. Когда по-настоящему свободная торговля охватит весь мир, каждой компании придется стать сфокусированной, иначе ей не выжить.

Однако не многие организации воспринимают ситуацию именно так. Они считают подъем глобальной экономики благоприятной возможностью для расширения своих продуктовых линеек, а не для их сужения.

Давайте для примера проанализируем историю гипотетической немецкой продовольственной компании в конце 1992 года. В начале 1993 года с отменой таможенных пошлин и других ограничений в международной торговле Германия, население которой составляет 81 миллион человек, должна стать неотъемлемой частью «единого рынка» Европейского союза с населением 347 миллионов человек.

Другими словами, наша немецкая компания обнаружила, что ее «домашний» рынок в один миг вырос более чем в четыре раза. Как большинство компаний отреагировало бы на моментальный рост населения? Скорее всего, никто не устоял бы перед соблазном расширить линейку.

«Давайте-ка посмотрим... нам понадобится подслащенный вариант для британцев, ванильный запах для итальянцев, душистые травы для голландцев», – и т. д. Хотя кажется, что эта идея логична, она диаметрально противоположна принципу, о котором мы говорили: чем больше рынок, тем

сильнее должна сузиться специализация. Когда рынок растет, ваша продуктовая линейка должна сокращаться.

В результате игнорирования этого принципа многие корпорации в разных странах мира сталкиваются с серьезными проблемами. Но в одних отраслях глобализация воздействует на компании сильнее, в других – слабее. Сравните Европу с Америкой. В какой из этих двух частей света разыгралось больше корпоративных трагедий?

Конечно в Европе, но причины произошедшего не всегда очевидны. Большинство наблюдателей склонны винить в этом внушительные расходы на социальные выплаты, неповоротливость трудового законодательства, высокие налоги, необходимые для процветания государств, и особенно невозможность свободно нанимать и увольнять работника по желанию работодателя. Хотя эти факторы, несомненно, внесли свой вклад в нестабильность европейской экономики, есть и другая причина, которую часто упускают из виду.

По сравнению с американскими компаниями большинство европейских концернов имеют гораздо более широкую продуктовую линейку. Siemens выпускает множество таких же электротоваров, как и General Electric. Но Siemens производит еще и компьютеры, коммутационные системы и электронное оборудование, которых нет в ассортименте General Electric.

И действительно, серьезная конкуренция на рынке компьютеров США вытеснила General Electric из компьютерного бизнеса. Гораздо более слабая конкуренция в Германии помогла Siemens чуть дольше удержаться в нем.

Возьмем голландскую Philips Electronics. Это компания стоимостью 39 миллиардов долларов, которая пытается конкурировать в бизнесе микропроцессоров (с Intel), видеоигр (с Sega и Nintendo), электротоваров (с General Electric), кассетных магнитофонов и видеокамер с Sony и множеством других.

Кроме этого, Philips попытала счастья в компьютерном бизнесе, кабельном телевидении и видеопрокате. Не говоря уже о вложении 175 миллионов долларов в Whittle Communications, которые потеряны практически полностью.

В 1990 году убыток Philips составил 2,3 миллиарда долларов, компания фактически разорилась. Нет смысла упоминать о том, что цена ее акций за последнее десятилетие упала почти до нуля. Последний полупроводниковый бум ненадолго оздоровил компанию, но сегодня ей жизненно важно выбрать область деятельности на долгосрочную перспективу.

Возьмем Daimler-Benz, крупнейшую производственную компанию в самой экономически благополучной стране Европы – Федеральной Республике Германия. Помимо этих естественных преимуществ Daimler-Benz владеет крупнейшим автомобильным брендом мира – Mercedes-Benz. Считаете, что Daimler купается в деньгах? Нет, ее убытки в 1995 году достигли миллиарда долларов.

Проблема не в машинах. Автомобильный филиал неизменно приносит компании прибыль. Проблема в диверсификации. В восьмидесятые годы Daimler-Benz бралась за все без разбора – от вертолетов до поездов и спутников (последнее начинание – проект производства минивэнов в Китае, который, по подсчетам, обошелся в миллиард долларов). Купив акции Daimler десять лет назад и продав их сегодня, вы потерпели бы приличные убытки.

По мере глобализации бизнеса Daimler-Benz следовало поступать наоборот. Распродать все подразделения, кроме выпуска автомобилей премиум-класса, и использовать прибыль от их продажи на строительство автозаводов в разных странах, а не разбазаривать ее на убыточные проекты.

Давайте посмотрим, что происходит с крупнейшей итальянской компанией Fiat. Автомобильная группа Fiat стоимостью 40 миллиардов долларов производит полную линейку автомобилей и во многом похожа на General Motors, оцененную в 155 миллиардов. Но семья Аньелли, контролирующая Fiat, имеет свой интерес во всем – от мотороллеров до тракторов и грузовиков. Также корпорация занимается химией, продуктами питания, издательским делом, спортивными товарами, железными дорогами и владеет долей в оборонной промышленности. (Компании, входящие в конгломерат Аньелли, – это 25 % стоимости всей Миланской фондовой биржи.)

Продуктовая линейка Fiat/Agnelli гораздо шире, чем у General Motors, а продажи – намного ниже. По мере того как глобализация заставляет компании концентрироваться, корпорация будет находиться под все большим давлением, которое со временем заставит ее распасться.

В 1993 году одна только Fiat потеряла 1,1 миллиарда долларов. В 1994 году благодаря девальвации лиры на 25 % (что помогло Fiat за рубежом и повысило цену импортных автомобилей внутри страны) компания отчиталась о прибыли в размере 612 миллионов долларов. Однако кажется, что Fiat со своей феодальной сетью, или так называемыми *salotto buono* – бизнес-инсайдерами, связанными с государственными банками и политическими партиями, – все больше устаревает. Будущее Fiat вовсе не радужно.

Дальше – больше. Недавно было объявлено, что конгломерат стоимостью 28 миллиардов долларов объединит интересы Fiat в химической промышленности с интересами группы Ferruzzi Finanziaria и ее химическим подразделением Montedison.

Конгломерат будет находиться под контролем крупного миланского инвестиционного банка Mediobanca и семьи Аньелли. Сама Ferruzzi – большая компания, которая практически обанкротилась два года назад, ее долг составлял 20 миллионов долларов. Она была спасена только потому, что банки обменяли ее долги на акции.

Сделка Ferruzzi «не имеет смысла», – говорит один финансовый эксперт. Гигантский конгломерат создавался «в то время, когда эта формула доказала свою несостоятельность практически во всех странах мира». (Отчасти благодаря уничижительным отзывам прессы изначально обреченное слияние недавно было отозвано.)

По той же дорожке идет Olivetti. Этот второй по величине в Европе производитель компьютеров (уступающий только Siemens Nixdorf) не получал прибыли с 1990 года. За последние четыре года его убытки составили 1,5 миллиарда долларов. Управляющий директор Корrado Пассера согласился, что Olivetti «занималась слишком многим». Внутри страны компания производила все – от пишущих машинок до универсальных компьютеров, а за рубежом пыталась вести бизнес персональных компьютеров – практически во всех странах мира.

Вместо того чтобы сфокусироваться, Olivetti осматривалась в поисках бизнесов, в которые можно было бы войти. Их нашлось три – сфера услуг, телекоммуникации и мультимедиа. По мере того как бизнес становился все глобальнее, Olivetti следовало бы искать возможности уменьшить, а не увеличить количество предлагаемых продуктов.

Помимо прочего, Olivetti страдает от тех же проблем, что и Fiat. Компанию контролирует Карло де Бенедетти, молодой собрат Джанни Аньелли. Интересы холдинговой компании семьи де Бенедетти, которая называется Compagnie Industrial Riunite, лежат в электронике, розничной торговле и еще ряде областей. Ей приходится не только конкурировать с IBM, Apple и Compaq, но и беспокоиться о других видах продуктов.

Сегодня Olivetti принадлежит 4 % европейского рынка персональных компьютеров, а Compaq Computer – 14 %.

Compaq – прибыльная компания, вполовину меньше своего итальянского конкурента, но в отличие от Olivetti она не диверсифицировалась в телекоммуникации, мультимедиа и другие области. Однако не по своей воле.

Более крупный размер американского рынка и, следовательно, необходимость сфокусированности заставила американские компании, подобные Compaq, сужать профиль деятельности. В противном случае они постоянно находились бы в проигрышной позиции. А в европейском бизнес-сообществе такой необходимости не было.

Конечно, технически Европейский союз больше рынка США. Но это не единый рынок в полном смысле слова. Чтобы приобрести «однородность» рынка США, европейскому рынку нужно время. Возможно, десятилетия.

То же самое можно сказать и о глобализации бизнеса. Десятилетия пройдут, прежде чем мировой рынок станет по-настоящему глобальным, даже если все правительства придут к согласию в отношении его создания. И даже в этом случае, скорее всего, найдется немало стран, оставшихся в стороне от этого процесса и намеренных защитить национальный бизнес. («Ни одну нацию, – сказал Бенджамин Франклин, – еще не разрушила торговля».)

Тот же принцип действует по другую сторону Земли. Экономику Японии лихорадит уже несколько лет. Одна из причин ее плачевного состояния в том, что большая часть японских компаний имеет слишком широкую продуктовую линейку.

Так происходит не только потому, что рынок Японии меньше рынка США – фактор, отчасти отвечающий за расширение линейки, – но и вследствие авторитарности правительства Японии, поддерживающего эту тенденцию. Легче следить за несколькими корпорациями, которые производят широкий ассортимент продуктов, чем, как в США, за множеством узкоспециализированных компаний, конкурирующих за свою долю рынка.

Из десяти крупнейших корпораций США лишь одна (General Electric) – классический конгломерат. Из десяти крупнейших корпораций Японии конгломератами являются восемь. Лишь две стоят особняком (Toyota Motor и недавно приватизированная государственная монополия Nippon Telegraph & Telephone).

Шесть из десяти ведущих японских корпораций – *сого сёся*, или «всеобъемлющие торговые фирмы»^[18]. Их совокупный доход равен почти триллиону долларов, или одной четвертой ВВП Японии. Однако их чистая прибыль минимальна и не превышает 1 % продаж. Прогноз: скоро для части этих конгломератов в японском стиле зайдет солнце.

Большая японская шестерка размыта насколько, насколько это возможно. Конгломераты действуют как агенты на комиссии, дилеры,

финансисты, венчурные капиталисты и инвесторы в акции своих членов кэйрэцу^[19]. Помимо прочего, сого сёся вливают деньги в производство нефти и газа, электростанции, спутниковую связь и кабельное телевидение.

Многие кэйрэцу едва сводят концы с концами. Так, продажи и прибыль оцененной в 29 миллиардов долларов Mitsubishi Electric, которая производит все – от полупроводников до потребительской электроники, от космического оборудования до транспортных систем, – падают с начала девяностых.

По мере того как бренды начнут приобретать все большее значение, такие компании, как Mitsubishi Electric, будут страдать все сильнее. Вот годовой доход компаний, собранных под брендом Mitsubishi: Mitsubishi Motors (34 миллиарда долларов), Mitsubishi Bank (30 миллиардов долларов), Mitsubishi Heavy Industries (29 миллиардов долларов), Mitsubishi Chemical (13 миллиардов долларов) и Mitsubishi Materials (10 миллиардов долларов). Имя, которое пытается олицетворять все, в конце концов не будет значить ничего.

Японская практика делать ставку на большое разнообразие продуктов под одним названием получила положительные отзывы множества авторов деловой литературы, которые не всегда заглядывают за кулисы финансовой ситуации и поэтому не видят, что происходит в действительности. Одна особенно популярная компания – это Yamaha. Обычно восхищаются тем, «как производителю мотоциклов удается с успехом продавать фортепиано».

Во-первых, Yamaha Motors – отдельная компания, которой лишь на одну треть владеет производитель пианино, Yamaha Corporation. Во-вторых, Yamaha Corporation далека от финансового успеха. Типичный конгломерат в японском стиле, она выпускает луки, клюшки для гольфа, аудиооборудование, кухни, лыжи, мотоциклы и, конечно, музыкальные инструменты.

На самом деле Yamaha – крупнейший в мире производитель музыкальных инструментов. За прошлые десять лет продажи продукции Yamaha составили 46 миллиардов долларов по нынешнему обменному курсу. Однако чистая прибыль компании – менее 1 % объема продаж. Процветание без прибыли, похоже, представляет собой японский стиль бизнеса – он соответствует философии массированного расширения продуктовой линейки и маркетингового акцента на низких ценах.

Япония – земля тысячи Yamaha. Компаний, производящих все на свете под единственным брендом и сбывающих свою продукцию по распродажным ценам. Hitachi (76 миллиардов долларов), Toshiba (48 миллиардов долларов), Sony (40 миллиардов долларов), NEC (38 миллиардов долларов),

Canon (19 миллиардов долларов), Sanyo (16 миллиардов долларов), Sharp (14 миллиардов долларов) и Ricoh (10 миллиардов долларов). Общий объем продаж этих восьми японских конгломератов достиг 261 миллиарда долларов, при этом они умудрились выйти практически в ноль.

Большую роль в этом деле сыграл убыток Sony в размере 2,9 миллиарда долларов, но ни один из конгломератов не получил высокой прибыли. Лучшую результативность продемонстрировала Sharp, чистая прибыль которой составила 295 миллионов долларов, то есть чуть больше 2 % продаж (с тем же объемом продаж чистая прибыль Caterpillar достигла 7 %).

В долгосрочной перспективе японские конгломераты не будут идти ни в какое сравнение с узкоспециализированными компаниями с сильными брендами и высокой прибылью. Фондовый рынок отражает нерадужные перспективы для Японии. С 1990 года японский рынок упал на 50 %, а рынок США вырос на 75 %.

В таких странах с сильным государственным контролем, как Южная Корея, ситуация еще хуже. В корейской экономике доминируют четыре гигантских чубола^[20]: Samsung (63 миллиарда долларов), Hyundai (63 миллиарда долларов), LG (48 миллиардов долларов) и Daewoo (40 миллиардов долларов).

«От микропроцессоров до кораблей» – гласит недавняя реклама Hyundai. Эта компания в прямом смысле слова делает все, кроме кухонного мусора. По информации самой Hyundai, она участвует в следующих бизнесах: «автомобили, электроника, кораблестроение, проектирование и строительство, машины и производственное оборудование, нефтехимия, торговля и транспорт».

Или посмотрите на линейку Samsung: потребительская электроника, кораблестроение, компьютерные микропроцессоры и экраны, авиационно-космическая промышленность, нефтехимия, проектирование и строительство, страхование жизни. Недавно Samsung заплатила 378 миллионов долларов за 40 % AST Research – убыточного американского производителя компьютеров.

Еще удивительнее решение, которое Samsung приняла в 1994 году, – начать производство автомобилей совместно с Nissan. В автократической Южной Корее оно, без сомнения, требовало государственного разрешения, которое было получено только после долгой кампании, проводимой сыном основателя конгломерата Ли Кун-Хи.

Что, если General Electric решит выпускать автомобили? Фондовый рынок забьется в припадке и будет прав. Роль рынка заключается не только

в том, чтобы снабжать капиталом и ликвидностью корпорации и инвесторов, но и в контроле руководства компаний, впадающих в крайнюю степень себялюбия.

У LG Group проблемы в два раза хуже. Она не только дала свое имя (Lucky Goldstar) ряду бессмысленных инициатив, но и расширяется во всех направлениях одновременно.

В Юго-Восточной Азии и Индии LG наряду со своими основными бизнесами – выпуском электротоваров и электроники, в которые входит производство телевизоров, аудио- и видеотехники, потребительской электроники, компьютеров и оборудования для автоматизации офисов, полупроводников и жидкокристаллических дисплеев, – ввязалась в переработку нефти и нефтехимическую промышленность, связь и строительство жилья.

Недавно компания потратила 351 миллион долларов на покупку 58 % производителя телевизоров Zenith Electronics. Невыгодная сделка. Компания не получала прибыль от своей деятельности с 1984 года.

Хотя внутренний, защищенный рынок LG будет поддерживать ее сравнительное здоровье (здесь эта компания – номер один в производстве телевизоров, холодильников и стиральных машин), ее широкая продуктовая линейка – серьезный недостаток на мировом рынке.

В поиске синергии LG инвестировала 10 миллионов долларов в 3DO для разработки следующего поколения игровых приставок и сотрудничает с Oracle над созданием приставок для приема телевизионных программ по требованию. Она также производит и продает бытовую технику совместно с General Electric и разрабатывает операционное программное обеспечение вместе с IBM.

Daewoo следует по стопам трех других чуболов. Погрязшая в долгах, она недавно потратила миллиард долларов на 60 % акций государственного польского автомобильного производителя. И это в дополнение к 340 миллионам, инвестированным Daewoo в другой польский автозавод. Компания также выделила 156 миллионов долларов на организацию совместного предприятия по выпуску своего автомобиля Cielo в Румынии. Cielo собирают и в Нью-Дели, а в течение следующих пяти лет Daewoo планирует инвестировать 2 миллиарда долларов в производство автомобилей в Индии. Кроме того, компания выделила 2 миллиарда долларов на создание совместного производства в Китае. Построила завод в Узбекистане.

Заметим, что Daewoo – не только автомобильная компания. Другие области ее деятельности – торговля, потребительская электроника,

строительство, кораблестроение, компьютеры, телефония, финансовые услуги, автомобилестроение.

Кстати, автомобильное подразделение не приносит Daewoo прибыли. Несмотря на защищенный внутренний рынок, за последние четыре года убытки Daewoo превысили 450 миллионов долларов. Между тем компания пытается активно осваивать автомобильный рынок США, который отличается высокой конкуренцией. Удачи.

Система чоболов в Южной Корее и кэйрэцу в Японии помогает снижению конкуренции на внутреннем рынке, но ничего не делает для того, чтобы компании могли конкурировать на рынке глобальном, – лишь снабжает их деньгами, которые они теряют за границей. (Использование прибыли, полученной внутри страны, для субсидирования экспортных продаж – это, согласно международным правилам торговли, «демпинг», незаконная деятельность.)

Если уж на то пошло, поощряя расширение продуктовой линейки, система чоболов и кэйрэцу разрушает могущество компаний за пределами их родных стран.

Похоже, и Китай встал на ту же дорожку. Чжен Дунксан, президент крупнейшей китайской компании Sinochem, считает, что его 15-миллиардный гигант слишком мал. «Мы должны диверсифицироваться во всех направлениях, причем быстро, чтобы сохранить конкурентоспособность». Поэтому он превращает Sinochem в международную торговую, финансовую и производственную компанию в японском стиле, известную в китайских СМИ как «авианосец».

Другие китайские руководители рвутся разместить свои самолеты на борту авианосца. «Большой значит красивый» – модное выражение в здешних управлеченческих кругах.

Большая значит красивая. Но только если это узкопрофильная компания. Как развивающаяся страна Китай предлагает массу возможностей межотраслевых слияний, во многом подобных тем, что в 1908 году совершила General Motors.

Китайское автомобилестроение в значительной степени фрагментировано. Немногие могут назвать даже нескольких из 130 китайских производителей легковых автомобилей и грузовиков. Так вышло, что в тот год, когда была организована GM, в США имелось почти столько же автозаводов.

«Большой значит красивый» – но только если это не скопление не связанных друг с другом бизнесов. General Motors была в ужасном финансовом состоянии, до тех пор пока в двадцатых годах Альфред Слоун

не придумал, как сузить специализацию компании (см. [главу 12](#)).

Глобализация рынка капиталов еще больше усугубляет долгосрочные проблемы таких стран, как Япония, Южная Корея и Китай. Скоро компании уже не смогут полагаться на дешевые деньги. Инвесторам слишком легко перебрасывать свои средства в организации в других странах, где доход на их инвестиции выше.

В прошлом японские компании получали преимущество за счет выгодных процентных ставок. Сегодня учетная ставка Банка Японии – 0,5 %. Предыдущая колебалась около 1,5 %. Но такие низкие ставки вряд ли продержатся долго.

Подобно продуктам и услугам, скоро деньги потекут в те страны, которые предлагают более высокий доход. Если кэйрэцу и чоболы не найдут способ повысить прибыль, они будут страдать от нехватки капитала. Без прибыли ни один конгломерат не сможет удовлетворить в нем потребность.

Многие компании на рынке США создают собственные кэйрэцу – за счет альянсов или «мягких слияний», которые стали невероятно популярны. По информации фирмы Booz, Allen & Hamilton, занятой в области управленческого консалтинга, количество формальных альянсов, которое составляло всего 750 в семидесятых, за период с 1987 по 1992 год подскочило до 20 000.

Попробуйте вспомнить хоть один альянс, который пользовался заметным успехом. Вряд ли вам это удастся. Оказывается, большинство разочаровало своих создателей. Они высасывают деньги, ресурсы и время руководителей, заставляя тратить их на непродуктивные области. Альянсы вынуждают корпорации распылять свои усилия.

Возьмем альянс Apple с IBM. Этот «компьютерный кэйрэцу» создал два совместных предприятия в области программного обеспечения – Taligent и Kaleida, которые пока еще не разработали ни одного прибыльного продукта (не похоже, что это произойдет и в будущем). Именно из этого альянса возник микропроцессор PowerPC, который производят IBM и третий партнер, Motorola.

PowerPC – палка о двух концах. Он помог Motorola продать еще несколько микропроцессоров, но ничем не был полезен Apple Computer. Для IBM новый чип – откровенное зло, поскольку теперь Голубому Гиганту придется поддерживать два стандарта – Intel и PowerPC^[21].

Цифры подтверждают этот вывод. Когда 2 октября 1991 года было объявлено о сотрудничестве и тщательно продуманное мероприятие транслировалось из Сан-Франциско через спутник, Apple и IBM считались компаниями номер один и два, которым принадлежало 35 % американского

рынка персональных компьютеров. Четыре года спустя они опустились на второе и четвертое места, владея лишь 21 % рынка.

Шумиха, сопровождавшая объявление, никого не оставила равнодушным. «IBM-Apple может внушить ужас, – писала *Business Week*, – их финансовое соглашение начинает череду совместных разработок в области аппаратных средств, программного обеспечения и сетевых технологий, которые могут полностью изменить баланс сил в отрасли персональных компьютеров, оцененной сегодня в 93 миллиарда долларов».

Более того, оба руководителя, проводившие переговоры о сделке (Джон Скалли из Apple и Джеймс Каннавино из IBM), уже ушли.

Интересно, не имело ли такой же резонанс появление динозавра несколько сотен миллионов лет назад. «Десятитонный тираннозавр рекс будет править миром». Не меньшая шумиха сопровождала планы по слиянию Walt Disney и Capital Cities/ABC (Динозавр рекс ABC).

Подобное происходило и при слиянии Time Warner и Turner Broadcasting System.

Куда сгинули динозавры? Спросят ли то же самое о корпорациях-динозаврах? Думаю, да. Размер корпорации – не критерий ее мощи. Размер ослабляет, если компания утратила свою специализацию.

IBM считалась мощнейшей корпорацией стоимостью 35 миллиардов долларов, когда Compaq была всего лишь наброском на бумаге. Но сегодня Compaq значительно опередила IBM в области персональных компьютеров. Compaq – узкопрофильная компания. IBM – нет.

Динозавр – хороший образ, о котором не стоит забывать компаниям из небольших стран, стремящимся на глобальный рынок. Они часто жалуются, что им трудно экспортirовать в более крупные, развитые государства и конкурировать с прочно стоящими на ногах организациями.

Но основная проблема – это не размер, а сфокусированность. В небольшой стране корпорации более диверсифицированы, чем типичный бизнес в крупном государстве. На экспортных рынках маленькая страна заплатит за отсутствие сфокусированности на внутреннем рынке.

Чтобы эффективно конкурировать на экспортных рынках, компания должна сузить свою продуктовую линейку и сосредоточиться на создании репутации и присутствии на рынке. Будь то помидоры или клюшки для бейсбола, радиоприемники или кожаные куртки, самые успешные на глобальном рынке компании из небольших стран – те, которые посвятили себя продажам на глобальном рынке и чья специализация точна как лезвие бритвы.

Глава 3

Что движет делением

Можно считать, что бизнес подобен амебам, которые делятся в чашке Петри, – это находящееся в вечном делении море категорий.

Категория начинается как единое образование, в котором обычно доминирует одна компания. Так, IBM доминировала в компьютерной категории со своим универсальным компьютером.

Однако со временем категория делится на две или более частей. Универсальные компьютеры, микрокомпьютеры, суперкомпьютеры, отказоустойчивые компьютеры, персональные компьютеры, рабочие станции, лэптопы, ноутбуки, наладонники, файловые станции... И новые уже на подходе.

Когда-то пиво было пивом. Затем категория разделилась. Сегодня у нас есть отечественное и импортное пиво. Обычное и легкое. Разливное и бутылочное. Дорогое и дешевое. Красное и светлое. И даже безалкогольное. А будет еще больше.

Когда-то Ford доминировала на рынке со своей «моделью Т» – автомобилем, который олицетворял средство передвижения. Затем категория разделилась. Сегодня у нас есть автомобили класса люкс, среднего класса и совсем дешевые машины. Полноразмерные, средние и компактные. Импортные и отечественные. Спортивные, универсалы, жилые автофургоны и минивэны. И это далеко не все.

Bayer доминировала в категории болеутоляющих препаратов – она продавала аспирин. Затем категория разделилась. Сегодня на полках аптек вы найдете парацетамол, ибuproфен и напроксен. Завтра появится что-то еще.

Каждый сегмент – это отдельное, конкретное образование, имеющее собственные причины для существования и своего лидера, который редко совпадает с лидером категории в целом. Bayer – лидирующий бренд аспирина. Tylenol – парацетамола. Advil – лидер среди ибuproфенов, а Aleve – напроксена.

Деление – это жизненный факт, движущая сила бизнеса. Оно происходит во всех продуктовых категориях – от компьютеров до коммуникаторов, от потребительской электроники до кабельного телевидения.

Так почему же такое множество руководителей верят в противоположное? Почему они считают, что категории объединяются, а не делятся? И почему эта уверенность заставляет их лишать свои компании специализации?

Что за идея настолько застилает им глаза, что они начинают видеть то, чего нет?

Это концепция *конвергенции*, последняя и величайшая в длинном списке управленческих прихотей.

Каждое из последних десятилетий имело свою управленческую причуду, и история показала, что в лучшем случае они оказывались заблуждениями. В шестидесятых это была *конгломеризация*, в соответствии с которой профессиональный менеджер может управлять чем угодно. Textron, AM International, ITT, LTV, Litton и множество других конгломератов ненадолго заняли свое место под солнцем, а затем канули в Лету.

«Теория конгломератов, – согласно Wall Street Journal, – гласила, что компании, действующие в разных областях бизнеса, будут менее подвержены спадам в отдельных секторах и смогут выиграть от централизованного управления. Но это заблуждение было дискредитировано, когда в 1970-х конгломераты обрушились, как и весь остальной рынок. И действительно, в восьмидесятые многопрофильные компании делили и распродавали по частям».

По словам профессора ULCA Дэвида Льюина, доля экономики, контролируемая крупными конгломератами, значительно снизилась – в шестидесятых она составляла около 45 %, через несколько десятилетий сократилась до 15 %.

В семидесятых придумали *диверсификацию*. Согласно этой концепции любой организации нужен антициклический бизнес, который уравновесил бы ее бизнес-цикл. Xerox, Westinghouse и множество других компаний занялись финансами, чтобы уравновесить свое основное занятие – производство товаров долговременного пользования. Все они еще зализывают раны.

Последний пример – Seagram, которая решила сочетать бизнесы прохладительных напитков и развлечений. Ей повезло. И все же диверсификация как корпоративная стратегия почти ничего не имеет за душой.

На основе изучения результатов деятельности тридцати трех крупных американских фирм с 1950 по 1986 год Майкл Портер заключил, что диверсификация скорее способствовала разрушению акционерной

стоимости, чем ее созданию. Большинство компаний избавлялись от приобретений, а не сохраняли их.

Как вы уже знаете, диверсификация была основана на сочетании двух разных образований, которые должны были «сбалансировать» друг друга. Когда одно начинало падать, второе могло пойти вверх. И наоборот. В соответствие с этим выпускающая электроприборы General Electric купила добывающую компанию Utah International (уже продана). Заблуждение следующего десятилетия опиралось на противоположную идею: купите компанию, *подобную* вашей.

В восьмидесятых все увлеклись *синергией* – идеей о том, что компания может использовать сходство между такими продуктами, как, например, журналы и кинофильмы (Time Warner), кола и вино (приобретение Coca-Cola Taylor Wine и затем избавление от нее) или потребительская электроника и кино (покупка Sony кинокомпании Columbia). Основные результаты еще впереди, но доходы уже не радуют.

Синергия и ее любящий кузен корпоративный альянс – все еще очень модные словечки, которыми любят щеголять в советах директоров корпоративной Америки. AT&T купила NCR, но не смогла найти синергию между коммуникациями и компьютерами (недавно AT&T отказалась от синергии и разделилась на три части – пример движущей силы деления).

Пунктик девяностых – *конвергенция*, утверждение о том, что разные цифровые технологии могут идти рука об руку. Поэтому компании, естественно, должны сливаться или создавать альянсы, чтобы извлекать преимущество из этой мощной тенденции. СМИ кричали о конвергенции во весь голос. Каждое крупное деловое издательство считало свои долгом осветить соответствующие события.

Fortune прогнозировала: «До конца десятилетия конвергенция не выйдет из моды. И дело не только в том, что сегодня мы видим, как сближаются кабельные и телефонные компании. Дело в том, что разные культуры и корпорации в крупнейших отраслях – телекоммуникационной (в том числе и связи дальнего радиуса действия), кабельном телевидении, компьютерной, индустрии развлечений, потребительской электронике, издательском деле и даже розничной торговле – объединятся в единую мегаотрасль, которая будет предоставлять информацию, развлекать, снабжать товарами и услугами ваши дома и офисы».

Wall Street Journal объясняла: «Сегодня лидеры пяти крупнейших отраслей мировой экономики – компьютерной, средств связи, потребительской электроники, индустрии развлечений и издательского дела – привыкли к потрясениям. Их подстегивает единый технологический

хлыст – растущая возможность дешево передавать большие объемы видео, звука, графики и текста в цифровой форме. И это заставляет их трансформироваться и сближаться».

New York Times предсказывала: «Никого не удивляет, почему так интересуются друг другом телефонная связь и кабельное телевидение. Технологические различия, разделяющие передачу данных по телефону, телевизору и компьютеру, быстро стираются, поэтому одна компания скоро сможет предоставлять все три вида услуг».

Кто пострадает от цифровой революции?

Майкл Крайтон, автор романа «Парк юрского периода»^[22] и других бестселлеров, писал: «Думаю, что то, что сегодня мы считаем средствами массовой информации, лет через десять может исчезнуть. Без всякого следа». Господин Крайтон даже готов назвать кандидатов на исчезновение: «Следующими поймут, что больше никому не нужны, такие американские организации, как New York Times и коммерческие сети».

Это напоминает одно из предсказаний Томаса Эдисона, сделанное в 1913 году: «Книги в школах скоро станут не нужны», их заменит гораздо более эффективное средство – «движущиеся картинки», которые будут учить «через зрение» (книги становятся все популярнее, ежегодный рост в индустрии составляет 2 % и более).

У всех на слуху объединение, которому еще только предстоит увидеть свет, когда в едином экстазе сольются компьютеры и связь. Впервые эта концепция была публично озвучена в 1977 году японской NEC Corporation. Любимый проект ее бывшего CEO Коджи Кобяши – компьютеры и связь, или C&C, как его стали называть в NEC, – стал в корпорации почти религией.

C&C не помог NEC. Этот пятый по размеру в мире производитель телекоммуникационного оборудования, четвертый по размеру производитель компьютеров и второй – полупроводников делает все, кроме денег. За прошлые десять лет акции NEC отстали от японского фондового рынка на 28 %.

Прежде чем сдаться, AT&T следовала стратегии C&C более десяти лет. Еще в 1983 году ее председатель Чарльз Браун сказал: «Движущая сила этой революции – несомненно, конвергенция связи и компьютерных технологий, которая в прямом смысле слова заново определит телекоммуникационные отрасли».

Постановление о разрешении от 1982 года, разделяющее оператора, предоставляющего местные телефонные услуги, на семь вновь образованных компаний-«звоночек», принесло AT&T один «выгодный

момент». Министерство юстиции позволило ей подключиться к компьютерному бизнесу.

Эка невидал! Это тот самый выгодный момент, что обошелся AT&T в миллиарды долларов. Первым проявлением стратегии C&C было формирование AT&T Information Systems и далекое от успеха продвижение линейки персональных компьютеров и рабочих станций. За восемь лет убытки подразделения составили 2 миллиарда долларов.

Второе воплощение стратегии C&C началось в 1991 году с приобретением NCR Corporation за 7,4 миллиарда долларов. Благодаря покупке NCR AT&T «связет людей, организации и их информацию в единую глобальную компьютерную сеть», – заявил председатель правления компании Роберт Аллен.

NCR (с тех пор переименованная в Global Information Solutions) стала финансовой катастрофой для AT&T, она терпела убытки со дня своего основания. За пять лет Global Information Solutions сменила четырех CEO.

Дурным предзнаменованием была сама расширенная продуктовая линейка компании – от настольных компьютеров до машин средней производительности и универсальных компьютеров. После покупки Teradata за 20 миллионов долларов Global Information Solutions также пыталась вывести на рынок «компьютеры с массовым параллелизмом».

Персональные компьютеры? Машины средней производительности? Универсальные? С массовым параллелизмом? Где тут сконцентрированность? Нет ничего удивительного в том, что AT&T решила отделаться от всего этого добра скопом. «Вчера AT&T решила отказаться от некогда великого видения объединения связи и компьютеров в единую корпоративную империю, – писала New York Times. – Оказалось, что это видение – лишь дорогостоящая иллюзия».

Говорят, что конвергенция – это «революция широкополосной связи, киберпространства, диалогового доступа, мультимедиа, полнофункциональных сетей, 500-канальных цифровых информационных супермагистралей». Как ни называй, реальность не имеет с этим ничего общего. Руководит бизнесом сегодня не конвергенция, а деление.

Конвергенция противоречит законам природы. В физике закон энтропии гласит, что степень беспорядка в закрытой системе всегда возрастает. Ну а модель конвергенции вносит в систему больше порядка.

В биологии, согласно закону эволюции, новые особи возникают за счет деления единичных особей. Конвергенция, напротив, будет означать, что особи постоянно объединяются, создавая такие странные существа, как «котособаки».

Конечно, все происходит наоборот. Вместо «котособак» возникают новые породы собак и кошек. Сегодня Американский клуб собаководства признает 141 породу и почти каждый год добавляет новую.

Вернемся к компьютерам. Согласно приверженцам конвергенции, компьютер объединится с телефоном, кабельной связью и телевидением, создав то, что, вероятно, будет называться «телефоно-кабеле-телевидение». Заметим, что эти новаторские свершения должны происходить в некий момент в будущем.

А как же прошлое? Хороший вопрос. В конце концов, компьютерной индустрии сегодня больше полусотни лет. Она родилась, когда в начале пятидесятых Remington Rand выпустила первую в мире серийную ЭВМ Univac. За более чем четыре десятка лет объединился компьютер с каким-нибудь другим продуктом?

Что-то я этого не помню. С другой стороны, из компьютера, несомненно, выделилось многое.

«Те, кто не помнит прошлого, – писал Джордж Сантаяна, – обречены на его повторение». Первый компьютер, как известно, назывался электронной вычислительной машиной. Его не называли универсальным компьютером до тех пор, пока Digital Equipment не выпустила микрокомпьютер. Это событие разделило компьютерную отрасль надвое – на универсальные и микрокомпьютеры.

Шли годы, и компьютерная индустрия делилась снова и снова. Сегодня у нас есть персональные и переносные компьютеры, лэптопы, ноутбуки, наладонники, рабочие станции, суперкомпьютеры, супермикрокомпьютеры, отказоустойчивые компьютеры и микрокомпьютеры, компьютеры параллельной обработки и т. д.

Если верить сторонникам конвергенции, все это деление внезапно прекратится и компьютеры объединятся? С чем? Кто-то не помнит прошлого? Похоже, что так и есть.

Объединится ли компьютер с телевидением? Билл Гейтс верит в это. «Прибор, о котором мы говорим, имеет все преимущества телевизора. Он сравнительно дешев; вы можете повесить его в гостиной и управлять им при помощи небольшого пульта. Но внутри него – микропроцессоры, более мощные, чем в сегодняшнем персональном компьютере. Подсоединив к нему клавиатуру или принтер, вы сможете работать на нем как на компьютере. Такому прибору нужно новое имя. Мы называем его TV/PC».

TV/PC? Прекрасная идея, но она обречена на провал. Технологии нельзя объединить, они делятся. Но компании, похоже, готовы тратить миллионы долларов на исследование технологических тупиков. Несколько

лет назад Hewlett-Packard и Time Warner объявили о планах совместной разработки новой технологии, которая позволит телевизору распечатывать купоны, рекламу, статьи из журналов и цветные кадры из телевизионных шоу. Не ждите, когда что-нибудь в этом роде появится в продаже^[23].

Должно быть, скоро потребителю предложат телевизор с встроенным видеомагнитофоном. Почему бы и нет? Это вполне естественно. На рынке уже есть сочетание телевизора и видеомагнитофона, но эти приборы не особенно покупают. Проблема в том, что люди обычно не задумываются о новом телевизоре или видеомагнитофоне, пока старый не сломается. К несчастью производителей этих комбинированных продуктов, телевизоры и видеомагнитофоны редко выходят из строя одновременно.

А что с микроволновой печью? Будет ли пользоваться спросом ее сочетание с электрической или газовой плитой? Нет, по той же причине. Зачем мне выбрасывать хорошую плиту, чтобы купить «два в одном» – микроволновую/газовую или микроволновую/электрическую плиту?

Возьмем другой пример. Если каких-то два продукта и должны объединиться, то это стиральная машина и сушка. Конечно, можно купить стиральную машину с сушкой, но этого почему-то никто не делает. Слишком много преимуществ в отдельных приборах – например, можно стирать вторую порцию белья, пока сушится первая.

Еще одна популярная концепция конвергенции – «услуги полного цикла». Многие компании ломали копья, пытаясь заставить эту концепцию работать. Одно из крупнейших в мире рекламных агентств Saatchi & Saatchi влюбилось в эту идею. Рекламщики купили ряд дизайнерских и консалтинговых фирм – чтобы удовлетворять все нужды своих клиентов без исключения.

Вскоре из-за роста убытков Saatchi была вынуждена продать нерекламный бизнес (цена акций компании упала с 80 долларов восемь лет назад до двух сегодня).

У Гейтса есть еще одна идея конвергенции, которую он назвал «компьютерным кошельком». Он сочетает в себе ключи, платежные карточки, удостоверение личности, деньги, письменные принадлежности, паспорт и фотографии детей! Не говоря уже о глобальной системе позиционирования, чтобы всегда можно было сказать, где вы находитесь и куда хотите отправиться.

Глупо? Конечно, но СМИ раздули шумиху вокруг этой концепции, и многие вполне обычные серьезные люди купились на идею электронного кошелька. Но правда в том, что бизнесом движет не конвергенция, а деление.

Предложенные потребителю продукты конвергенции чаще всего привлекают небольшой рынок. Вот Newton от Apple – перьевая компьютер, электронный календарь, факс и беспроводной коммуникатор «в одном флаконе». Немногие новые продукты могли похвастаться таким же вниманием, как Newton. Но, к несчастью для Apple, Newton почти не покупают.

Один из самых настойчивых прогнозов – что кабельное телевидение и местная телефонная служба сольются воедино. В конце концов, обе службы прокладывают кабели в дома потребителей. Так почему же не объединить их, не снизить накладные расходы и не сделать систему интерактивной? Как региональные отделения Bell, так и кабельные компании стали объединяться и создавать совместные предприятия, чтобы изучить свои будущие возможности.

Планируемая Bell Atlantic покупка Tele-Communications за 32 миллиарда долларов была самым наглядным примером мышления в духе конвергенции. Сделка не состоялась, но конвергенция жива. Кабельные компании поговаривают о предоставлении телефонных услуг. Телефонные компании подумывают о том, чтобы предлагать «фильмы по требованию».

«Сегодня у каждой кабельной компании есть бизнес-план, – говорит вице-президент Bell Atlantic, – согласно которому она должна получить десять процентов местной телефонной компании».

Рынок не всегда принимает то, что возможно с технической точки зрения. Помимо низкой цены, каковы основные требования потребителей к телефонным услугам?

Конечно, надежность. Если ваш дом горит, вам нужно быстро дозвониться до пожарной службы. То же самое с полицией или службой спасения.

Спросите человека, когда его телефон в последний раз не работал. «Не припоминаю что-то», – ответят вам. Спросите, когда в последний раз не работало кабельное телевидение. Стандартный ответ будет звучать так: «В прошлый вторник».

Готовы ли потребители поменять надежные услуги компании Bell на ненадежные телефонные услуги другой организации? Очень маловероятно.

Пока кабельные компании расширяют свои услуги, предлагая телефонную и двустороннюю связь, сама кабельная отрасль делится. Сегодня более миллиона клиентов принимают программы HBO, CNN, игры NFL, Showtime, MTV и других кабельных каналов через цифровые спутниковые каналы или DSS.

Первопроходцем DSS стала не кабельная индустрия, а подразделение

General Motors под названием Hughes Electronics (Primestar Partners, консорциум шести кабельных операторов и General Electric пытаются догнать их). Сервис Hughes под названием DirecTV сегодня вдвое обогнал Primestar по продажам.

Это типичная ситуация. Кабельные компании так заняты задачей влезть в чужой бизнес, что не замечают деления, которое происходит в их собственном. Лидеров почти никогда не ниспровергают снаружи. Их чаще всего опрокидывают изнутри – почва уходит у них из-под ног в результате деления.

Кроме того, на горизонте маячит беспроводная связь, которая предоставляет сигнал высокого качества при благоприятных условиях. Когда-то кабельное телевидение было просто кабельным телевидением. Теперь его три вида: обычное, беспроводное и DSS. Мы ждем продолжения.

Почему конвергенция получила такое признание без видимых доказательств своей дееспособности? И вновь причина в том, что руководители придают слишком большое значение росту. Они хотят верить в конвергенцию, поскольку она обещает удвоить их размеры. «Если мой бизнес объединится с чьим-нибудь еще, мы сможем сложить две компании вместе и станем в два раза больше».

Конвергенцию традиционно считают горизонтальным объединением, сочетанием двух равных партнеров. Недавно внимание лидеров бизнеса привлек другой вид конвергенции. Его можно назвать вертикальной интеграцией, или вертикальной конвергенцией.

Вертикальную конвергенцию лучше всего продемонстрировать на примере покупки Capital Cities/ABC, за которую Walt Disney заплатила 19 миллиардов долларов в акциях и звонкой монете. Это слияние контента и вещания. «Один плюс один равно четырем», – заявил CEO Disney Майкл Эйснер.

Его идея так же ошибочна, как и расчеты. Движущая сила бизнеса – это конкуренция, а не милые его сердцу сделки ради вещания. С точки зрения ABC ей нужен самый лучший контент, а не навязанная продукция Disney.

С точки зрения Disney компания должна продавать контент тому, кто даст лучшую цену, и это далеко не всегда ABC. Один плюс один дает не больше полутора.

Спросите Matsushita. В компании считали, что ей нужен контент, чтобы показывать по телевизорам Panasonic, которые она выпускала. Поэтому была куплена крупная киностудия MCA. Хотя MCA прекрасно

себя чувствовала под ненавязчивым руководством Matsushita, синергия с аппаратным обеспечением была невелика. В результате кинобизнес продали Seagram.

Спросите Sony. Здесь также решили, что телевизоры нужно наполнить контентом, поэтому купили Columbia Pictures. Спустя пять лет и несколько кассовых провалов Sony пришлось пойти на грандиозное списание 2,7 миллиарда долларов.

Sony сдалась? Да ни за что. Новый президент компании Нобиуки Идеи оптимистично смотрит в будущее. Он планирует участвовать в распространении кинофильмов, телевизионных программ, музыки, компьютерных программ и т. д., чтобы заполнить пробел между двумя нынешними бизнесами Sony: созданием программ и телевизоров, а также видеомагнитофонов для их проигрывания или использования.

«Моя мечта, – говорит господин Идеи, – заполнить брешь между созданием контента и его потреблением».

Называйте это заполнением бреши, расширением продуктовой линейки или вертикальной конвергенцией, но это всего лишь очередной путь к рассеиванию внимания корпорации. Компании, которые расширили свою линейку, какова бы ни была причина, подвержены конкуренции со стороны более сфокусированных соперников – ведь они извлекают преимущество из деления, а не из конвергенции.

Будущее предсказать нельзя, так почему же мы так уверены, что конвергенция не пройдет?

Давайте начнем с изучения истории. Если компьютер был определяющим продуктом второй половины двадцатого века, то автомобиль стал тем же для его первой половины. А если конвергенция – естественное течение технологического процесса, то где же то общее, что мы должны заметить в истории машин и компьютеров?

Другими словами, если компьютер будет объединяться с другим продуктом, то, возможно, автомобиль это уже сделал.

Большинство историков считают изобретателем автомобиля Карла Бенца, полагая, что это произошло в 1885 году. С тех пор прошло более ста лет – так объединился ли автомобиль с другими средствами передвижения?

Нет, конечно, хотя это пытались сделать многие. В 1945 году Тед Холл разработал летающую машину Hall Flying Car, которая была представлена полной энтузиазма публике, причем показ сопровождался грандиозными прогнозами.

Дороги станут не нужны, автомобильные пробки останутся в прошлом. Вы сможете отправиться куда угодно в любое время, вам будет

сопутствовать полная свобода передвижения. Все крупные авиапроизводители Америки надеялись нажиться на изобретении Холла. Счастливым покупателем стала Convair.

В июле 1946 года Convair представила полет мысли Холла как модель Convair 118 – ConvAirCar. Менеджмент компании уверенно предсказывал продажи в объеме 160 000 единиц в год. Цена составила 1500 долларов плюс дополнительная плата за крылья, которые также можно было взять в аренду в любом аэропорту.

Несмотря на шумиху, построено было только две ConvAirCar. Обе сегодня отдыхают на складе в Эль-Кайон.

Три года спустя Молтон Тейлор представил Aerocar – небольшой спортивный автомобиль с накладными крыльями и хвостом. Тогда Aerocar вовсю пели дифирамбы. Ford Motor Company даже подумывала о массовом производстве. Однако Aerocar постигла участь Flying Car.

Плохие идеи живучи. Несколько лет назад Пол Моллер, президент Moller International, вынес на суд общественности «небесную машину» M400 Volantor, на создание которой Moller потратила двадцать пять лет и 25 миллионов долларов. Бывший профессор факультета аeronавигационной инженерии в Университете Калифорнии в Дэвисе, господин Моллер получил двадцать два заказа на машину, каждый с депозитом 5000 долларов, по прогнозной цене 800 000 долларов за единицу (не слишком массовый рынок).

Созданная для того, чтобы парить в воздухе, садиться и взлетать вертикально с места без разгона, Volantor находится скорее на пересечении вертолета и автомобиля. Взлетит ли этот продукт? Маловероятно.

Но, если не сработало в небе, может быть, получится на воде?

В 1961 году восточногерманская Quandt Group представила вниманию широкой публики Amphicar, которая продавалась в разных странах мира вплоть до 1965 года. Продукт не был брошен на произвол судьбы, его выводу на рынок сопутствовали серьезные маркетинговые усилия. Но Amphicar провалилась по той же причине, что и почти все комбинированные продукты. По словам владельцев, она ездила как лодка и плавала как машина.

Но попыток не оставляют. Не так давно группа калифорнийских предпринимателей продемонстрировала Aquastrada Delta, автомобиль стоимостью 25 000 долларов, который может плавать и ездить по бездорожью. Это машина с корпусом из стекловолокна, двигателем мощностью 245 лошадиных сил производства Ford и колесами, которые втягиваются в водонепроницаемое отделение. «Утонет» он или поплынет?

История обычно повторяется.

Есть еще факс-телефон, который Canon предложила рынку в сопровождении широкой рекламной кампании и громкой шумихи. На заседаниях советов директоров кажется, что эти идеи великолепны, однако обычно они имеют губительный душок, который не позволяет им получить широкое признание. У вас есть факс-телефон? У большинства нет. Почему? Это средненький факс, совмещенный с не очень хорошим телефоном.

Если факс не сработал с телефоном, может быть, он будет хорош в сочетании с копиром и компьютерным принтером? Сегодня СМИ прожужжали нам все уши о сочетании копира, факсимильного аппарата и компьютерного принтера (иногда как дополнительный элемент добавляется сканер). Шумиха очень громкая, но продажи весьма скромные.

А вы что думаете? Категории делятся или объединяются?

Многие в целом умные люди придерживаются философии, которую они называют «законом середины». Если половина людей скажет «черный», а вторая половина – «белый», то верный ответ будет «серый».

Поэтому, скорее всего, мы получим кое-какую конвергенцию, но она, должно быть, займет больше времени, чем многие думают. Таков «серый» ответ на вопрос конвергенции, и он, вероятно, неверен.

«Хотя конвергенция не оправдала первых ожиданий и отклонилась от прямой дорожки, – писала Wall Street Journal, – она остается дорогой в будущее. Просто, по словам руководителей мультимедийного бизнеса, он займет больше времени, будет стоить дороже и станет гораздо сложнее, чем нам представлялось».

Это вьетнамский синдром. Раз мы решили заняться этим, значит, мы не можем ошибаться. Следовательно, нам нужно удвоить усилия – ведь мы убеждены в том, что наше дело правое и победа будет за нами.

А что же категории – делятся или объединяются?

Земля ли вращается вокруг Солнца, как считал Коперник? Или Солнце вращается вокруг Земли, в чем был уверен Птолемей? «Серый» ответ в том, что часть времени Солнце вращается вокруг Земли, а часть – Земля вокруг Солнца.

Действительно ли капитализм – лучшая экономическая система? Или коммунизм лучше? Умеренная позиция стала экономической катастрофой для стран, которые ее опробовали.

Категории делятся или объединяются?

Серый – обычно худший из всех возможных миров. Чтобы найти свой фокус корпорации, нужно мужество. Вам придется посмотреть в глаза Wall Street Journal и сказать: «Вы неправы».

Среднего варианта не существует.

Глава 4

Корпорации подают обнадеживающие сигналы

Список крупнейших промышленных компаний Fortune 500 – достаточно точный показатель здоровья американского бизнеса.

- 42 компании Fortune 500 в 1988 году терпели убытки.
- 54 компании терпели убытки в 1989 году.
- 67 компаний – в 1990 году.
- 102 компаний – в 1991 году.
- 149 компаний – в 1992 году.

С той скоростью, с которой падал этот барометр, к 1997 году все компании Fortune 500 должны были стать убыточными.

Но в 1993 году ситуация начала меняться. Лишь 114 из 500 компаний теряли деньги (однако это все еще 23 %).

А в 1994 году только сорок компаний были убыточны, хотя в данном случае список несопоставим с перечнем предыдущих лет, поскольку впервые в него были добавлены сервисные компании.

Возможно, одна из причин улучшения ситуации – изменение корпоративной философии. Похоже, после того как диверсификация скончалась, а синергия стала казаться все более неубедительной стратегией, началось движение в обратном направлении. Да, мир бизнеса повернулся лицом к фокусированию.

За кулисами надувательства конвергенции, альянсов и слияний разворачивается другая история. Вдумчивые бизнес-лидеры потихоньку начинают нацеливать свои компании точнее. Вот несколько историй, иллюстрирующих эту тенденцию:

Wall Street Journal, 4 мая 1994 года. «Eastman Kodak в рамках на удивление решительной реорганизации собирается продать свое крупное лекарственное подразделение Sterling Winthrop и еще два бизнеса и сосредоточиться на основной деятельности – производстве фотопленки».

Wall Street Journal, 27 мая 1994 года. «В то время как большая часть корпоративной Америки бросилась производить продукты и услуги, связанные с электронными данными, Mead интересуют более осязаемые рынки, такие как бумага и тетради. На прошлой неделе Mead решила

выставить на продажу Lexis/Nexis (свое подразделение электронной обработки данных) и вернуться к бизнесу старой закалки – производству бумаги, упаковочных материалов и целлюлозы. Вместо поиска следующей новой технологии, за которую стоит ухватиться, в Mead считают, что и на бумаге можно заработать немало, стоит только подойти к делу правильно».

New York Times, 21 июня 1994 года. «Citicorp продолжает распродавать нестратегические активы, чтобы поддержать свой основной бизнес. По словам представителя компании, вчера была продана I/B/E/S».

Wall Street Journal, 29 сентября 1994 года. «Именно тогда, когда бизнес James River – производство офисной бумаги – наконец пошел в гору, компания решила избавиться от него и, возможно, своего прибыльного упаковочного бизнеса. Вместо этого компания из Ричмонда планирует сконцентрироваться на своем основном бизнесе – производстве салфеток Dixie, полотенец Brawny и другой бумажно-гигиенической продукции. Аналитики считают, что эта идея неплоха».

International Herald Tribune, 5–6 ноября 1994 года. «В пятницу Bowater объявила о новой стратегии, в рамках которой будет продано ее производство бумаги и древесины в Австралии. Компания возвращается к своему основному печатному и упаковочному бизнесу».

Wall Street Journal, 11 ноября 1994 года. «Sears, Roebuck & Co., возвращаясь к своим розничным корням, планирует отказаться от контрольного пакета акций стоимостью 9 миллиардов долларов в страховом подразделении Allstate. Отказ от Allstate вернет Sears к истокам – свой бизнес отправки товаров по почте компания основала в 1886 году. С сентября 1992 года она уже продала холдинги Dean Witter, Discover и агентство недвижимости Coldwell Banker».

Advertising Age, 14 ноября 1994 года. «R.L. Polk & Co. избавляется от подразделения, занятого в области директ-маркетинга. Таким образом компания планирует поддержать свой основной род деятельности – сбор и анализ данных».

Wall Street Journal, 2 марта 1995 года. «St. Joe Paper Co. стала свидетелем роста своих акций более чем на 14 %. Так эксперты приветствовали ожидаемую продажу активов компании на сумму, превышающую 800 миллионов долларов, и ее возврат к специализации на транспорте и недвижимости».

New York Times, 27 апреля 1995 года. «По словам Pitney Bowes, в рамках программы реструктуризации с целью снижения издержек и обращения к ключевому бизнесу компания согласилась продать нью-йоркской инвестиционной группе подразделение Dictaphone за 450

миллионов долларов».

International Herald Tribune, 22 июня 1995 года. «После дикой покупательской лихорадки 1970-х и 1980-х Guinness решила, что “Гиннесса” ей достаточно. Компания распродала все активы, кроме тех, что связаны с пивом и другими алкогольными напитками. “Я твердо уверен, что хорошо можно делать только ограниченное количество вещей”, – заявил в интервью председатель совета директоров компании Энтони Гринер».

New York Times, 23 августа 1995 года. «Domtar в рамках новой стратегии планирует избавиться от подразделений, выпускающих гипс и декоративные панели. Компания сконцентрируется на древесине, бумаге и упаковке».

Wall Street Journal, 30 августа 1995 года. «Fisons близка к завершению шестимесячного процесса поиска покупателя непрофильных областей своей деятельности. Компания согласилась продать подразделение Laboratory Supplies американской Scientific International за 311,9 миллиона долларов».

Наконец бизнес начал делать то, что Питер Друкер рекомендовал многие годы назад: «Концентрация – ключ к экономической эффективности. Экономическая эффективность требует, чтобы менеджеры сосредоточили усилия на как можно меньшем количестве видов деятельности, которые принесут максимум дохода... Никакой другой принцип сегодня не нарушают чаще, чем базовый принцип концентрации... Сегодня наш девиз: давайте заниматься всем понемногу».

Недавно один из руководителей Colgate-Palmolive признался: «У нас были серьезные проблемы. Мы слишком распылялись, пытались заниматься новыми продуктами, постоянно что-то меняли в производстве и организации. Было слишком много деятельности, не связанной с нашим основным бизнесом. Теперь нам предстоит сосредоточиться заново».

Похоже ли это на те компании, которые вы знаете? Мой опыт подсказывает: эти слова могли сказать практически в любой коммерческой структуре в США.

Слишком многие корпорации сегодня разбрасываются по мелочам. Может быть, эта формула сработала бы во времена, когда в бизнесе было меньше конкуренции. Но не сегодня. Чтобы конкурировать на рынке, который быстро становится глобальным, компании нужна узкая специализация.

Вот прекрасный пример: TRW. Когда-то конгломерат восьмидесяти разных бизнесов, TRW продала почти половину своих подразделений.

Вице-президент TRW Уильям Лоренс заметил: «Ключевые слова девяностых – это сосредоточенность и гибкость».

Еще один пример – Union Carbide. До трагедии в Бхопале^[24] в Union Carbide работало 11 000 человек, компания продавала батарейки Eveready, мешки для мусора Glad и огромное количество химических веществ для производственных нужд – всего на 10 миллиардов долларов в год. Это была громоздкая, практически неприбыльная мешанина. После Бхопала и неудавшегося поглощения рейдером Самуэлем Хайманом ситуация ухудшилась.

«У нас было слишком много разных бизнесов, конкурировавших за капитал и внимание менеджмента», – заявил назначенный в 1986 году CEO Carbide Роберт Кеннеди. Он продал неключевые активы, такие как производство батареек и потребительских продуктов, снизил долговую нагрузку до менее чем 1 миллиарда долларов и избавился от 90 % рабочей силы. Сегодня продажи приближаются к 5 миллиардам, а прибыль – почти к 500 миллионам долларов. Меньше значит больше. А синица в руке лучше, чем журавль в небе.

Merck купила Medco, которая занимается распределением пособий на лекарственные препараты, в надежде снизить затраты на распространение своих лекарств. Но Merck избавляется от непрофильных бизнесов, таких как Calgon Vestal Laboratories (продано Bristol-Myers Squibb за 261 миллион долларов) и Calgon Water Management (продано English China Clays за 308 миллионов долларов). Кроме того, были проданы Monsanto и химическая компания Kelco за 1,1 миллиарда долларов.

Единственное подразделение Merck, не связанное с лекарствами, – это портфель в Hubbard Farms – компании, занимающейся разведением индеек. Хотите поспорить, что и индеек скоро пустят под нож?

Fingerhut – компания из Миннесоты стоимостью 1,8 миллиарда долларов, продала свое бюро по обслуживанию компьютеров и каталог товаров со скидками и собирается избавиться от каталога пищевых продуктов, чтобы сконцентрироваться на основном бизнесе – директ-маркетинге.

Quaker State продала свою страховую компанию GE Capital за 85 миллионов долларов, затем подошла к делу с другой стороны и за 90 миллионов купила компанию по производству нефтепродуктов. По словам CEO компании Герберта Баума, это соответствует ее новой стратегии – сосредоточиться на смазочных материалах и связанных с ними услугах.

После аудита, проведенного McKinsey & Co., Shoney's решила продать четыре из семи непрофильных подразделений. CEO Тейлор Генри заявил,

что ресурсы компании были «слишком размазаны». По его словам, компании «нужно сделать бизнес менее сложным, сосредоточиться на ключевой сфере деятельности Shoney's».

Flagstar, стремясь стать чисто ресторанной компанией и снизить долг, за 450 миллионов долларов продала большую часть кейтерингового бизнеса, который ведет принадлежащая ей Canteen, компании Compass. «Это было по-настоящему стратегическое решение – сосредоточиться на ресторанном бизнесе и перестать оказывать более широкий набор услуг, связанных с продуктами питания», – отметил вице-президент компании Колернан Салливан.

Philip Morris продала Kraft Foodservice компании Clayton, Dubilier & Rice за 700 миллионов долларов. «Сфера общественного питания – это сравнительно низкорентабельный бизнес, связанный с небрендовыми продуктами питания, в то время как Kraft продает брендовые товары через супермаркеты, – говорит аналитик по ценным бумагам Бэрри Зейглер. – Избавиться от компании было разумно, так как общепит сильно отличается от основного бизнеса Kraft».

В 1991 году убыток одного из старейших представителей рынка программного обеспечения Boole & Babbage составил 11 миллионов долларов, несмотря на то что продажи компании достигали 101 миллиона. Многие годы Boole собирала под своим крылом разрозненные бизнесы, в том числе компанию-таймшер. Вновь назначенный президент Пол Ньютон решил, что пришла пора концентрации.

«Мы решили, что будем продавать только два вида продуктов одному виду клиентов, – отметил Ньютон, – все остальное предстоит реализовать или списать». За последний фискальный год продажи Boole составили 132 миллиона долларов, прибыль – 8 миллионов. Акции компании выросли в четыре раза.

Банковская индустрия также подает положительные сигналы. Сегодня банкиры красноречиво говорят о «специализации» своих банков и чувстве направления. Дни, когда всё предлагали всем, видимо, миновали, хотя это может показаться странным, ведь банкиры так боролись против закона Гласса – Стиголла (который ограничивал деятельность коммерческих банков) с тех самых пор, как в 1993 году он был принят. Сегодня большинство коммерческих банков по собственной воле ограничивают свои целевые рынки.

Обнадеживающие признаки заметны и на политической арене. Ни один из последних президентов США не был так сосредоточен на единственном вопросе, как Билл Клинтон... до своего избрания. «Это

экономика, туризма!» – такова знаменитая фраза Джеймса Карвилла во время предвыборной гонки.

Но после вступления в должность все изменилось. Не было темы, которой бы новый Президент не интересовался. Когда одного политика спросили, что нужно Клинтону, чтобы вернуть доверие общественности, он ответил: «Сосредоточиться, сосредоточиться, сосредоточиться».

И из Европы – части света, известной своей убежденностью в том, что компании должны быть как можно более диверсифицированы, – тоже поступают положительные сигналы. Крупнейшая корпорация Швеции Volvo возвращается к своему основному занятию – производству легковых автомобилей и грузовиков, избавляясь от 26 % акций Hertz и 44 % инвестиционной компании Cardo.

Таким организациям, как Volvo, только мешал вал статей в газетах, настаивавших на том, что ей просто необходимо увеличить свою долю мирового рынка (она составляла 1 %). Многие годы редакторы автомобильных журналов советовали Volvo попробовать себя на ниве слияний, например с Renault – что привело бы к настоящей катастрофе.

Сам по себе 1 % рынка не подвергает организацию опасности. Все зависит от того, насколько сфокусирована компания. Volvo сосредоточена на «безопасности» – очень сильная и прибыльная позиция для любой автомобильной корпорации. Здесь дело не в доле рынка, а в широте видения. Для компании своего размера Volvo обладает очень широким видением.

Крупнейшая корпорация Индии Tata Iron & Steel – прекрасный пример того, с какими проблемами сталкиваются компании третьего мира. Хотя размер ее дохода достигает 5 миллиардов долларов в год, Tata не единое целое. Это скопление сорока шести компаний, которые производят все – от чая до грузовиков, от косметики до программного обеспечения.

Но мечта Tata – стать крупнейшим игроком на поле легковых автомобилей. Возможно ли это? Конечно, если вы получите небольшую помощь от правительства, которое оградит вас от конкуренции. Но именно это мешает такой развивающейся стране, как Индия: огромное количество пошлин и сильное государственное регулирование.

Новый председатель совета директоров Tata Ратан Тата, похоже, понимает суть проблемы. «Наша основная задача – заново найти свой фокус, – говорит он, – нам нужно осуществить реструктуризацию и отказаться от неключевых бизнесов». Тата хочет сделать свою группу лидером в нескольких важнейших отраслях: это производство грузовиков и легковых автомобилей, компьютерные услуги, сталь и строительство.

Кроме того, компания стремится стать первопроходцем в национальных мультимедиа и телекоммуникациях. Похоже, она замахивается на большее, чем может проглотить.

Эти проблемы характерны практически для любой развивающейся страны. Небольшой размер государств (с точки зрения экономики) и высокие пошлины совместными усилиями произвели на свет компании, которые слишком рассредоточены, чтобы конкурировать на глобальном рынке. Большинство из них сможет выжить, только кардинально изменившись.

Надежду внушает ряд недавних корпоративных слияний. Ведь слияния могут идти как во вред, так и на пользу.

«Вредные» слияния осуществляются, чтобы увеличить охват рынка или «соответствие». Они призваны совместить два совершенно разных бизнеса, чтобы расширить область деятельности компаний.

Скажем, мы пытаемся объединить компанию, специализирующуюся на верхнем эшелоне рынка, с компанией из нижнего эшелона. Или, скажем, кабельную компанию с телефонной. Или в индустрии развлечений вы объединяете компанию, занимающуюся контентом, с организацией, занятой разработкой аппаратных средств или размещением развлекательных программ. Ни одно из этих слияний в долгосрочном плане не будут иметь успеха.

«Полезные» слияния – те, что поддерживают доминирование на рынке. В теории идеальное слияние, на которое, без сомнения, будет косо смотреть Министерство юстиции, должно объединить двух конкурентов, каждый из которых владеет 50 % рынка. Получившаяся в результате организация будет владеть 100 % рынка.

На практике компании могут начать отчасти доминировать на рынке, совершив слияние с конкурентами, предлагающими идентичные продукты. Вот несколько событий, иллюстрирующих эту тенденцию:

- Lockheed совершила слияние с Martin Marietta и сформировала крупнейшую в мире оборонную компанию Lockheed Martin.
- Cineplex Odeon объединилась с Cinemark USA для создания крупнейшей в мире сети кинотеатров.
- First Data приобрела First Financial Management за 6,6 миллиарда долларов и создала крупнейшего в Америке независимого провайдера транзакций по кредитным картам.
- Interstate Bakeries купила Continental Baking и стала крупнейшим в Америке хлебопекарным производством.
- Rite Aid покупает Revco за 1,8 миллиарда долларов. Это поможет

компании укрепить свое положение крупнейшей в стране сети аптек.

- Crown Cork & Seal почти за 4 миллиарда долларов приобрела CarnaudMetalbox и стала крупнейшей в мире упаковочной компанией.

- International Paper купила Federal Paper Board за 2,7 миллиарда долларов и стала лидером в производстве беленого картона, используемого для упаковки.

- Glaxo купила Wellcome за сумму, превышающую 14 миллиардов долларов в акциях и звонкой монете, и стала крупнейшей в США управляющей компанией в здравоохранении.

- Abbey Healthcare совершила слияние с Homedco и стала крупнейшим в Америке провайдером услуг здравоохранения.

- Medpartners приобрела Mullikin Medical Enterprises за 360 миллионов долларов в акциях и создала крупнейшую в стране управляющую компанию по терапевтической помощи населению.

Но самая впечатляющая серия слияний – та, которую начал Рик Скотт покупкой двух крупнейших больниц в Эль-Пасо. Восемь лет спустя его компания стала крупнейшим частным поставщиком услуг здравоохранения в стране. Она владеет 326 больницами и более чем 100 амбулаторными хирургическими центрами.

Годовой доход компании под названием Columbia/HCA превышает 15 миллиардов долларов, она в три раза больше своего ближайшего коммерческого конкурента. Вот это и есть сфокусированность и доминирование.

Слияние принесет пользу или вред в зависимости от того, повысит ли оно концентрацию организации на единой сфере деятельности. Каждое слияние с подобной компанией сделает специализацию получившегося в результате объединения более четкой. Каждое слияние с несходной компанией приведет к рассредоточению.

Когда-то считалось, что лучше два плохих бизнеса, чем один хороший. Но времена меняются.

CEO компании Intel (стоимостью 10 миллиардов долларов) высказал мнение многих сегодняшних руководителей: «Лучше я положу все яйца в одну корзину и буду беспокоиться только о том, правильно ли я ее выбрал, чем разложу их по одному в разные».

Как сложить все яйца в одну корзину – рассказывается в нашей книге.

Глава 5

Розничная торговля подает обнадеживающие сигналы

Тому, кто хочет стать экспертом в прогнозировании тенденций, следует ходить в кино, слушать поп-музыку и следить за тем, что происходит в розничной торговле. Особенно важно последнее.

Ни один другой сегмент рынка не реагирует на новые веяния так, как этот. Туда, куда идет розница, движется и вся страна. А как, собственно говоря, у розницы дела?

Одним словом, она специализируется. Эпоха универсалов, похоже, прошла.

Давайте вернемся на несколько лет назад, когда в розничной торговле главенствовали универсалы, то есть универсальные магазины, – Macy's в Нью-Йорке, Marshall Field's в Чикаго, Garfinckel's в Вашингтоне, Rich's в Атланте, I. Magnin в Сан-Франциско. Собственно, каждый крупный город США мог похвастаться поражающим великолепием универсальных магазинов. В Нью-Йорке это были: Abraham & Straus, Alexander's, B. Altman, Arnold Constable, Bergdorf Goodman, Best & Co., Bloomingdale's, Bonwit Teller, E.J. Korvette, Galeries Lafayette, Gimbel's, Henri Bendel, JC Penney, Lord & Taylor, Macy's, Ohrbach's, Saks-Fifth Avenue и Stern's – и это далеко не все.

Сегодня Abraham & Straus, Alexander's, B. Altman, Arnold Constable, Best & Co., Bonwit Teller, E.J. Korvette, Galeries Lafayette, Gimbel's и Ohrbach's уже нет с нами. Macy's и Bloomingdale's безуспешно пытаются избежать банкротства. А Saks-Fifth Avenue потребовалось значительное вливание капитала.

Что вызвало закат эпохи универмагов?

Критики часто бросаются осуждать сами магазины. Они уделяли мало внимания качеству обслуживания. Они не следили за модой. Цены переходили все разумные границы. Ими плохо управляли и далее в том же духе. В какой-то степени все эти причины имели место. Но разве люди, которые раньше ходили в универсальные магазины, перестали покупать?

Конечно, нет. Сегодня все больше покупателей идут в специализированные магазины. И упадок универмагов вызван не самими универмагами. Виноваты специализированные магазины.

Сфокусированность опять нанесла удар.

Универсальный или специализированный магазин? Чаще всего побеждает узкопрофильный конкурент. Это правило применимо и к вашему бизнесу. Какая компания имеет более узкий профиль деятельности – ваша или конкурентов? Преимущество всегда у того, чья специализация уже.

В упадке универсальных магазинов Нью-Йорка не виноват и Wal-Mart (в Нью-Йорке нет магазинов Wal-Mart). Wal-Mart стер с лица земли множество неэффективных магазинов в небольших городах США. Эта компания только начинает приходить в более крупные города, где она столкнется с той же конкуренцией со стороны специалистов, которая уже истребила универсальные магазины.

В масштабах страны универсальные магазины уже лет десять или больше чувствуют себя не слишком хорошо. Многие осаждали суды в поисках финансового освобождения. В 1989 году Л. Хукер, владелец Bonwit Teller и универмагов B. Altman, заявил о банкротстве (универмаг B. Altman & Company, который 124 года стоял на Пятой авеню, – один из первых универсальных магазинов, целевой аудиторией которых была «экипажная публика».)

Права на название Altman ушли за 1,75 миллиона долларов, что заставило редактора журнала по розничной торговли Алана Милштайна заметить: «Я считаю, что Altman умер пятнадцать лет назад. Зачем кому-то возрождать его? Он застрял в тысяча девятьсот шестидесятых годах».

В 1990 году Campeau Corporation потерпела крах и потянула за собой в суд по делу о банкротстве Bloomingdale's, Abraham & Straus, Stern's, Jordan Marsh, Burdmes, Rich's и Lazarus. В апреле того же года Ames Department Stores, владелец 680 магазинов к востоку от Миссисипи, заявила о банкротстве согласно статье 11^[25]. Тем же летом гордость Вашингтона Garfinckel's заявил о финансовой несостоятельности.

В 1991 году Hills Department Stores, владеющая более чем двумястами магазинами, в основном на Среднем Западе, заявила о банкротстве согласно статье 11. В том же году крупнейший оператор универсальных магазинов Carter Hawley Hale Stores на Западном побережье также заявил о банкротстве по статье 11.

Позднее в том же году один из крупнейших операторов универсальных магазинов на Среднем Западе P.A. Bergner & Co., управляющий в том числе шестьюдесятью восемью магазинами Carson Pirie Scott, обратился в суд для защиты от кредиторов.

В 1992 году фешенебельный розничный универмаг Saks-Fifth Avenue был вынужден просить о дополнительном финансировании в размере 300

миллионов долларов у своего владельца, инвестиционной компании, зарегистрированной в Бахрейне. Писали, что за предыдущие два года убытки Saks составили 398 миллионов долларов.

В 1994 году Woodward & Lothrop Holdings заявила о банкротстве согласно статье 11. Этой участи не избежали розничная торговая сеть из Филадельфии John Wanamaker и подразделение Woodward. Woodward & Lothrop, владелец шестнадцати магазинов в окрестностях Вашингтона и Балтимора, и Wanamaker, которой принадлежит пятнадцать магазинов в Филадельфии, – достойные компании с отличной репутацией.

Когда вас накрывает волной, хорошей репутации оказывается недостаточно. Мы вступили в эпоху специалистов. Магазин, где продаются все для всех, уходит в прошлое.

У Sears тоже была хорошая репутация. В какой-то степени и Sears уходит в прошлое, поскольку плывет против течения, отказываясь от сфокусированности. Ровно сто лет Sears расширила сферу своей деятельности. В 1886 году она разослала свой первый каталог. Но первый магазин открыла только в 1925 году. Шесть лет спустя компания основала Allstate Insurance, сначала для того чтобы продавать автомобильные страховки, затем в список были включены недвижимость, несчастные случаи, страхование жизни и даже ипотечное страхование.

В 1959 году Sears учредила Homart Development, чтобы управлять торговыми центрами. В 1959 году она купила биржевого брокера Dean Witter Reynolds и агентство недвижимости Coldwell Banker. В восьмидесятых в своих универсальных магазинах Sears открыла финансовые отделения Financial Network Centers (печально известная стратегия продажи «носков и акций»). В тех же восьмидесятых компания открыла Sears Business Systems Centers, где продавала компьютеры и программное обеспечение.

В 1986 году последовал общенациональный запуск кредитной карты Discover. Это был пик успеха. С этого момента дела компании пошли на спад. Аналитики с Уолл-стрит призывали Sears, Roebuck разделиться на отдельные компании, которые сами по себе будут стоить дороже, чем части розничного гиганта.

В 1988 году Sears продала свой бизнес коммерческой недвижимости Coldwell Banker's. В 1992 году она избавилась от Dean Witter, в том числе и от кредитной карточки Discover. В 1993 году – закрыла свои магазины Business Systems Centers и прекратила торговлю товарами по каталогу. Она продала ипотечное страхование PNC Bank, а Coldwell Banker Residential – Fremont Group.

Прибыльность бизнеса не зависит от размера компании. Зато сфокусированность практически гарантирует это. Торговля товарами по каталогу приносила 3 миллиарда долларов, но четыре последних года сопровождалась убытками в размере 450 миллионов.

В 1994 году Sears заявила, что собирается отделаться от остальной части Allstate и ищет покупателя на Homart. А что осталось Sears? Розничная компания, которая владеет восемьюстами универмагами, кредитная компания и двенадцать сотен специализированных магазинов, в том числе Western Auto Supply Company и мебельные магазины Homelife.

Даже спекуляции с недвижимостью (Sears Tower в Чикаго) обернулись провалом. Sears, которая оказалась держателем ипотечных кредитов на сумму 850 миллионов долларов при стоимости недвижимости, равной лишь около 400 миллионам, просто пришлось уйти.

А что пришло на смену универмагам? Множество специализированных, узкопрофильных магазинов. Limited продает эксклюзивную одежду для работающих женщин. Специализация Gap – одежда на каждый день для молодежи. Victoria's Secret – дорогое женское белье. Circuit City и Best Buy – потребительская электроника и крупная бытовая техника. Home Depot – товары для дома. Office Depot – товары для офиса.

Есть и компании, торгующие по каталогам, каждая из которых имеет узкую специализацию. Среди них – L.L. Bean, Sharper Image, J. Crew и другие.

Самые честные обозреватели розничного рынка утверждают, что золотой век универмагов прошел. Те, что остались, будут находиться под постоянным давлением. Оно заставит их снижать издержки, иначе им не останется на плаву. Прогноз: банкротство универсальных магазинов продолжится.

Нельзя сказать, что удача не будет сопутствовать ни одному универмагу. Выжившие представители отрасли, которая идет на спад, смогут добиться огромного успеха.

Для любого продукта всегда найдется рынок, даже если он будет очень мал. И преимущество обслуживания сокращающейся отрасли состоит в том, что в ней можно создать что-то вроде монополии. Такая отрасль практически не привлекает новых конкурентов. Например, автомобиль почти полностью заменил лошадей. Но цена седел, уздечек и стремян пошла вверх, а не вниз. Причина – низкая конкуренция на узком рынке. В Нью-Йорке можно купить новые колеса (шины) для автомобиля по цене новых подков для лошади (250 долларов). Отметим, что новые шины

прослужат гораздо дольше, чем подковы, которые меняют каждые четырепять недель.

Один универмаг – Nordstrom – мутит воду. Розничная компания из Сиэтла, действующая на рынке девяносто четыре года, проложила путь к сердцу потребителя, постоянно совершенствуя качество обслуживания. Но разве качественное обслуживание – не суть концепции универмага? Почему все не могут сделать то же, что и Nordstrom?

Потому что существует ограниченное количество людей, которые предпочитают делать покупки в месте, где продают все. Один известный консультант как-то раз заметил, что клиентская база американских универмагов составляет примерно 30 % рынка. «Однако то, что они не смогли обратить на себя внимание остальных 70 %, не являющихся их клиентами, во многом объясняет, почему сегодня у них наступил такой жестокий кризис».

Может быть, все было наоборот? Может, стараясь заполучить эти 70 % потребителей, проводя распродажи и промоакции, они потеряли из виду своих основных клиентов – тех, на кого нацелен Nordstrom?

Цифры подтверждают мои слова. В Nordstrom полагают, что 90 % розничного бизнеса делают консервативные клиенты, которые постоянно ходят в их магазины.

Многие универсальные магазины услышали об этом и сосредоточились не просто на своих потребителях, а на тех, кто приходит к ним снова и снова (например, для Nordstrom это 10 %.) Эта стратегия, известная как «клиентелинг», предполагает, что постоянным клиентам уделяют персональное внимание и предлагают специальное обслуживание – то, что обычно делают в бутиках.

Например, Bloomingdale's оказывает некоторым покупателям следующую услугу: напоминает женатым мужчинам о том, что нужно купить подарок к годовщине свадьбы или дню рождения. Постоянным клиентам бесплатно обменивают товар и заворачивают покупки. Действовать избирательно универмагам помогают новые компьютерные программы, которые позволяют определить самых прибыльных клиентов. Так, среди клиентов Bloomingdale's – 1,8 миллиона пользователей кредитных карт. Однако, по оценкам магазина, на 20 % тех, кто расплачивается кредитной картой, приходится 75 % продаж.

В то время как универмаги теряют свое влияние, специализированные магазины набирают силу. В частности, одна сеть может служить примером для всех остальных: Toys "R" Us. Сегодня компания владеет 618 магазинами в США и продает 22 % всех игрушек в стране.

Кроме этого, Toys “R” Us продвигает свою концепцию за океан, она уже открыла 293 магазина за пределами США. В Германии компания стала крупнейшим продавцом игрушек.

Любопытно, что Toys “R” Us начинала как компания, торгующая детской мебелью, и к ней ее основатель Чарльз Лазарус добавил игрушки. Сначала она называлась Children’s Supermart.

Затем возникла интересная дилемма. Как расти Children’s Supermart? Очевидный ответ – добавить детскую одежду, велосипеды, подгузники, детское питание и другие продукты. Иными словами, расширить продуктовую линейку.

Но Чарльз Лазарус этого не сделал. Он выбросил мебель на помойку и открыл другой магазин, большего размера, в котором продавались только игрушки по низким ценам. Иначе говоря, он сузил специализацию до игрушек. Как необычно и как эффективно! Неудивительно, что господин Лазарус, по словам журнала Forbes, «без сомнения, один из лучших торговцев своего поколения».

В Toys “R” Us придумали модель, которую с тех пор скопировали все розничные торговые компании, стремившиеся перекрыть кислород конкурентам. В формуле Toys “R” Us пять составляющих: 1) сузить фокус; 2) предлагать самый широкий ассортимент товаров в одной категории; 3) дешево покупать; 4) дешево продавать; 5) доминировать в категории.

Давайте обсудим каждую из них подробнее.

Сузить специализацию

Это самый сложный из всех пунктов, поскольку он нелогичен. Большинство менеджеров и предпринимателей ищут пути расширения своего предложения. Разве для того чтобы быстрее расти, нужно сужать свою продуктовую линейку? Едва ли. Ведь совершенно ясно, что быстрый рост требует более широкого предложения продуктов.

Логичное и очевидное не всегда правильно. В бизнесе больше значит меньше, а меньше – больше. Если вы хотите быстрее расти, нужно сузить линейку предлагаемых продуктов. А планируя организовать новую компанию, вы должны предлагать более узкий ассортимент, чем те компании, что уже действуют на рынке.

Возьмем столовые приборы – один из множества товаров для дома, которые покупают в универсальных магазинах. Сосредоточившись исключительно на столовых приборах, Гордон Сегал и его жена Кэрол создали преуспевающую компанию. Сегалы не могли позволить себе платить за размещение своего продукта в универмагах, поэтому открыли собственный магазин, где продавали столовые приборы европейского дизайна, выставленные на упаковочных коробках на бочках. Отсюда название – Crate & Barrel («Коробка и бочка»).

Сегодня в сети пятьдесят пять магазинов, которые приносят около 275 миллионов долларов дохода, и, как считает Гордон Сегал, она находится в верхнем эшелоне нормы прибыли, которую приносит розничная торговля.

То, что удалось Crate & Barrel со столовыми приборами, Lechters делает с кухонной посудой, но в нижнем эшелоне и мелких магазинчиках. Компания владеет шестьюстами магазинами (большинство из которых расположено в торговых центрах), ее продажи ежегодно достигают 400 миллионов долларов. Недавно Lechters отказалась от своей специализации, кухонной посуды, и начала продавать всякую всячину для других комнат в доме.

Доход на акцию снизился на 28 %, цена акций – на 40 %. Теперь новое руководство вновь фокусирует Lechters. И на чем же? Конечно, на кухонной посуде.

Возьмем спортивную обувь. Традиционные магазины торгуют обувью разного предназначения, но самая успешная обувная сеть в США – это Foot Locker, где предлагают только спортивную обувь. Продажи сети, объединяющей полторы тысячи магазинов, составляют более 1,6

миллиарда долларов в год. К концу десятилетия компания планирует открыть еще тысячу отделений.

Или возьмем кофе. В прежние времена в каждом американском городке была кофейня-другая, где подавали все – от гамбургеров до яблочного пирога. И что же сделала Starbucks? Она открыла кофейню, которая специализировалась только на кофе. Удивительно!

Сегодня Starbucks приносит своему владельцу Говарду Шульцу очень большие деньги. За последние годы 425 кафе заработали для Starbucks 285 миллионов долларов.

Еще один кусок от традиционного рынка кофеен откусила Cinnabon. В ее заведениях продают огромные свежайшие рулеты с корицей – толстые, пропитанные сиропом и истекающие глазурью. Ну и что, если кусок стоит 1,89 доллара и в нем 810 калорий? Сегодня в сети 276 кафе (около половины работают по франшизе), они приносят ей почти 100 миллионов долларов в продажах.

Возьмем маникюр. В каждом районе есть свой салон красоты. Многие из них уверены, что дорога к успеху лежит в предложении таких продуктов, как парики, одежда, ювелирные украшения, товары для красоты и здоровья и услуг типа массажа лица и тела, эпиляции и т. д. В то же время в отрасли наблюдается новая тенденция сужения специализации. Это салоны «только для ногтей». В то время как менеджер традиционного салона красоты пытается придумать, как повысить продажи, расширив предлагаемую линейку, сама линейка разделилась на две категории: волосы и ногти. (В Нью-Йорке салоны для ногтей держат в основном эмигранты из Кореи.)

Теперь поговорим о сигаретах. Их продают практически в любой торговой точке – от аптек и овощных лавок до магазинов шаговой доступности. Однако одна из самых быстрорастущих розничных категорий в США – это табачные магазины, где предлагают более трехсот брендов. Сегодня таких магазинов уже двести, и за прошедший год они удвоили свою долю рынка.

Возьмем очки от солнца. Их, так же как и сигареты, можно найти повсюду, они выставлены в каждом киоске. Невзирая на это, Sunglass Hut International открыла в торговых центрах и терминалах аэропортов более четырехсот магазинов, где продаются очки класса люкс, такие как Oakley, Armani, Revo и другие.

Предлагая свой продукт по средней цене 80 долларов за пару и получая прибыль в среднем 60 %, Sunglass Hut преуспевает. Цена ее акций за последние два года выросла в три раза (сегодня 33 % всех очков от

солнца продаются в специализированных магазинах).

Некоторые критики приводят в пример такие компании, как Amway. Эта преуспевающая компания «без специализации» предлагает пять тысяч продуктов и получает 3,5 миллиарда долларов в продажах. Хотя верно, что Amway продаёт все на свете, у неё есть своя фишка – уникальная многоуровневая система прямых продаж.

Для успеха не обязательно специализировать все. Достаточно одной области.

Предлагать самый широкий ассортимент продуктов в одной категории

Вторая составляющая формулы Toys “R” Us – предлагать как можно больше товаров в одной категории. На Рождество в универмаге вы найдете около трех тысяч наименований игрушек. Еженедельно Toys “R” Us предлагает около тринадцати тысяч наименований. Разнообразие – одна из причин того, что каждую пятую игрушку покупают в Toys “R” Us.

Bed Bath & Beyond предлагает только постельное белье, одеяла, полотенца, аксессуары для ванной комнаты и основную домашнюю утварь. Все это размещено на больших пространствах, оборудованных как склады. Здесь продается до тридцати тысяч различных единиц товара, а цены на 20–40 % ниже, чем в универмагах. Доходы компании растут на 30 % в год, а чистая прибыль составляет 7 % продаж.

Предложение широкого ассортимента в одной категории – важная концепция и прямой результат первой составляющей – сужения специализации. Концентрируясь на всем на свете, вы не сможете предлагать широкий ассортимент в одной категории. Даже в самом крупном универсальном магазине не поместятся восемнадцать тысяч видов игрушек.

Предложение широкого ассортимента в одной категории – причина того, что такие компании, как Toys “R” Us стали доминировать на своих рынках. Обычно лидером в своей категории становится компания-первоходец. (Hertz первой начала сдавать автомобили в прокат и стала лидером в категории аренды машин. H&R Block первой предложила услуги в области подачи налоговых деклараций и лидирует в этой области. Charles Schwab была первым дисконтным брокером и стала лидером этого рынка.)

Есть прекрасный способ разбогатеть: пройдитесь по магазину, посмотрите, какие новые товары там предлагают. Потом спросите себя, что будет, если вы возьмете вот этот продукт, расширите ассортимент в категории, к которой он принадлежит, создадите общенациональную сеть и станете доминировать на этом рынке?

Мы покупали пончики в булочной или бакалею, пока не пришла Dunkin’ Donuts и не создала бренд общенационального масштаба, который доминирует в своей категории. Часы мы покупали в ювелирном магазине, но сегодня большинство часов приобретают в специализированных магазинах, таких как Tourneau в Нью-Йорке. Мы шли за телевизором в

универмаг, но сегодня их в основном покупают в таких магазинах электроники, как Circuit City.

В большинстве случаев специализированные магазины предлагают более широкий ассортимент. Сколько видов пончиков продается в булочной? Самое большое, три-четыре. В крупном отделении Dunkin' Donuts их больше пятидесяти. В кофейне по соседству с вашим домом подают два вида кофе: обычный и без кофеина. В Starbucks их тридцать. В той же кофейне вам предложат три сорта мороженого на выбор: ванильное, шоколадное и клубничное. В ассортименте кафе Baskin Robbins мороженое пяти видов (обычное, легкое, без сахара, йогуртовое и из обезжиренного йогурта) и тридцати разных вкусов.

Новые возможности возникают каждый день. В 1968 году FCC начала предлагать устройство Carterfone, впервые позволившее клиентам пользоваться оборудованием любого поставщика на линиях системы Bell. Это создало рынок частных телефонов. Так неожиданно возник рынок розничной продажи телефонов, на котором стали доминировать не отделы универмагов, а специализированные магазины. Возникновение персонального компьютера создало благоприятную возможность появления розничных компьютерных сетей.

Классическую ошибку допустили Sears и все те, кто включил компьютеры в свой ассортимент. Это не сработало, и тогда эта крупная розничная сеть открыла Sears Business Systems Centers, которые с треском провалились.

В случае Sears это был типичный ход крупной компании – назвать свои магазины бизнес-центрами, а не компьютерными центрами. «Зачем ограничиваться компьютерами, если там же мы можем продавать копировальные аппараты и другое офисное оборудование?»

И правда, зачем? Да затем, что будущее принадлежит специализированным розничным сетям, а не таким, которые занимаются всем понемногу.

Ту же ошибку сделала Radio Shack. Сначала в ее ассортимент были добавлены компьютеры. Затем начали появляться такие специализированные компьютерные магазины, как ComputerLand, Businessland и другие, и компания повесила на своих магазинах новые вывески: Radio Shack Plus Computer Center.

Ни одна из фирм, начинавших торговать компьютерами, не понимала концепции Toys "R" Us – предлагать самый широкий ассортимент продуктов в одной категории. В результате они проиграли таким «опоздавшим», как CompUSA и Microcenter. Сегодня Tandy наносит

ответный удар своими планами открытия магазинов Computer City, но, может быть, уже поздно. CompUSA, хотя количество ее магазинов еще не дотягивает до ста, уже продает на 3 миллиарда долларов.

Tandy имела все преимущества, в том числе одно из первых мест на рынке персональных компьютеров, благодаря Radio Shack TRS-80. Но первое место было проиграно, когда компания попыталась защитить имя Radio Shack. Его следовало и дальше держать как магазин электронных безделушек, а свои компьютеры, деньги и новое имя вложить в создание общенациональной сети компьютерных магазинов. Другими словами, Tandy нужно было использовать возникновение рынка персональных компьютеров для создания общенациональной сети магазинов, где продавались бы все возможные компьютеры, в том числе и TRS-80. И это самое важное. Следовало придумать новое название, которое привлекло бы внимание широкой публики к новой компьютерной категории.

«Станет ли CompUSA новой Toys “R” Us?» – спрашивала недавно New York Times. Мой ответ – да. Марк Мандель из Salomon Brothers согласен со мной: «Мы считаем, что у CompUSA есть все необходимое, чтобы доминировать на рынке розничных продаж персональных компьютеров, подобно тому, как это сделали Circuit City, Toys “R” Us, Staples и Office Depot в электронике, игрушках и офисном оборудовании соответственно».

CompUSA на рынке компьютеров, PetsMart, Petstuff и Petco – в категории товаров для животных. Домашние животные – огромный бизнес в США. Почти в половине домов страны есть кошка или собака, и в среднем американцы тратят на любимца около 400 долларов в год. Совокупный счет на домашних животных достигает 17 миллиардов долларов.

В Соединенных Штатах около двенадцати тысяч магазинов товаров для животных, 85 % из них несетевые. Однако до недавнего времени почти ни один не дотягивал до размера торгового центра. Ситуация быстро меняется. Два года назад на рынке было 250 торговых центров товаров для животных, сегодня их более 600.

Торговые центры, специализирующиеся на продаже товаров для животных, имеют большую площадь – не меньше тысячи квадратных метров, в то время как привычные нам магазины не превышают трехсот квадратных метров. Эти торговые центры очень быстро отнимают бизнес у обычных супермаркетов. Десять лет назад в последних продавалось 95 % корма для животных. Сегодня этот показатель упал до 65 % и продолжает снижаться.

PetsMart хочет стать для любителей животных тем, чем стал Home

Depot для владельцев домов. Недавно компания совершила набег на своих конкурентов, купив Petstuff и двух более мелких торговцев Pet Food Giant и Sporting Dog Specialties.

Типичный магазин PetsMart – это огромное пространство размером почти семь тысяч квадратных метров, на полках которого выставлено десять тысяч единиц товаров. Полки до самого потолка заставлены пятнадцатикилограммовыми пакетами с собачьим кормом. Собаки, кошки и их хозяева проходят между стеллажами, которые наполнены всем, о чем они могут только мечтать, в том числе косточками для чистки зубов, одеколоном для животных, сушеными свиными ушами и вездесущими игрушками-пищалками.

Большинство больших магазинов товаров для животных предлагают два бренда дорогого корма (Science Diet от Hill's и Iams) со значительной скидкой. Но эти два бренда представлены здесь в самом широком ассортименте. Помимо обычного корма для собак в таком магазине вы найдете диетический и натуральный корм, деликатесы (дичь или ягнятина), корм для щенков, пожилых собак и вегетарианский.

Недавно годовой объем продаж PetsMart превысил 1 миллиард долларов, но у компании еще много возможностей для роста на рынке объемом 7 миллиардов.

То, что торговые центры товаров для животных пытаются делать на своем рынке, Baby Superstore хочет сделать на рынке товаров для детей. Магазины компании под завязку набиты всем, чего только пожелаешь, – от детских кроваток до цветных карандашей. Baby Superstore управляет сорока магазинами-складами, в которых продается более сорока тысяч единиц продуктов. Многие из них на 10–30 процентов дешевле, чем в обычных универмагах (девиз: «Цены рождаются здесь; во всех остальных местах их лишь повышают»).

Как маленьким независимым магазинам конкурировать с такими монстрами, как Toys "R" Us? Один из способов – обойти их по ассортименту. Преуспевающий книжный магазин в Денвере под названием Tattered Cover имеет в наличии полмиллиона томов, это 155 тысяч разных названий. Нью-йоркские Zabar's, Balducci's и Dean & DeLuca поступают так же на рынке деликатесов, а FAO Schwarz – в категории дорогих игрушек.

Сужая специализацию и предлагая в несколько раз больше наименований продуктов, чем ваш ближайший конкурент, вы становитесь «организацией», которая, подобно Zabar's, FAO Schwarz и Tattered Cover, обладает сильным иммунитетом против конкуренции крупных

общенациональных сетей.

Покупайте дешево

В то время как большинство розничных торговых компаний зарабатывает на продаже товаров, Toys “R” Us и другие доминирующие игроки делают деньги на их покупке. У того, кто ведет пятую часть всего игрушечного бизнеса в стране, появляется огромное ценовое преимущество при покупке продуктов у поставщиков. Можно даже получить право голоса в отношении части продуктов, которые вы собираетесь продавать.

Разработав новую систему видеоигр Project Nemo, которая должна была конкурировать с Nintendo, Hasbro принесла прототип в Toys “R” Us. Слишком дорого и недостаточно интересно – такова была реакция ритейлера. Несмотря на то что Hasbro вложила в свою игру 20 миллионов долларов, она отменила проект и получила списание в размере 10 миллионов.

На горизонте Toys “R” Us сгущаются тучи – их несет Wal-Mart. В то время как доля рынка Toys “R” Us снижается – с 25 % на внутреннем рынке в 1989 году до 22 % сегодня, с гигантом из Бентонвилля происходит обратное.

За тот же период Wal-Mart почти удвоила свою долю внутреннего рынка игрушек, повысив ее до 16 %. Доля размером 16 % и знаменитое умение Wal-Mart покупать дешево должны вселять ужас в ряды менеджмента Toys “R” Us.

Дешево покупая, вы можете управлять своими магазинами на таком же коэффициенте цены, как у ваших более мелких конкурентов, продавать дешевле и за счет этого зарабатывать больше.

В среднем торговая наценка в Toys “R” Us составляет около 45 %, хотя и отличается в зависимости от продукта. На такие дорогие игрушки, как видеоигры, куклы Барби и другие, надбавки значительно ниже.

И конечно, используется система ценообразования «бритьв и лезвий». Приставки для видеоигр продаются с минимальной надбавкой (как бритвы), а сами игры (как лезвия) имеют более высокую наценку.

Размер можно использовать для получения скидок на все, что вы покупаете, в том числе на рекламу и комиссии на оплату покупок по кредитным картам. Так, Tandy удалось снизить комиссию по картам American Express на четверть процента, сэкономив таким образом 500 тысяч долларов в год.

И еще одно. Если вы достаточно велики, то вам не придется конкурировать в области цен. Вы можете заставить поставщиков подогнать свои продукты под ваши спецификации. Например, Crate & Barrel редко берет свои продукты с полок поставщиков. Помимо нескольких областей, таких как кухонная посуда, предложения компании разработаны и произведены эксклюзивно для Crate & Barrel. Другие розничные компании, доминирующие в своих категориях, работают так же.

Продавайте дешево

Вторая часть ценового равенства – дешево продавать. Покупая и продавая свои продукты недорого, вы оказываете очень сильное давление на конкурентов. Например, независимый магазин товаров для животных может предложить упаковку дорогого корма Science Diet от Hill's за 32 доллара. В торговом центре товаров для животных та же упаковка может быть выставлена за 19,95 доллара.

В конечном счете сфокусированность нужна для того, чтобы доминировать в своей категории. Завоевав лидирующую позицию, вы получите заслуженную награду – высокую прибыль.

Но, как поняли конкуренты Toys "R" Us, просто продавать дешево недостаточно. Child World и Kiddie City многие годы снижали цены, но не продвинулись так же далеко, как Toys "R" Us. Причина в том, что они не могут делать и то и другое – и покупать, и продавать дешево.

Что защищает лидера на его доминирующей позиции? «В конечном счете, – говорит Чарльз Лазарус, – это доля рынка, доля рынка, доля рынка».

Но следует ли Toys "R" Us своей собственной стратегии? Думаю, что нет. Посмотрите еще раз на соотношение долей рынка. В среднем Toys "R" Us принадлежит около 45 %, а Wal-Mart – около 26 % (иногда игрушки получают пару процентов сверху). В результате Wal-Mart сбивает цены игрушечного гиганта.

У Wal-Mart меньше не только норма прибыли, но и величина издержек. Расходы на реализацию, общие и административные расходы в Wal-Mart составляют около 15 % продаж, а в Toys "R" Us – 19 %.

Одна из причин, по которым растут расходы в Toys "R" Us, заключается в том, что сеть теряет специализацию. Побочный эффект запуска Kids "R" Us и Books "R" Us – повышение затрат. Пытаясь влезть в тришкин каftан, компания подрывает свою финансовую мощь.

Недавно компания объявила, что откроет пять новых магазинов, чтобы конкурировать с Baby Superstore под названием, конечно, Babies "R" Us. Типичное расширение продуктовой линейки.

Еще один фактор – коэффициент чистой прибыли двух сетей. Этот показатель у Wal-Mart составляет 3,5 % продаж, а Toys "R" Us – 6,1 %. Хотя приятно ежегодно класть в карманы акционеров 6 %, еще лучше сохранять лидерство на рынке игрушек. Toys "R" Us нужно делать одно – снижать

цены, чтобы сохранять лидерство в игрушечном бизнесе.

В долгосрочной перспективе в бизнесе имеет значение лишь одна вещь – лидерство. С ним возможно все. А в его отсутствие на вас будут постоянно давить конкуренты.

Доминируйте в категории

Кто победит в битве больших магазинов товаров для животных? Это может быть не лучший игрок с лучшей стратегией. Это может быть первая сеть, доминирующая в категории, которая хочет превратиться в PetsMart.

История большого успеха в бизнесе доказывает, что сеть, которая доминирует в категории, обычно получает все самое лучшее.

Доминировать в розничной категории можно за счет быстрой экспансии. Когда в феврале 1987 года Уэйн Хайзенга купил Blockbuster Video, в сети было восемь магазинов и одиннадцать филиалов-франшиз. Вскоре после этого Хайзенга приобрел Southern Video Partnership и Movies to Go, к концу года увеличив количество отделений Blockbuster до 130.

В 1988 году компания купила сеть Video Library. К концу года количество магазинов Blockbuster достигло 415. На следующий год Blockbuster перешла тысячный рубеж, присоединив Major Video (сеть, владеющую 175 магазинами) и Superstore MLA (крупнейшего владельца ее франшизы).

В 1990 году Blockbuster приобрела сети в Аризоне, Калифорнии, Флориде, Канзасе, Небраске, Техасе и Вирджинии, и количество магазинов превысило 1500. Теперь Blockbuster Video стала крупнейшей сетью видеопрокатов в США. «Чем быстрее мы росли, тем больше магазинов открывали и больше денег зарабатывали», – говорит Хайзенга.

Он даже вывез свою концепцию за океан и открыл 1250 пунктов видеопроката за пределами США, в том числе 775 отделений в Великобритании, которые до покупки Blockbuster работали под названием Ritz.

Сегодня в Blockbuster Video 50 миллионов членов, которые берут напрокат 4,6 миллиарда видеокассет в год.

Поразительный успех сопутствует Blockbuster Video, потому что компания доминирует в категории видеопроката в сознании потребителей. Назовите другую сеть видеопрокатов. Это не так-то просто, верно?

То же самое Хайзенга сделал с Waste Management. Окончив два курса колледжа, в 1960 году он вернулся домой и принял участие в бизнесе по перевозке мусора, который открыл друг его семьи. За три года он выкупил бизнес у друга, а в 1971 году объединился с двумя другими партнерами, чтобы сформировать Waste Management.

Они вывели компанию на фондовый рынок и начали осуществлять

агрессивную программу поглощений, за первый год купив девяносто мусорных компаний. В 1975 году компания выиграла контракт в Саудовской Аравии. Пошли и другие зарубежные контакты, и компания уже работает в двадцати странах.

Современная Waste Management (получившая название WMX Technologies) – это мусорный Blockbuster Video, крупнейшая в мире компания по сбору и переработке мусора, годовой доход которой составляет около 10 миллиардов долларов.

К несчастью, когда розничная сеть достигает конца линейки и доминирует в категории, ее руководство часто начинает искать новые области для завоевания. Люди забывают, что сделало их знаменитыми. Они отвлекаются от основного бизнеса, удаляются от него по касательной. Это случилось с Toys “R” Us. Это случилось и с Blockbuster Video.

Вскоре Blockbuster приобрела компанию-кинопродюсера (Republic), 78 % телевизионного продюсера (Spelling) и 49,9 % детских развлекательных центров (Fun Centers). Хайзенга также запустил совместное предприятие с BET, чтобы продюсировать фильмы, ориентированные на темнокожие семьи, а также совместное предприятие с Virgin Retail Group, чтобы открыть восемнадцать центров видеопроката в Европе, Австралии и США.

Потом было совместное предприятие (с Sony и PACE) по созданию концертных залов, мажоритарные инвестиции в компанию, разрабатывающую развлекательное программное обеспечение (VIE), и тематический парк – спортивный комплекс во Флориде размером больше тысячи гектаров.

Планы по созданию парка Blockbuster (а как еще его называть?) повлекли за собой строительство бейсбольного стадиона с куполообразной крышей, ледового поля для хоккея, поля для гольфа, спортивного музея, озера для водных видов спорта и общественного парка. В него вошел и Block Party – закрытый развлекательный комплекс для взрослых от восемнадцати до сорока пяти лет.

Чтобы стадионы не простоявали, Хайзенга вложил 95 миллионов долларов в профессиональную бейсбольную команду (Marlins) и заплатил 128 миллионов за профессиональную футбольную команду (Miami Dolphins). Он также выложил 50 миллионов долларов за профессиональную хоккейную команду (Panthers).

Прежде чем начать пожинать плоды, Blockbuster Entertainment Corporation объединилась с Viacom и повесила потенциальные проблемы на председателя Viacom Саммера Рэдстоуна, который быстро прикрыл проект

Blockbuster Park.

Объявляя о своем выходе из бизнеса, Уэйн Хайзенга ссыпался на свое видение глобальной развлекательной компании, которая «снимает кино, размещает его в кинотеатрах, дает его в прокат в видеопрокатах, продает его на собственные платные каналы, показывает по своим кабельным сетям и телевизионным каналам. И мы опубликуем книгу, выпустим саундтрек, сделаем видеоигру и продадим ее в наших магазинах».

Кто бы сомневался, Уэйн?!

Несмотря на весь успех, доля рынка видеопроката, которая принадлежит Blockbuster, равна всего 15 %. По логике вещей, гораздо проще заполучить остальные 85 %, чем заниматься музыкой, фильмами, развлекательными комплексами, у которых есть собственные сильные и доминирующие конкуренты.

Еще в 1989 году один финансовый аналитик предсказал, что Toys "R" Us со временем будет иметь 40 % рынка игрушек. По сути, такой должна была быть цель компании, которая хочет доминировать на рынке.

Toys "R" Us еще далеко до этой цели, однако она погружается в детскую одежду и книги, теряя специализацию и долю рынка игрушек. Золотое правило доминирующей сети – заполучить 50 % рынка. Это львиная доля, которую обычно может захватить сфокусированная компания.

Federal Express владеет 45 % внутреннего рынка экспресс-доставки посылок. Coca-Cola – 45 % внутреннего рынка колы. Для доли рынка, не достигающей 50 %, обычно нужны несколько брендов (см. [главу 12](#)).

Со стратегической точки зрения гораздо лучше иметь 50 % одного, чем по 10 % пяти разных рынков. Однако традиционный взгляд на вещи чаще всего приводит менеджмент компаний на путь диверсификации. Хорошо там, где нас нет. Менеджеры часто думают, что достигли предела своего рынка, у них чешутся руки, так они хотят попробовать что-нибудь другое.

Где-то там они замечают крупный рынок и начинают следовать китайской логике: «Заполучить пять процентов рынка несложно, а из-за того, что рынок так велик, пять процентов – это немало».

Если бы это было так просто, существовало бы множество компаний, владеющих небольшими долями разных рынков. Но таких нет.

Посмотрите на рейтинг Fortune 500. Если ключ к успеху в том, чтобы заниматься всем понемножку, конгломераты возглавляли бы список. Однако среди десяти крупнейших компаний есть автомобильные, нефтяные, одна компьютерная и одна химическая. Philip Morris имеет два бизнеса – табак и продукты питания. И есть лишь одно место для организации, которая

соответствует классической структуре конгломерата, – General Electric.

Но даже могущественная General Electric концентрируется. За последние лет двенадцать GE закрыла или продала сотни бизнесов. «Только бизнесы, стоящие на первом или втором месте на своих рынках, могут выйти победителями на все более конкурентной глобальной арене, – считает CEO компании Джек Уэлч. – Те, которым это не удалось, были поглощены, закрыты или проданы».

Так, в 1983 году в GE было 340 тысяч сотрудников. Десять лет спустя в компании работало всего 220 тысяч человек. Сфокусированность не нанесла ей вреда. По ходу дела General Electric на пять пунктов поднялась в рейтинге Fortune – с десятого на пятое место.

Более того, GE – сравнительно старая компания, она основана в 1878 году. Создание конгломерата, когда конкуренция не так остра, – совсем не то же самое, что попытка построить его сегодня, при интенсивной конкурентной борьбе. У GE было 117 лет на то, чтобы высечь свое имя в сознании людей. General Electric – компания с размытой специализацией, но сильным брендом – это преимущество компенсирует многие недостатки.

Китайская логика не работает никогда. Вот цифры: Соединенные Штаты Америки – страна с экономикой стоимостью 7 триллионов долларов. Каждая компания, которой удастся получить пять процентов каждого рынка, будет стоить 350 миллиардов долларов. Но компаний стоимостью 350 миллиардов долларов не существует.

Розничная торговля – зеркало Америки. Это самая чувствительная отрасль, она быстрее всего реагирует на изменение желаний покупателей. Практически в каждой категории розничные компании сужают специализацию, чтобы захватить долю рынка большего размера.

Но это не все. Чтобы доминировать в своей категории, компании расширяются до размера общенациональных или даже глобальных сетей. В результате над мелкой независимой торговой организацией нависает угроза исчезновения. В разных категориях мелких независимых торговцев постепенно заменяют общенациональные сети франшиз или собственных подразделений крупных компаний.

Эти общенациональные сети начинают доминировать практически в каждой розничной категории, в том числе в таких областях, как общепит, товары первой необходимости, отели и мотели, аптеки, обувные магазины, товары для офиса, товары для животных, книги, компьютеры, потребительская электроника, столовые приборы, аппаратные средства, музыка, видеопрокаты, аренда автомобилей, одежда и мебель.

Даже организации, предоставляющие профессиональные услуги,

сегодня превращаются в общенациональные сети. Это происходит в бухгалтерии, рекламе, биржевых брокерских услугах, недвижимости и оптике. Когда позволит закон, общенациональные сети начнут доминировать и в банковском бизнесе.

Некоторые розничные компании отрицают этот процесс. Они отказываются видеть, что происходит вокруг них. Они занимают круговую оборону и надеются на лучшее. Однако в долгосрочной перспективе местный магазинчик, торгующий всем на свете, не сможет тягаться с общенациональной специализированной сетью, которая может дешево покупать, дешево продавать и доминировать в своей категории.

Местный торговец имеет только два варианта выбора: присоединиться к общенациональной сети или положить начало собственной. Так поступают розничные компании, так должны поступить и вы.

Глава 6

Сказка о двух колах

Никто не покажет все преимущества узкой специализации лучше, чем компании PepsiCo и Coca-Cola.

PepsiCo стремится к росту любой ценой. «Мы ни за что не отступим от своих обязательств – в долгосрочной перспективе наш рост составит пятнадцать процентов», – сказал недавно CEO PepsiCo Уэйн Кэллоуэй. Многие годы Кэллоуэй и его предшественники делали все, что было в их силах, чтобы выполнять эти обязательства, – они купили целый ряд компаний.

Помимо Frito-Lay, крупнейшего в мире производителя закусок, PepsiCo владеет тремя из семи самых больших сетей общепита в США. Pizza Hut – крупнейшая в мире сеть пиццерий, Taco Bell – крупнейшая в мире сеть мексиканских ресторанов, и KFC, ранее Kentucky Fried Chicken, – крупнейшая в мире сеть ресторанов, специализирующихся на блюдах из курицы.

Солнце никогда не садится в ресторанах PepsiCo. Ведь помимо трех этих сетей PepsiCo принадлежат Hot'n Now, Chevys, California Pizza Kitchen, D'Angelo Sandwich Shop и East Side Mario's. 24 тысячи ресторанов PepsiCo составляют крупнейшую в мире ресторенную систему (отметим, что в мире всего 14 тысяч ресторанов McDonald's). В этих ресторанах предлагают полную линейку напитков от PepsiCo, в том числе Pepsi-Cola, Diet Pepsi, Pepsi Max, Pepsi XL, Slice, Mountain Dew, чаи Lipton, All Sport и 7UP (за пределами США). Компания также импортирует водку «Столичная» из России.

Самой собой разумеется, что PepsiCo гораздо больше, чем компания Coca-Cola, которая довольно крепко держится за свои традиционные безалкогольные напитки. В последние годы продажи PepsiCo составили 28,5 миллиарда долларов, Coca-Cola – 16,2 миллиарда.

Однако сравнение стоимости двух компаний вызывает немалое удивление. Используя только один показатель – стоимость акций на фондовом рынке, мы увидим, что более крупная компания PepsiCo оценивается в 44 миллиарда долларов, а компания меньшего размера Coca-Cola – в 93 миллиарда, то есть почти в два раза дороже. Объем продаж у Coca-Cola почти в четыре раза выше, чем у PepsiCo. Такова сила

сфокусированности.

Не то чтобы Coca-Cola совсем не разбрасывалась. В 1982 году она купила Columbia Pictures (продано Sony в 1989 году). Кроме того, она приобрела и продала Taylor Wine. Сегодня область деятельности Coca-Cola – безалкогольные напитки. И точка.

Ну что ж, можно решить, что это несправедливо. PepsiCo тянут назад сравнительно низкорентабельные сети общепита.

Давайте попробуем другое сравнение. McDonald's Corporation против PepsiCo. McDonald's владеет почти четырнадцатью тысячами ресторанов, которые приносят компании 7,4 миллиарда долларов продаж, а более двадцати четырех тысяч ресторанов PepsiCo's дают ей всего 9,4 миллиарда. Если бы у инвестора был выбор, с какой стати он стал бы покупать рестораны PepsiCo, а не McDonald's?

Одна из причин такого нежелания – прибыль. От продаж в размере 7,4 миллиарда долларов McDonald's получает 1,1 миллиарда чистой прибыли, или 15 %. От продаж, составляющих 9,4 миллиарда долларов, PepsiCo удается получить 400 миллионов чистой прибыли – то есть всего 4 %.

Фондовый рынок говорит о том же. McDonald's – компания меньшего размера, чем ресторанные сети PepsiCo, однако рыночная цена McDonald's Corporation — 31 миллиард долларов. Сколько стоят KFC, Taco Bell, Pizza Hut вместе – вопрос конъюнктуры. Один из способов оценить их рыночную стоимость – посчитать процентное соотношение их чистого дохода к чистому доходу PepsiCo и затем вычислить, какую часть рыночной стоимости PepsiCo они составляют. На основе этих подсчетов рыночная стоимость ресторанных сетей PepsiCo колеблется на отметке примерно 10 миллиардов долларов.

И вновь отметим силу сфокусированности. McDonald's, продажи которой составляют 7,4 миллиарда долларов, стоит 31 миллиард. Ресторанные сети PepsiCo с продажами 9,4 миллиарда долларов – 10 миллиардов. Компания меньшего размера, но с более узкой специализацией стоит в три раза дороже, чем компания гораздо большего размера, рассредоточившая свои усилия во множестве областей.

Дальше – больше. Рыночные котировки – лишь цифры, представляющие собой цену, по которой инвесторы готовы купить или продать акции той или иной компании. Но тот, кто понимает, насколько велика сила сфокусированности, готов заплатить больше за акции узкопрофильной компании.

Подразделениям PepsiCo, занятым в области общепита, не хватает сфокусированности в двух областях. Во-первых, это сорище

конкурирующих брендов, которому McDonald's противопоставляет собственное единство. Во-вторых, бренды общепита погребены под завалами компании – поставщика безалкогольных напитков. Этого недостатка нет у McDonald's.

Однако прибывает PepsiCo к земле не фастфуд. Это делает тот факт, что при всех своих успехах компания полностью расфокусирована. Почему столь неспециализированная компания, как PepsiCo, с таким трудом конкурирует с узкопрофильной Coca-Cola?

Во-первых, ее преследуют управленческие проблемы. Одна из самых дискредитированных в последнее время концепций – это утверждение, что профессиональный менеджер может управлять чем угодно. Менеджмент – дисциплина, требующая навыков управления людьми (которые можно применить в любой отрасли) и концептуальных навыков (применимых в любой отрасли).

Пока все неплохо. Но менеджменту также не обойтись без знаний (которые можно получить на работе) и опыта. Последний – ахиллесова пята профессионального менеджера. Пока никто не придумал, как вместить двадцать лет опыта в полугодичном обучении на рабочем месте.

В этом основная проблема PepsiCo. Компании нужен специалист по безалкогольным напиткам, управляющий соответствующим подразделением, специалист в области закусок, который станет отвечать за Frito-Lay, и эксперт по общепиту, управляющий ресторанными сетями. Но кто выберет людей для руководства этими направлениями бизнеса? CEO, который может быть настоящим экспертом в одной из этих областей, но никак не в двух других.

Когда Coca-Cola была владельцем Columbia Pictures, компания сменила несколько руководителей, но финансовые результаты студии становились все хуже и хуже. Наконец Coca-Cola сдалась и продала киностудию.

PepsiCo пытается решить свои управленческие проблемы, перебрасывая многообещающих менеджеров из подразделения в подразделение. Но простой подсчет против этих перестановок. В среднем опыт многообещающего менеджера в PepsiCo в три раза меньше, чем у его собрата в Coca-Cola.

Если у вас нет глубоких знаний и опыта в данном бизнесе, трудно выбрать человека, который будет хорошо им управлять. Как говорится, все судят по себе.

По моему опыту, большинство руководителей подразделений в крупных корпорациях (на военном жаргоне – полевых командиров) не обладают опытом или личными качествами, нужными для этой работы.

Они слишком стремятся потрафить руководству и чересчур заинтересованы в краткосрочных результатах.

Есть здесь и моральная проблема. Диверсифицированные компании традиционно перебрасывают людей из одного подразделения в другое, чтобы избежать ограниченного восприятия бизнеса. Они хотят вырастить гармоничных руководителей с широким кругозором, а не узкобюджетных глав филиалов. Многие менеджеры, желающие продвигаться вверх по служебной лестнице в своей организации, играют в эту игру, стараясь сделать так, чтобы на них не навесили ярлычок «специалист».

Но сила бизнеса именно в специалистах. Поэтому в специализированных организациях воспитывают менеджеров, разделяющих узконаправленное видение компании.

В PepsiCo цель игры – стать CEO корпорации. В Coca-Cola – CEO компании, которая фокусируется на безалкогольных напитках.

Может быть, самая сложная управляемая проблема там, где не хватает узкой специализации, – процесс продвижения по службе. Я многие годы пристально наблюдал за сотнями компаний и должен сказать, что почти в половине случаев на управляемые позиции продвигают не тех людей. А иногда и чаще.

Посмотрите на Burger King. В этой компании с 1980 года сменилось десять CEO. Она из причин, по которым они не задерживаются надолго, следующая: Burger King – это предприятие общественного питания, погребенное в недрах традиционной пищевой компании (Pillsbury) – части британского конгломерата (Grand Metropolitan), чей основной бизнес – алкогольные напитки. Верхушке Grand Met сложно потерять связь с тем, что происходит внизу, – там, где гамбургеры.

Когда речь идет о выборе кандидатур на продвижение, директора делают две классические ошибки. Они исходят «из цифр» или «из личности». Оба метода работают плохо.

Представьте себе, что происходит, если людей в компании продвигают, исходя «из цифр». Все стремятся к краткосрочным результатам в ущерб долгосрочным. Это философия, которой следуют Гарольд Дженин^[26] и множество других профессиональных менеджеров, воспитанных в концепции конглomerатов. («Обязанность менеджеров –правляться с поставленными задачами», – заявляет Дженин. Иными словами, выполняя план – или вылетишь отсюда.)

Не секрет, что слава конгломератов потускнела вместе с потерей специализации. Они пытались стать всем для всех. Для тех, кто хочет повысить сиюминутные результаты, лучшая стратегия – запускать новые

продукты, то есть расширять профиль компании.

Шут с ней, с долгосрочной перспективой, мы на всех парах мчимся вперед. «Почему вы расширяете продуктовую линейку своего бренда, хотя знаете, что со временем это пойдет компании во вред?» – спросил я одного менеджера. Он ответил: «Если я не выполню план в этом году, со временем меня здесь не будет».

Некоторые компании, повышая людей в должности, ориентируются не на цифры, а на личные качества. Они выбирают тех, кто умеет вдохновлять и мотивировать сотрудников. В выдающемся характере нет ничего плохого, особенно если он подкреплен знаниями и опытом, которыми обычно владеют великие лидеры.

По моему опыту, великие лидеры, несмотря на множество отвлекающих факторов, знают, как сохранять четкое видение. Они понимают, как вдохновлять и мотивировать своих последователей на то, чтобы те приносили компании деньги. Они не позволяют второстепенным проблемам отвлекать их от важных дел.

Но харизматическая личность – далеко не всегда признак хорошего лидера. Большинство лидеров, добившихся успеха в областях, не связанных с бизнесом – от политики до военных сражений, – имеют две стороны: светлую и темную (два примера – Уинстон Черчилль и Джордж Паттон^[27]).

Великие лидеры часто погружены в себя. Они наблюдают за тем, что их окружает, но не чувствуют, что им это близко. Вперед их ведут собственные демоны, и, может быть, поэтому великие лидеры умеют сосредоточиться на единственном важном, а не размениваются на тысячи пустяков.

Есть и третий способ выбирать руководителей. Не измерять цифры и не оценивать личности, а спросить войска, кто лучше всего сможет повести их в бой в данной операции. Я не предлагаю проводить конкурс популярности, потому что это вряд ли поможет.

Следует выбирать людей, которые уже показали примеры лидерства в той среде, где они работают. Истинные лидеры сами захватывают первенство, когда вокруг разброд и шатание (диктаторов никто не назначает).

Еще один недостаток потерявшей фокус компании – это дополнительный слой менеджмента, который необходим, чтобы связать ее воедино. Помимо президентов PepsiCo по напиткам, закускам и общепиту, в компании есть несколько вице-президентов по отдельным направлениям деятельности. Эти люди не просто просиживают штаны и проверяют

цифры, они принимают активное участие в принятии решений.

Немалую часть времени менеджмент тратит на удовлетворение запросов персонала компании в получении той или иной информации. Во многом подобно «бумажному налогу» федерального правительства, которым обложены американские корпорации, диверсифицированная компания облагает себя внутренним «бумажным налогом». И это помимо регулярных встреч для обсуждения результатов деятельности, текущих бюджетов и тому подобных мероприятий.

Возможно, самая важная проблема, с которой сталкивается такая несфокусированная компания, как PepsiCo, в том, что она конкурирует за клиентов сама с собой. Вместо того чтобы найти синергию во множестве продуктовых линеек, большинство компаний находят обратное: одна из их линеек подминает под себя остальные. В PepsiCo, в частности, ее ресторанные линейки конкурируют за потенциальных клиентов безалкогольных напитков.

Зачем Domino's Pizza или Little Caesars покупать безалкогольные напитки компании, когда Pizza Hut – их основной конкурент?

Coca-Cola использовала эту связь в нескольких запоминающихся рекламных кампаниях. «PepsiCo уже открыла ресторан рядом с вами? – спрашивали в одной рекламе Coca-Cola. – Подождите четыре часа». Затем следовала фраза: «Каждые четыре часа PepsiCo открывает очередной ресторан своей империи. Еще один ресторан, который конкурирует с вашим бизнесом и кормит ваших клиентов».

Проблемы ресторанов не только в конкуренции. Дело в том, что в них, как в трубу, вылетают финансы компаний. Строительство и приобретение ресторанов обходится PepsiCo в миллиард долларов в год капитальных затрат. Эта сумма значительно превышает прибыль от ресторанных бизнесов. Здесь компания стоит перед серьезной дилеммой: без значительных ежегодных капиталовложений у ресторанов нет долгосрочного будущего.

Но эти деньги очень пригодились бы PepsiCo, чтобы бороться с Coke в глобальном масштабе. Возьмем, например, бывшие социалистические страны. Благодаря политическим связям PepsiCo получила большое временное преимущество в Советском Союзе. Все началось еще в 1959 году со встречи председателя компании Дональда Кендалла и Никиты Хрущева во время визита в Москву президента Никсона.

Но все меняется. В конце 1991 года Coke пришла в Румынию и сегодня опережает Pepsi по продажам более чем в два раза. Pepsi пропустила Coke вперед практически во всех странах Восточной Европы и остальной части

бывшего коммунистического мира. На первом месте Pepsi – лишь в Венгрии, на Украине и в самой России.

В Китае Coca-Cola продается в сотне тысяч розничных магазинов. Это самый узнаваемый бренд в этой стране после Hitachi. Ей принадлежит 19 % рынка безалкогольных напитков Китая, это в три раза больше, чем у Pepsi.

Одна из причин быстрого прогресса компании на глобальной арене – уровень ее инвестиций. На сегодняшний день Coca-Cola вложила в Восточную Европу 1,5 миллиарда долларов, в том числе 150 миллионов – только в Румынию. Бюджет за 1995 год, который Coca-Cola намерена потратить на иностранные инвестиции, составляет около 700 миллионов долларов, а у PepsiCo – только 300 миллионов.

В этом есть определенный смысл. Coca-Cola уже получает 80 % своего чистого дохода за пределами США, а PepsiCo – только 15 %. (Coca-Cola – потребительский продукт номер один из тех, что продаются сегодня в Европе.) А потенциал еще больше. В глобальном масштабе люди выпивают лишь одну десятую безалкогольных напитков, потребляемых в США. Если бы только ресторанные сети приносили такую же высокую прибыль, как McDonald's. Если бы PepsiCo добилась желаемых результатов благодаря одному из своих новых продуктов, таких как Pepsi Max или Pepsi XL. Если бы...

Стараться изо всех сил, как правило, бесполезно. PepsiCo давно пора перестать вести войну на три фронта. Гораздо полезнее сосредоточить усилия компании на одной из трех основных продуктовых линеек. Я бы выбрал колу.

Давайте посмотрим на рынок колы. В чем единственная надежда для PepsiCo, где она может обойти Coca-Cola? Чаще всего вы услышите: за рубежом, хотя там Coca-Cola значительно опережает Pepsi.

Мой анализ ситуации показывает противоположные результаты. Ежегодное потребление колы в США составляет чуть больше 121 литра на душу населения. Любой супермаркет в Штатах еженедельно продает немало колы, оправдывая таким образом предложение трех брендов (Coke, Pepsi и Royal Crown) и по крайней мере одной собственной торговой марки. За рубежом ситуация иная.

В Индонезии – стране, где потребление колы на душу населения составляет одну пятую потребления в США, – супермаркет в Джакарте может предлагать только один бренд. Не сомневайтесь, это будет Coca-Cola.

Во многих странах мира Pepsi будет невероятно сложно попасть на полки. А ведь войну не выиграть, если не принимать в ней участия.

Дома же бизнес безалкогольных напитков – это, по сути, два бизнеса. Один – в традиционных торговых точках, таких как супермаркеты, магазины по соседству, кулинарии и торговые центры. Другой – в киосках с мороженым и ресторанах. Многие годы Pepsi продавалась в супермаркетах лучше, чем Coke.

А вот на поле киосков с мороженым и ресторанов Pepsi не играет (зачем покупать свои напитки у конкурента?). Киосковый бизнес, где Cola продается в два раза лучше, чем Pepsi, – это 26 % рынка колы.

Трагедия PepsiCo в том, что лидерство в супермаркетах не смогло превратиться в лидерство на рынке колы. И вряд ли ситуацию можно изменить, если только не изменить положение вещей в бизнесе киосков.

Что же предпринять? Выделить Pizza Hut, Taco Bell, KFC и другие ресторанные подразделения PepsiCo в отдельную компанию (см. [главу 11](#)). Этот шаг поможет решить две проблемы. Он сосредоточит PepsiCo на безалкогольных напитках и устранит препятствие, мешавшее продаже напитков в киосках. (Frito-Lay также нужно продать или отделить, чтобы освободить ресурсы для войны кол.)

Владение сетями ресторанов мешает PepsiCo не только доминировать на американском рынке, но и использовать свое американское лидерство за пределами страны, где и будет происходить настоящий рост рынка колы.

Специализируясь на безалкогольных напитках, PepsiCo может сделать и то и другое. Первым и самым трудным шагом будет попытка отобрать лидерство у Coca-Cola на родине. Вторым и более простым – «вбить» фразу «Pepsi – номер один в Америке» в сознание покупателей разных стран.

(В нескольких районах страны Pepsi уже предлагают покупателям как “El autentico sabor americano”, то есть «настоящий американский вкус». Еще более по-американски будет, если Pepsi станет самой продаваемой колой в США.)

Лидерство – самое запоминающееся послание в маркетинге. Оглянитесь вокруг и посмотрите на надписи в барах и ресторанах близ вашего дома. Вероятно, что там вы найдете Budweiser, Bud Light, Miller Genuine Draft, Heineken, Amstel Light, Michelob, Corona Extra, Samuel Adams и т. д.

Другими словами, пиво номер один в Америке (Budweiser), легкое пиво номер один (Bud Light), разливное пиво номер один (Miller Genuine Draft), импортное пиво номер один (Heineken), легкое импортное пиво номер один (Amstel Light), элитное пиво номер один (Michelob), мексиканское пиво номер один (Corona Extra), пиво от микропивоварни номер один (Samuel Adams) и т. д. Если в баре или ресторане, в который вы

зашли, продвигают менее известный бренд, будьте уверены, что пивоварня немало заплатила за рекламу.

Легко ли отделавшейся от ресторанов PepsiCo отвоевать лидерство в США у Coca-Cola? Нет, это невероятно сложно. Но эта стратегия хотя бы способна изменить ситуацию. Она позволяет PepsiCo сосредоточить все ресурсы на враге (Coca-Cola) в одной стране (Соединенные Штаты) с одной целью (лидерство на рынке).

Между прочим, у PepsiCo уже есть прекрасная стратегия, позволяющая справиться с мощью конкурента. Это «Поколение пепси» – рыночная концепция, которую впервые представили потребителю в начале шестидесятых. «Вы же не хотите пить то, что пили ваши родители. Вы – поколение пепси».

До молодых проще всего достучаться при помощи музыки. Самый большой успех сопутствовал Pepsi в восьмидесятых, когда компания привлекла Майкла Джексона, Лайонела Ричи и других кумиров молодежи.

Но на это нужны деньги, а расходы PepsiCo на маркетинг несопоставимы с тем, что необходимо для продвижения основного продукта. Сегодня Coca-Cola тратит на рекламу безалкогольных напитков в США почти в два раза больше, чем Pepsi.

Отказ от Frito-Lay и ресторанных сетей позволит PepsiCo выделить ресурсы, чтобы спонсировать музыкальные группы, стоящие на верхних строках чартов. Есть надежда, что компании удастся обойти Coca-Cola по размеру рекламных расходов и завоевать лидерство на американском рынке колы. Другими словами, она должна пожертвовать сиюминутной выгодой ради защиты лидерства в долгосрочной перспективе.

Колу считают американским продуктом. Как только PepsiCo завоюет лидерство в США, она сможет распространять его по всему миру. Сначала Америка – потом весь мир.

И в этом сила сфокусированности.

Глава 7

Аксиома качества

Чтобы повысить продажи, нужно сделать свой продукт лучше. Все знают, что *на рынке побеждает лучший продукт*. Это аксиома качества, основное правило сегодняшнего бизнеса.

Конечно, аксиома – это настолько очевидная истина, что ее не нужно доказывать. Все знают: она верна. Все знают, что продукт лучшего качества победит.

Того, что очевидно, понятно и известно, не замечает никто. Никто никогда не подвергает аксиомы сомнению, не дискутирует о них. Обсуждают только противоречия. Аксиомы игнорируют. И поэтому перестают замечать.

Затем внезапно кто-то натыкается на старую аксиому и переворачивает ее с ног на голову. В конце концов оказывается, что правда была не так уж и истинна.

Старая географическая аксиома гласила: мир плоский. Видно же, что он плоский, – поэтому так считали все. Но больше не считают. Со временем Николая Коперника плоский мир стал круглым.

В геометрии старая аксиома утверждала: параллельные прямые могут пересечься лишь в бесконечности. Никто не добирался до бесконечности, чтобы проверить, как там поживаются прямые, поэтому никто не подвергал сомнению то, что казалось очевидным. До тех пор, пока Альберт Эйнштейн не сформулировал свою теорию относительности.

Теперь все считают, что пространство изгибается и параллельные прямые пересекаются где-то на той стороне бесконечности. Евклидова геометрия стала еще одной концепцией, развалившейся на части после опровержения аксиомы.

В бизнесе актуальная на сегодня аксиома утверждает: «Продукт лучшего качества победит».

Все знают, что лучший продукт победит, поэтому компании всего мира ищут пути улучшения своих продуктов.

Этот поиск ведет к повышению качества.

Качество стало иконой для целого поколения менеджеров. Ни одна управленческая концепция не была положительно воспринята таким большим количеством человек, как всеобщее управление качеством, или

Total Quality Management (TQM).

По последним подсчетам, 87 % американских компаний практикуют ту или иную форму TQM. У 455 руководителей компаний электронной промышленности выясняли, каковы основные конкурентные факторы успеха их организаций. Чаще всего они называли качество. (Качество возглавляло это исследование шесть лет подряд.)

Качество вездесуще. Сегодня самая престижная награда, которую может получить компания, – это Национальная премия качества имени Малкольма Болдриджа. Ее ежегодно вручает Национальный институт стандартов и технологий. Тридцать один штат также учредил собственные программы награждения за качество, основанные на модели Болдриджа.

Престижная американская Ассоциация по совершенствованию методов управления предлагает не меньше восьми программ управления качеством. Существует даже паевой фонд, который инвестирует только в компании, практикующие TQM.

Книги о качестве заполняют книжные полки, статьи – деловые журналы, речи звучат со сцен в разных концах Америки. В портлендском Powell's City of Books пять полок отведено под книги о качестве – среди них больше сотни разных названий.

Джек Коверт, президент Schwartz Business Books в Милуоки, которому сопутствует феноменальный успех, отмечает, что книги о «качестве» – основные бестселлеры, они составляют 31 % всех изданий, проданных шестидесяти тысячам его клиентов.

За последние пять лет 1777 статей в крупных журналах и газетах были посвящены качеству, в том числе 931 – TQM.

Что такое качество? Хороший вопрос. И кто решает, что это такое? Еще один хороший вопрос. Может быть, клиент?

Вот покупатель входит в магазин бытовых электроприборов и смотрит на телевизор. Он осматривает его со всех сторон.

Разве он открывает крышку на задней стенке телевизора и сравнивает качество каждой схемы? Конечно, нет. А может быть, он читает брошюру о каждом телевизоре и сравнивает их, характеристика за характеристикой? Нет, разумеется.

Смотрит ли покупатель на экраны выставленных на полках телевизоров, чтобы сравнить качество их картинки? Да нет же! Больше того, в девяти случаях из десяти вы не заметите разницы.

Все говорят о качестве, но в девяти случаях из десяти клиент не заметит различия. Большинство продуктов по одинаковой цене выглядят одинаково и создают одинаковые ощущения.

«Качество» Mercedes лучше, чем BMW? Honda «качественнее», чем Toyota? Coca-Cola – напиток более высокого «качества», чем Pepsi-Cola? «Качество» кроссовок Nike выше, чем Reebok?

Безусловно, существуют предпочтения, особенно в том, что касается стиля, впечатлений, внешнего вида и других особенностей продукта, которые можно увидеть, почувствовать или попробовать. Но качество?

Качество легко определить как абстрактное понятие. В применении к конкретному продукту уловить его гораздо сложнее.

Вернемся в магазин бытовой электроники. Большинство клиентов, которых заботит качество, делают одно и то же. Они спрашивают у продавца, какой телевизор купить. Какой из брендов самый качественный? Что порекомендует продавец?

Это зависит от ситуации. Если один из производителей проводит специальную кампанию, предлагая бесплатную поездку в Италию продавцу, который продаст больше его телевизоров, вы узнаете, какой из телевизоров сегодня самый качественный. В данном случае качество – это бесплатная поездка в Италию.

Не волнуйтесь. Клиенты, слушая, что продавец рассказывает о продуктах и брендах, редко принимают его слова за чистую монету. Они хотят получить дополнительные доказательства. Это может быть специальная функция, которая есть только у рекомендуемого бренда, низкая цена или же единственный бренд, который есть в продаже на этой неделе.

Один вид дополнительных доказательств особенно убедителен: «Этот бренд – лидер продаж».

Здесь работают два суеверия. Производитель верит, что победит лучший продукт, потребитель тоже в это верит. Следовательно, тот продукт, что лучше продается, отличается самым высоким качеством.

Однако практически нет доказательств, подтверждающих правоту этого утверждения. Например, возьмем автомобили. Каждый год создатели одного из ведущих потребительских рейтингов основывают его результаты на углубленном исследовании моделей автомобилей. Они изучают данные о надежности, получают информацию о частоте ремонта от владельцев. Проводят дорожные тесты, рассматривают такие факторы, как управление, мощность двигателя, комфортность салона, тормоза и потребление топлива. Потом оценивают модели в каждой категории и расставляют их в порядке качества.

Возьмем категорию автомобилей экономкласса. В последнем справочнике покупателя перечислены шестнадцать моделей таких машин.

Модель номер один по качеству – Volkswagen Jetta. На втором месте – Acura Integra, на третьем – Volkswagen Golf.

Как продавались эти модели тогда? Номер один – Volkswagen Jetta – был на двенадцатом месте по продажам, номер два – Acura Integra – на девятом и номер три – Volkswagen Golf – на шестнадцатом. Связь не прослеживается.

Ну а модель, которая продавалась лучше всего, – Ford Escort – стоял в рейтинге качества на одиннадцатом месте. Вторая из наиболее продаваемых машин – Saturn – была шестой по качеству. Третья – Honda Civic – седьмой.

Если взять машины в порядке качества (1, 2, 3 и т. д.) и расставить их согласно продажам, то вот каков их порядок: 12, 9, 16, 5, 7, 2, 3, 4, 15, 6, 1, 11, 8, 10, 13 и 15. Связь опять не прослеживается.

Как эксперт по автомобилям, вы найдете много неточностей в моем упрощенном анализе. Большинство людей покупают бренды, а не модели. У одних брендов больше дилеров, у других – меньше. Одни машины дешевле, другие – дороже. Но если лучшая машина обычно побеждает в борьбе за продажи, должна существовать какая-то связь между рейтингами качества и рейтингами продаж. Я ее не обнаружил.

И это не исключительный случай. Проверяя связь между рейтингами качества и продажами целого ряда разных продуктов, я почти не нашел связи между ними.

Отчасти причина в том, что сами товары становятся все сложнее. У людей, тестирующих такие продукты высоких технологий, как автомобили, телевизоры и компьютеры, невозможная работа. Что важно, а что нет? Какая часть различий возникает из-за погрешностей в отдельных образцах, отобранных для тестирования?

Более того, многие атрибуты глубоко субъективны. Что такое хорошая машина? И насколько влияет бренд на субъективность восприятия проверяющего?

Однако у качества есть собственная группа поддержки. Куда ни повернуться – в любой корпорации заметен упор на качество. «Качество – наша основная работа», – гласит реклама Ford. Например, журнал Fortune называет Motorola «титаном TQM», эта компания первой получила награду Малкольма Болдриджа.

Директора – участники элитного круглого стола назвали Motorola ведущим практиком страны в области общего контроля качества. В примерах, которые приводят в книгах и бизнес-школах, запротоколировано фанатичное преследование компанией «качества шести сигм» (3,4

дефектных выхода на миллион операций).

Но все это не помогло Motorola в компьютерном бизнесе. В 1985 году компания запустила линейку персональных компьютеров, что никуда не привело. В 1990 году Motorola представила миру линейку рабочих станций, так и не вставшую на ноги. В 1992 году компания объявила о намерении создать широкую линейку настольных компьютерных систем под названием PowerStack.

В настоящее время Motorola проталкивает персональный беспроводной коммуникатор Envoy в категории Newton. Каков прогноз? Ничего у нее не получится.

Один из основных подстрекателей стремления к качеству – Стратегический институт планирования в американском Кембридже, который ведет базу данных PIMS (влияния рыночной стратегии на прибыль). Четыреста пятьдесят компаний передают в PIMS конфиденциальную информацию о трех тысячах хозяйствующих субъектов, не раскрывая их названий.

Одно сравнение поможет вам ощутить вкус открытой PIMS. Компании с высоким воспринимаемым качеством продуктов имеют в среднем доход на инвестиции около 29 %. Доход на инвестиции компаний с низким воспринимаемым качеством продуктов в среднем составляет около 13 %.

Двадцать девять или тридцать. Качество окупается, верно? Обратите внимание на безобидное слово «воспринимаемым». Есть ли способ определить, действительно ли компании с «высококачественной» репутацией выпускают высококачественные продукты или они таковыми лишь считаются?

Предположим, мы сможем найти несколько компаний, выпускающих высококачественные продукты, хотя их репутация об этом умалчивает, и нескольких производителей продуктов низкого качества, считающихся высококачественными. Теперь сравним две эти группы.

Есть ли сомнение в том, что вторые победят? Сомневаетесь ли вы в том, что восприятие важнее качества?

Восприятие – это реальность. На самом деле двигатель делового мира – не качество, а его восприятие.

Еще один пример. В шестидесятых Schlitz и Anheuser-Busch боролись за лидерство в пивном бизнесе, и со временем Schlitz отстала от крупного пивовара из Сент-Луиса.

Затем, в начале семидесятых, Schlitz заменила традиционное сырье на сахарный сироп и гранулированный хмель и сократила цикл варки пива на 50 %. В результате этого шага компания добилась более высокой

рентабельности продаж и активов, чем Anheuser-Busch. «Окупается ли повышение качества продукта, – вопрошал журнал *Forbes*, – если большинство потребителей этого не замечают?» А они и не заметили. Schlitz продолжала завоевывать долю рынка. С 12 % в 1970-м до 16 % в 1976-м (когда она лишь на три пункта отставала от лидера, Anheuser-Busch). Потом Schlitz не повезло.

В 1980-м бренд съехал до 8 % рынка. В 1982 году, поглощенный Stroh, бренд продолжал падение, и сегодня его доля составляет менее 1 % рынка. И разумеется, Anheuser-Busch остается ведущим пивоваром Америки, которому принадлежит 45 % рынка.

Что случилось с Schlitz? Большинство бизнес-аналитиков считает: компания ухудшила вкус продукта и любители пива взбунтовались, но вообще-то продажи Schlitz после изменения качества продукта выросли.

Гораздо более вероятная причина падения Schlitz в том, что публичное обсуждение продукта заставило любителей пива перейти на Budweiser и Miller. Восприятие – это реальность. Откуда мы знаем, что суть в общественном мнении, а не в пиве? Дело в том, что информация дошла до людей не сразу. Чтобы негативное освещение достигло своей цели, всегда нужно время, особенно в случае Schlitz. Об этом писали только в деловых СМИ, поэтому на то, чтобы новости достигли ушей обычных любителей пива, ушли годы. Если бы дело было в пиве, хватило бы всего одного глотка – и люди перешли бы на другой бренд.

То, что случилось со Schlitz, не обошло и New Coke. Но отличие случая New Coke в том, что продукт был «улучшен», в него добавили больше сахарного сиропа, чтобы сделать его сладче. Более того, Coca-Cola потратила 4 миллиона долларов на две тысячи тестов, которые доказывали, что New Coke вкуснее, чем Pepsi (а Pepsi вкуснее первоначальной формулы, теперь называемой Coca-Cola Classic).

Вкус – хитрая штука. Восприятие вкусного не менее важно, чем сам вкус. Потребители, узнав, что Coca-Cola изменила свою формулу, сказали себе: «Вкусно не будет». Потом они попробовали New Coke и подтвердили: «И правда, невкусно». Coca-Cola пришлось вернуть начальную формулу. Восприятие – это реальность.

Не оставшись в стороне, Royal Crown Cola провела миллион тестов, доказавших, что RC Cola вкуснее, чем Coke Classic (57 % к 43 %) и Pepsi (53 % к 47 %).

Вы верите в эти цифры? Я верю, но на самом деле это неважно. Люди пьют название, а не содержимое бутылки. Этим я еще раз хочу подтвердить: восприятие – это реальность.

«Что значит имя? – писал Шекспир. – Роза пахнет розой, хоть розой назови ее, хоть нет»^[28]. Может быть, и нет. Вне всякого сомнения, вкус до такой же степени ощущается в сознании человека, как и во рту. Может быть, запах так же ощущается в голове, как и в носу.

Несмотря на доминирующую роль восприятия в успехе или провале корпорации, многие и по сей день остаются во власти заблуждения, что важнее всего качество. Одна из причин этого – склонность многих людей доводить все до абсурда.

«Представьте себе, что вы купили автомобиль, от которого, когда вы выезжали из салона, отвалились колеса. Больше вы не станете покупать автомобили этого бренда. Поэтому качество – самый важный фактор успеха бизнеса».

Вы когда-нибудь покупали новую машину? Колеса отваливались на выезде из салона? Теоретически такое возможно, но почти никогда не происходит.

Дело в том, что конкурирующие продукты практически одинаковы. Разницу в качестве, если она вообще существует, очень сложно оценить. Однако разницу в восприятии измерить легко, и она очень важна.

Цель вашего бизнеса – улучшить восприятие качества продуктов, которые вы продаете. Иногда для этого приходится вносить изменения в производственный процесс. (От автомобилей, которые вы производите, отваливаются колеса? В этом случае вам пора что-то менять.)

Более того, важно, чтобы к высокому качеству стремились внутри компаний. Если работники считают, что менеджерам нет дела до качества, жди проблем.

Но не делайте ставку на продукты более высокого качества – это вовсе не ключ к успеху. Как говорят игроки в гольф, «Драйв на удалъ, патт на прибыль!»^[29].

Следите за качеством продуктов на производстве, но сосредоточьтесь на восприятии качества.

Поймите меня правильно. В качестве нет ничего плохого. И конечно, компаниям следует добиваться самого высокого качества продуктов, которые они продают. Но создание качественного продукта и создание репутации качества – совершенно разные вещи.

Так уж получилось, что, сужая специализацию компании, вы повышаете ее репутацию качества. Рассредоточивая компанию, вы добиваетесь обратного. Люди перестают воспринимать ее как поставщика высокого качества.

Узкая специализация способствует улучшению восприятия качества компании в четырех областях.

Эффект специализации

Если, серьезно заболев, вы идете к врачу широкого профиля (терапевту), то велики шансы, что он отправит вас к специалисту. К кардиологу, если у вас проблемы с сердцем. К дерматологу, если у вас сыпь. К офтальмологу, если ухудшилось зрение.

Все знают, профильный специалист лучше разбирается в конкретном заболевании, чем терапевт. Правда это или нет, неважно. Восприятие – это реальность, поэтому все убеждены, что специалисты больше знают о проблемах с сердцем, кожных болезнях, ухудшении зрения и т. д.

То же самое верно и для бизнеса. Специализация ведет за собой качество. Покупатели знают об этом, но продавцы забывают. А иначе почему компании лезут из кожи вон, чтобы заниматься всем на свете, когда сила в фокусировании?

Когда IBM считалась специалистом по мейнфреймам, в умах покупателей она была настоящим столпом качества. «Постоянство» – вот слово, которое больше всего ассоциировалось с IBM. Сегодня IBM – компьютерный универсал. В результате компания утратила репутацию постоянства.

Лидер, каким была IBM в мире мейнфреймов, кажется людям всемогущим. Считается, что он ничего не может делать плохо. Он обязательно сохранит свое лидерство. И в результате потенциальные клиенты будут иметь твердое намерение покупать у IBM.

Расширяя свой бизнес, забираясь в области, куда вы попали во вторых рядах, вы разрушаете репутацию неизбежности. Клиенты, считавшие IBM всемогущей компанией, с разочарованием увидели, что она не в состоянии перенести свой успех в производстве мейнфреймов на другие области.

Конечно, это невозможно. Компания была первой по мейнфреймам, они стали ключевым фактором ее успеха. Однако она оказалась далеко не первой в других областях, в которые пыталась войти.

Как многие компании, IBM пала жертвой перемен. Рынки меняются. Продукты меняются. Новые технологии заставляют устаревать теперешние. Что же делать компаний?

В первую очередь нужно понимать, что перемены – это естественный феномен. Меняются люди, меняются компании. Чтобы сохранить конкурентоспособность, организациям иногда приходится менять фокус (см. [главу 10](#)).

Эффект лидерства

Покупатели верят, что продукт более высокого качества всегда побеждает. Поэтому самый простой способ завоевать репутацию высокого качества у покупателя – стать лидером и широко рекламировать это достижение.

Компания Ford вполне последовательна, когда говорит своим сотрудникам, что качество – их основная задача, а потенциальным клиентам рассказывает, что автомобили Ford – бестселлеры в Америке. Какой вывод можно сделать? «Ford наверняка лучше всех, ведь его покупают больше, чем другие бренды».

Лидерство – самый мощный двигатель из тех, которыми обладает бизнес. Лидерство говорит о качестве. Какая фотопленка лучше всех? Kodak – лидирующий бренд. Какое импортное пиво лучше? Heineken – бренд-лидер. Какой кетчуп самый вкусный? Heinz – ведущий бренд.

Лидерство движет не только качеством, но и лидерством. Ведущие бренды сохраняют свое лидерство из года в год.

Одна маркетинговая фирма сравнила лидирующие бренды 1923 года в двадцати пяти продуктовых категориях с сегодняшними лидерами. Хотите верьте, хотите нет, но за все эти десятилетия только пять компаний сошли с лидерских позиций. Двадцать из двадцати пяти брендов сохраняют ведущую роль.

Качество делает компанию лидером или лидерство создает репутацию качеству? История показывает, что верно второе утверждение.

Денежные мешки корпоративного мира – это лидеры рынка в категориях, в которых не произошло фундаментальных изменений. Coca-Cola – в коле. Gillette – в бритвах. Goodyear – в автомобильных шинах, хотя она может уступить первое место Michelin, если не перейдет на шины с радиальным кордом.

Будьте осторожны. Если спросить людей, почему они покупают лидирующий бренд, они почти никогда не скажут: «Потому что это лидер».

Потребители всегда будут утверждать, что покупают лидирующий бренд, «потому что он лучше». Они, как и компании, верят в аксиому качества: побеждает лучший продукт. Поэтому если ваш бренд лидирует, сделайте так, чтобы в умах покупателей он ассоциировался с качеством.

Ценовой эффект

Какой лучший в мире автомобиль? Rolls-Royce. Какой автомобиль самый дорогой? Rolls-Royce.

Если вы хотите создать репутацию качества, вам нужна высокая цена. Почему Mercedes-Benz лучше Cadillac? Одна из причин – Mercedes-Benz может стоить в два раза дороже Cadillac.

Конечно, чем выше цена, тем меньше рынок. В 1995 году Cadillac продала в США 181 тысячу автомобилей, Mercedes – 77 тысяч, а Rolls-Royce (плюс Bentley) – всего 300 машин.

Разорваться не удастся. Невозможно иметь «высокое качество и низкую цену». Покупатели скажут: «Это невозможно. Должно быть что-то одно». Это то, что психологи называют когнитивным диссонансом, – конфликт, возникающий в сознании человека, когда он пытается совместить две противоположных точки зрения. Обычно одну концепцию отвергают, чтобы разрешить диссонанс.

Вот, например, чилийские вина. На мировом рынке они имеют репутацию высокого качества. Но в США ведущий чилийский бренд Concha у Toro продается в супермаркетах по 2,99 доллара за бутылку. Чтобы завоевать репутацию высокого качества, Concha у Toro нужно поднять цену (и поменять название).

Высокая цена – это не плохо. Это преимущество в глазах покупателя. Если бы часы Rolex стоили дешево, носить их не считалось бы престижным.

Эффект названия

Еще один способ, позволяющий улучшить восприятие качества, – изменить «внешность» продукта, его упаковку и название – возможно, самый значимый аспект качества. Особенно важно использовать специализированное, а не универсальное название.

Что вы выберете – аккумуляторы Sears, Roebuck или DieHard (живучие)? DieHard, которые продаёт Sears, – самые популярные автомобильные аккумуляторы в США. Они лучше других? Кто знает?! Но у них самое удачное название.

Polo от Ralph Lauren – прекрасное название, которое стало одним из самых сильных брендов дорогой одежды. Wonderbra, Starbucks, Easy-Off, Super Glue, Oil of Olay, Haagen-Dazs и Duracell – тоже сильные и запоминающиеся бренды.

Стратегия может быть основной причиной успеха, но хорошее название защитит компанию от вторжения конкурентов на вашу территорию. А плохое название – камень на шее. Можете представить себе запуск новой авиакомпании, которая называется Kiwi International Air Lines? Нет, ее самолеты летают не в Новой Зеландии. Их маршрут пролегает по Западному побережью Соединенных Штатов Америки.

Kiwi, которая называет себя «лучшей авиакомпанией Америки», стоит на грани банкротства и отчаянно нуждается в деньгах – без финансовых вливаний ей не выжить. Суть в том, что вас не будут воспринимать как лучшую авиакомпанию Америки без подходящего названия.

Другие авиакомпании с неудачными названиями – это Allegheny, Mohawk и Piedmont. Ну кто же называет авиакомпанию в честь горного хребта? Им что, жить надоело? (Между прочим, все три уже не летают.)

Иногда названия устаревают, как, например, конфеты Ayds. Их продажи упали в два раза после начала эпидемии СПИДа (по-английски AIDS). Популярный во Франции безалкогольный напиток называется Pschitt! – это название обрекло бы бренд на моментальную гибель в США.

Самая важная характеристика хорошего (или плохого) названия – его звучание. В английском языке множество звуков, связанных с отрицательными концепциями или идеями. В частности, нужно быть осторожным со словами, заканчивающимися на гласную. *A, e и o* можно использовать практически всегда, а *i* и особенно *u* потенциально опасны.

Возьмем автомобильные бренды. Машины, названия которых

заканчиваются на *a*, имеют репутацию высокого качества: Acura, Honda и Toyota. Машины на *e* тоже хорошо воспринимаются: Dodge, Eagle, Oldsmobile и Porsche (самое слабое звено здесь Oldsmobile, который хочет купить новую торговую марку Olds).

Машины, названия которых заканчиваются на *o*, тоже в порядке: Alfa Romeo и Volvo.

Окончание на *i* может таить в себе опасность: Audi, Hyundai, Infiniti, Mitsubishi и Suzuki не очень хорошо продаются на американском рынке.

Но самое плохое окончание – *u*: Daihatsu, Isuzu и Subaru. Для американского уха нет ничего хуже, чем этот звук в конце слова.

Ни Daihatsu, ни Isuzu не удалось выйти на американский рынок пассажирских автомобилей – их вытеснили; хотя Isuzu продолжает продавать внедорожники под названием Trooper.

Если бы Lexus назывался Lexsu, этот автомобиль не достиг бы и половины своего успеха.

Название Isuzu имеет три отрицательных момента. В нем не только два *u*, оно еще и начинается с *i*. Несмотря на массированную рекламную кампанию, которую активно хвалили в прессе, продажи Isuzu в США были настоящим бедствием.

Высшим достижением для компании стал 1987 год, когда ей удалось продать 39 587 легковых автомобилей. В том же году «большая тройка» – Toyota, Honda и Nissan – (заметьте, ни одной *u*) продала на американском рынке 1 597 153 легковых автомобиля.

Есть названия, которые не воспринимаются по другим причинам, например югославская Yugo и корейская Kia. Им не везет из-за того, что они несут в себе имя страны-производителя. В отличие от Японии и Германии, Югославия и Южная Корея не пользуются хорошей репутацией в деле производства автомобилей.

Некоторые имена плохи потому, что напоминают о крупных компаниях в той же области. Например, BFGoodrich напоминает покупателям шин о ведущем производителе в той же области – Goodyear.

Goodyear все еще на рынке и остается лидирующим брендом автомобильных шин, а BFGoodrich уже их не производит. Компания продала это направление, чтобы сосредоточиться на машиностроении и химическом производстве.

Что делать с неудачным корпоративным именем? Измените его. Переименование корпораций встречается гораздо чаще, чем вам кажется. За последние годы 11 % из 8286 публичных и частных компаний изменили свои названия – так утверждает Anspach Grossman Portugal, нью-йоркская

компания – консультант в области корпоративного имиджа.

Конечно, большая часть новых названий стала результатом слияний, поглощений, ответвлений, но 170 корпораций, или 2 %, предпочли переименование по причинам, связанным с маркетингом.

Глава 8

Найдите свое слово

Первый абзац колонки некрологов New York Times от 12 марта 1995 года был посвящен Виктору Дорману, человеку, который «в бытность председателем совета директоров компании Dorman Cheese изменил процесс продажи сыра, проложив “бумагу между кусочками”». Он умер 4 марта у себя дома в Делрей-Бил в возрасте восьмидесяти лет.

Дорман, военный офицер, бизнесмен и филантроп, прожил восемьдесят лет. Однако в некрологе о нем писали как о человеке, который проложил «бумагу между кусочками» сыра.

В год около тысячи человек попадают на страницу некрологов New York Times. Большинство не остается в памяти. Однако в один прекрасный момент кто-то прокладывает бумагу между кусочками сыра.

Если вы хотите стать знаменитым при жизни и мечтаете, чтобы о вас помнили и после смерти, следуйте этой стратегии: скажите свое слово, настолько значимое, чтобы его запомнили. Это верно как для людей, так и для компаний.

Так работает сознание человека. В нем борются две противоположные силы: сложность и простота.

Человеческий мозг, несомненно, самое сложное устройство во вселенной, он гораздо сложнее, чем самый большой и дорогой суперкомпьютер. В мозгу сто миллиардов нейронов и более сорока различных химических веществ, которые действуют как нейромедиаторы. Все это делает нашу голову в тысячи раз более мощным устройством, чем Cray C90^[30].

Нам это просто необходимо. Чтобы выжить в современном неоднозначном мире, среднестатистический мозг вмещает в себя словарь чтения объемом около двадцати тысяч слов и активный словарь говорения объемом около восьми тысяч слов.

Но посмотрите, с чем среднестатистический мозг сталкивается на рынке. В обычном супермаркете ему приходится выбирать среди тридцати тысяч наименований продуктов (в гипермаркете их около шестидесяти тысяч). В типичной сетевой аптеке на продажу выставлено пятнадцать тысяч товаров. В видеопрокате сети Blockbuster предлагается около пяти тысяч видеокассет. В крупном книжном магазине Borders – около ста

тридцати тысяч книг. Список можно продолжать почти бесконечно.

Среднестатистический мозг утопает в лавине слов, которыми его захлестывают СМИ. Согласно последним данным, мозг человека потребляет девять часов телевидения, радио, газет, журналов, книг и видео в день. Это 40 тысяч слов в день, 280 тысяч в неделю, более 14 миллионов в год. Наш мозг попал в зависимость от средств массовой информации. День обычного человека делится на три части: работа, сон и СМИ. Ни работа, ни сон не занимают столько времени, сколько отводится СМИ.

Потребление продуктов средств массовой информации часто совмещено с другой деятельностью. Мы слушаем радио и одеваемся. Мы смотрим телевизор и завтракаем. Мы читаем газету по дороге на работу. Мы слушаем радио или музыку в записи, когда ведем машину. Мы часто берем книгу в постель. Мы тонем в мире, перегруженном коммуникациями. Но отдельные слова также важны. Большинство продуктов покупают вербально, а не визуально. Конечно, в супермаркете вы сравниваете один пучок салата с другим и кладете в корзину тот, который кажется вам свежее и лучше. Но большую часть покупок вы выбираете вербально. Вы берете в руки банку куриного супа Campbell или бутылку кетчупа Heinz и читаете слова. И потом решаете, купить продукт или нет. Составляя список покупок, которые нужно сделать в супермаркете, вы не рисуете картинки, а записываете слова.

Даже салат (Foxy), апельсины (Sunkist), бананы (Chiquita) и другие продукты выходят на рынок под определенными названиями. Мозг отмечает это, потому что слова придают продукту смысл.

Как человеческий мозг справляется с потоком слов, который ежедневно выливаются на него? Единственным способом, который ему доступен. Он выбирает то, что хочет запомнить, основываясь на простых психологических принципах.

Решение проблемы перегруженности коммуникациями – максимально упрощенное послание.

Спросите человека, почему он покупает пленку Kodak, и вы вряд ли услышите: «Потому что Kodak использует технологию Т-гранул для нанесения фотоэмulsionии с взвешенными кристаллами галогенидов серебра».

Большинство покупает пленку Kodak, потому что считает ее самой лучшей. Но почему они так считают? Обычный ответ: «Потому что все знают, что она лучшая».

Профессиональный фотограф может отснять несколько кассет конкретной пленки Kodak и еще несколько кассет пленки Fuji с такими же

характеристиками и сравнить результат. Любитель не будет этого делать, потому что жизнь слишком коротка. Как человек справляется с сотнями других решений о покупке, которые он должен принять, скажем, в течение месяца?

Если бы Fuji была самым крупным продавцом фотопленки в Америке, все бы покупали Fuji. И, спросив людей, почему они покупают эту пленку, вы получили бы такой же ответ: «Потому что она лучше других». – «Откуда вы знаете?» – «Fuji – крупнейший продавец фотопленки в Японии, а японцы предпочитают пленку Fuji, потому что она лучшая».

Многие другие компании и продукты иллюстрируют тот же феномен. Их предпочитают и покупают повсеместно, потому что считают лучшими.

Однако нередко покупатели не могут назвать ни одной веской причины, оправдывающей их покупки, помимо общих комментариев типа: «он самый хороший», «он вкусный», «мне нравится консистенция», «он красивый», «все знают, что он лучший», «это самое высокое качество», «он лучше других брендов» и тому подобных.

Gillette, Goodyear, General Electric, Kellogg, Hershey, Wrigley, Coca-Cola, Xerox и другие компании считают «лучшими». Они приобрели репутацию качества там, где это важнее всего, – в нашем восприятии.

Действительно ли они лучшие? А это важно? И кто скажет, какой продукт лучше? Более того, задав этот вопрос их конкурентам, вы наверняка получите другой ответ.

Но в более глубоком смысле такие лидеры, как Gillette, Goodyear, General Electric, владеют словом в нашем сознании. И это слово – источник власти на рынке.

Опрашивая тысячу фотографов-любителей о том, что приходит им в голову при слове «фотопленка», я не удивлюсь, получив почти единогласный ответ: Kodak.

Спросив тысячу владельцев компаний, что приходит им в голову при слове «копировальный аппарат», я получу вполне ожидаемый ответ: Xerox.

Жевательную резинку производит Wrigley, а шоколадные батончики – Hershey. Это в порядке вещей, верно?

Хотя механизм работы мозга до конца не изучен, этот и другие эксперименты показывают, что лидирующий в категории бренд *владеет категорией*.

Я имею в виду, что когда вы думаете о кетчупе, в вашем мозгу возникает слово «Heinz». Поэтому мы можем сказать: «Heinz владеет словом “кетчуп” в сознании покупателей».

Тот факт, что ваша компания – лидер в своей категории, сам по себе

может не иметь значения для клиента. Важно не лидерство. Главное – владеть словом в сознании потенциального клиента, тем, что определяет категорию. Это побочный эффект лидерства и самый верный способ доминировать в категории.

Этот феномен можно доказать и по-другому. Мозг склонен складывать вместе два имени – название компании (бренда) и категории.

Люди не говорят: «Пожалуйста, дайте мне салфетки Kleenex». Они скажут: «Пожалуйста, дайте мне клинекс», даже если на салфетках, которые они хотят купить, написано Scott. Kleenex владеет в сознании словом «салфетки».

Вместо «копия Xerox» люди скажут просто «ксерокс», появилось даже выражение «сделать ксерокс» документа.

(Боюсь, что получу нарекания от Kimberly-Clark и Xerox за то, что пишу названия их брендов с маленькой буквы, но это не моя вина. Мозг связывает бренд с названием категории и затем использует его как обобщение. В сознании покупателей это клинекс, а не Kleenex.)

Еще более сильное вербальное выражение лидерской позиции возникает в мозгу человека, когда название бренда используется как глагол: «Отксерь это предложение и федексни его в Лос-Анджелес». Но никто не скажет: «Откэннонь это предложение и юнайтед-парсельни на Побережье».

(Xerox – лидер в копировальных аппаратах, а Federal Express – в доставке почтовых отправлений за 24 часа. Поэтому названия этих компаний можно использовать как глаголы.)

Кому принадлежит в умах людей пицца, жареные цыплята и гамбургеры? Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken (теперь KFC) и McDonald's. Можете проверить, проведя тесты на словесные ассоциации, но в этом нет необходимости.

Просто спросите себя, какие бренды приходят на ум, когда мы слышим о перечисленных ниже продуктовых категориях.

Аспирин.

Кола.

Консервированный суп.

Моментальное фото.

Велика вероятность, что ваши ответы будут следующими: Bayer, Coke, Campbell's и Polaroid. Верно?

А как насчет пива из мини-пивоварен? Это сравнительно новая категория, представленная потребителю в 1987 году. Тот, кто ответил «Samuel Adams», наверняка опустился пару бутылочек этого невероятно популярного пива. Samuel Adams, первая мини-пивоварня и лидер в

категории, продаёт больше пива, чем восемь мини-пивоварен, которые вышли на рынок вслед за ней.

Как насчет проката машин? Это сравнительно старая категория, которую в 1918 году в Чикаго предложил Уолтер Джейкобс. Тогда ему было двадцать два года, и у него было двенадцать Model T Ford. В 1923 году Джон Герц стал президентом компании, и в следующем году организация изменила название на (ну конечно!) Hertz System.

Лидеры владеют своей категорией в прямом смысле слова. Я имею в виду, что лидеры владеют словом, которое определяет категорию в умах потенциальных клиентов.

Владеть словом в сознании – самая сильная сторона лидера, она ценнее, чем его офисы, заводы, склады и система дистрибуции. Сгоревшее помещение можно заменить, но невозможно встать на место чужого слова в умах людей.

Те компании, которые не лидируют в своей категории, считают: проблему можно решить, предлагая продукт лучший, чем у лидера. Я работал со множеством компаний, идущих в рейтингах под вторым, третьим, четвертым номерами. Они всегда уверены: их продукт лучше, чем у лидера, или по крайней мере сравним с ним, но имеет преимущество более низкой цены. Однако им редко удается отхватить кусок от рынка лидера и почти никогда – опередить его.

Недостаточно производить более качественный или дешевый продукт, чем предлагает лидер. Вы должны разработать корпоративную стратегию, которая позволит вам сдвинуть его с насиженного места в сознании людей.

И именно в этом вся суть сфокусированности. Если кто-то другой «владеет вашей категорией», единственная жизнеспособная стратегия для вас – сузить профиль деятельности и предложить собственный кусочек категории.

Pizza Hut была первой пиццерией в категории, она и владеет категорией. Бренды под номерами два и три – это сети пиццерий, которые конкурируют с ней далеко не во всем. Это компании, сосредоточившиеся на своем «куске пирога», то есть пиццы. В сети пиццерий номер два – Little Caesars – предлагают пиццу навынос. В номере три – Domino's Pizza – специализируются на доставке на дом.

Сфокусированность позволяет значительно повысить эффективность стратегии, продвигая компании на шаг вперед. Она дает им возможность получить во владение слово или концепцию в умах клиентов. В свой звездный час Domino's Pizza владела 45 % рынка доставки пиццы благодаря своему знаменитому обещанию: «Доставка на дом за полчаса.

Гарантируем».

Соображения безопасности, в том числе несколько аварий со смертельным исходом с участием водителей Domino's, заставили компанию отказаться от гарантий. Продажи тоже упали. Теперь Domino's Pizza необходимо заменить гарантию другим словом или концепцией, которой она сможет владеть в сознании людей.

Одна из самых быстрорастущих сетей общепита в Америке – Little Caesars. Ее конек – пицца навынос, самый дешевый способ ее продажи. Не нужно столов, официантов, грузовиков для доставки и водителей.

Little Caesars сосредоточена на своем сегменте, она привлекает покупателей следующей концепцией: «две пиццы по цене одной». А реклама Little Caesars еще проще: «Пицца. Пицца».

Подъем Little Caesars совпал с двумя мощными тенденциями, которые стали серьезным подспорьем в ее бизнесе. Удача, дар предвидения и выдающиеся способности руководства компании вели стратегию Little Caesars в ногу со временем.

Десять лет назад навынос брали на 36 % меньше ужинов, чем съедали в ресторанах и кафе. В то время как количество ужинов в ресторанах почти не изменилось, еда навынос стала гораздо популярнее. Сегодня с собой берут на 12 % больше ужинов, чем съедают в кафе.

Вторая тенденция – пицца навынос. Десять лет назад гамбургеры навынос составляли 30 % этого рынка. Пицца была на втором месте, ее доля равнялась 26 %. Сегодня пицца – основная еда в категории навынос, опережающая другие с существенным преимуществом.

(К сожалению, Little Caesars недавно вошла в бизнес доставки на дом – это серьезная ошибка. Успех часто заставляет компаний расширять продуктовую линейку, что, в свою очередь, лишает их специализации.)

Little Caesars показывает, как важно с вниманием относиться к выбору своего «слова». Если возможно, выбирайте слово с будущим, а не то, что принадлежит лишь прошлому.

И вновь взглянем на ресторанный бизнес. Кто владеет словом «цыпленок» в умах людей? Kentucky Fried Chicken. Но тут возникла проблема. Благодаря увлечению здоровым питанием слово «жареный» в названии компании стало серьезным препятствием. Поэтому появилась аббревиатура KFC.

Препятствие для одной компании – благоприятная возможность для другой. В 1985 году два предпринимателя в Ньютоне открыли Boston Chicken. Вместо жареных цыплят новая сеть специализировалась на более полезной альтернативе – цыпленке на вертеле. Но лишь в 1991 году, когда

три бывших руководителя Blockbuster (Скотт Бек, Саад Надир и Джонни Ширер) взяли бразды правления в свои руки, компания начала стряпать по-крупному. В 1993 году Boston Chicken разместила свои акции на фондовой бирже, это было самое горячее первичное размещение того года. За первый день акции выросли более чем в два раза.

Это впечатляющий рост. По последним подсчетам, у Boston Chicken было шестьсот отделений, и в следующие десять лет компания планирует открыть еще более трех тысяч ресторанов. Ей есть куда расти. Так, у KFC более пяти тысяч отделений.

Цыпленок на вертеле наращивает свою долю благодаря набирающей популярность тенденции перехода к здоровому питанию. Практически в каждой категории более здоровая альтернатива завоевывает значительные доли рынка. Сегодня мы часто наблюдаем, как люди добавляют обезжиренное молоко и Equal^[31] в кофе без кофеина, закусывают печеньем Snackwell^[32] и потом зажигают сигарету Marlboro Light.

Healthy Choice («Здоровый выбор») – бренд номер один среди замороженных обедов высшего качества. Тридцать пять процентов колы, которую сегодня пьют, – диетическая. Супермаркеты полны обезжиренным печеньем, кренделями без соли, яйцами с пониженным содержанием холестерина. Сегодня продукты питания играют в «здоровую» игру.

И что же делает Boston Chicken? Компания опускает куриную часть своего названия и начинает предлагать индейку, ветчину и говядину на вертеле. В дополнение к традиционной «домашней» еде с картофельным пюре и кукурузным хлебом сеть стала предлагать диетические сэндвичи. Новое название – Boston Market.

Что ж, ни к чему хорошему это не приведет. Чем Boston будет владеть в умах? Маркетом? Маркет – это что-то вроде маленького супермаркета, а вовсе не ресторан.

Слово в сознании – мощный двигатель, который действует как снаружи, так и внутри компании. Оно говорит сотрудникам и клиентам, какова ее специализация. Одно простое слово намного сильнее, чем стандартные миссии, которые сочиняют компании. Вот пример из области фастфуда:

- Быть признанным лидером в категории ресторанов общественного питания, удобно расположенных и предлагающих свежую еду.
- Повышать качество продуктов и услуг, которыми мы обеспечиваем своих клиентов.
- Создать и поддерживать среду, в которой ответственные сотрудники

компании и владельцы ресторанов-франшиз могут достичь своих целей.

- Распределять и направлять корпоративные ресурсы так, чтобы максимизировать стоимость акций в долгосрочной перспективе.
- Уважать конкурентов, любить их и учиться у них.

Какая компания разработала эту миссию? Что подсказали вам эти пять предложений? Конечно, речь идет о Boston Chicken (теперь – Boston Market). Однако это может быть любая ресторанная сеть, где предлагают любую кухню.

И безусловно, это сделано намеренно. Топ-менеджмент не хочет оказаться «запертым» в определенном направлении. «У нас есть ящик, – говорит вице-председатель компании Надир, – и этот ящик будет наполнен тем, что нужно покупателю в данный момент. Без подобного взгляда на происходящее мы увязнем в том, что делаем». Иными словами, как только мы увидим более благоприятную возможность, сразу поменяем формат.

Я считаю, что секрет успеха – умение «увязнуть в том, что вы делаете». Лишь пустив корни в узком сегменте рынка, можно надеяться завоевать кусочек сознания потребителя. Двигатель успеха – не фабрики, помещения, продукты и люди, а место в умах потенциальных клиентов.

Если производственные мощности Rolex завтра сгорят, компания не выйдет из бизнеса. Она обратится к другим поставщикам и производителям корпусов и механизмов часов. Хотя поставки на время могут прерваться, бренд Rolex будет и дальше доминировать в верхнем эшелоне часового рынка.

(Временный дефицит Rolex может даже пойти на пользу компании. Ничто так не повышает спрос, как недостаток предложения.)

Но если бы бренда Rolex не существовало, его швейцарская фабрика по производству дорогих часов была бы бессмысленным вложением денег. Единственный выход – продать ее Piaget, Patek Philippe или другому производителю часов класса люкс.

Сегодня многие преуспевающие компании ничего не производят. Они покупают то, что им нужно, на открытом рынке, часто в Юго-Восточной Азии. Nike – компания стоимостью 3,8 миллиарда долларов – продает каждую третью пару спортивной обуви в Соединенных Штатах Америки, но не владеет ни одной обувной фабрикой.

Однако эта компания тратит 120 миллионов долларов в год на рекламу. Чем владеет Nike и что призвана защитить реклама? Слово в сознании покупателей.

Что принадлежит Nike? Nike – лидер, Nike изобрела категорию. Но что

это за категория? До того, как Фил Найт изобрел свои высокотехнологичные кроссовки для бега, были только Keds и другие бренды обуви для отдыха под общим названием «спортивные тапочки».

Фил изобрел спортивную обувь для любителей (существовало множество профессиональных брендов обуви для тенниса и баскетбола). Затем Nike превратила спортивную обувь в предмет модной одежды с фантастическим дизайном и высокими ценами.

Nike и Reebok (3,3 миллиарда долларов) – крупные производители спортивной обуви, которые продают полную линейку продукта. Но компания номер три – L.A. Gear – невелика и не приносит прибыли. Несмотря на это, L.A. Gear предлагает полную линейку детской, женской и мужской спортивной обуви. Это ее ошибка.

За пять лет убытки этой компании составили 186 миллионов долларов при объеме продаж 2,7 миллиарда. Однако в последнее время она увидела свет в конце туннеля. «L.A. Gear сузит специализацию, сосредоточившись на женской одежде для отдыха и спорта», – заявляет ее менеджмент. Хороший шаг, хотя, возможно, уже слишком поздно.

Для неподикующих компаний выход только один – узкая специализация. Возьмем рабочую станцию, многообещающее начало которой пришлось на 1980 год, когда был изобретен компьютер Apollo. К 1984 году Apollo владела 60 % рынка, это в три раза больше, чем доля игрока номер два Sun Microsystems.

Но Sun фокусировалась на рабочих станциях UNIX, а Apollo продавала оборудование с собственной операционной системой. По мере того как продажи Sun начали расти, Apollo решила предложить своим клиентам выбор из двух систем – Apollo и UNIX. (У нас есть все, что только пожелаете.)

Это привело к провалу. К 1989 году доля рынка Apollo упала до 14 %, и компания была продана Hewlett-Packard. Sun Microsystems, напротив, поднялась на вершину, и сегодня ее рабочие станции UNIX захватили 36 % рынка (в натуральном выражении), а Hewlett-Packard отстает, у нее всего 20 %.

То, что Sun сделала с UNIX, Silicon Graphics^[33] добилась с 3D. В 1981 году Джеймс Кларк ушел из Стэнфордского университета, чтобы разрабатывать и продавать пространственные компьютерные графические технологии. Сегодня основанная им компания Silicon Graphics стоит 1,5 миллиарда долларов, она лидирует в 3D-технологиях.

Технологии 3D ассоциируются в сознании потребителей с Silicon Graphics.

В конце восьмидесятых StrataCom создала ретрансляцию кадров – сложную технологию маршрутизации данных для компьютерных сетей. До ее появления бизнесы обычно соединяли компьютерные сети в отдаленных офисах, арендую множество линий. При ретрансляции кадров нужна была только одна линия.

StrataCom произвела настоящую революцию. Продажи увеличились вдвое и продолжают расти. Вы думаете о ретрансляции кадров, и на ум сразу приходит StrataCom.

Не всегда слово, олицетворяющее специализацию компаний, так очевидно. Десять лет назад небольшая компания – разработчик программного обеспечения с продажами ниже 500 тысяч долларов, пришла ко мне и моему бывшему партнеру Джеку Трауту и продемонстрировала продукт под названием Act. Но что делает Act? Из названия это было непонятно.

«Все», – ответил Патрик Салливан, сооснователь компании под названием Conductor Software. «Это слишком, – ответили мы, – вам нужна специализация».

После долгого обсуждения мы пришли к концепции ПО «для поддержания контактов». Салливан, бывший коммивояжер, разработал программу, выполняющую все рутинные операции, которые нужны человеку в дороге. Она содержит списки рассылки, расписание, посылает письма-напоминания и т. д.

Поскольку компания изобрела эту концепцию, Act стала «ведущей программой для поддержания контактов». Чтобы укрепить специализацию, мы предложили изменить название на Contact Software International.

Фокусирование может руководить множеством управлеченческих решений. Кто будет пользоваться программами для поддержания контактов? Очевидно, владельцы ноутбуков и лэптопов. Поэтому наш клиент связался с производителями этих компьютеров, предложив оснащать их своим ПО.

Contact Software рекламировала свой продукт не всем, а только читателям авиационных изданий (те, кто много контактирует с людьми, будучи в дороге, обычно часто летают).

Через восемь лет после решения позиционировать продукт как «программу для поддержания контактов» Патрик Салливан продал свою компанию Symantec за 47 миллионов долларов. Сегодня у Act 850 тысяч пользователей и 70 % рынка.

Чаще всего компании переживают взрывной рост, если они сосредоточены на отдельном слове или концепции: Sun Microsystems и

рабочие станции UNIX, Silicon Graphics и обработка данных 3D, StrataCom и ретрансляция кадров.

Специализация – не краткосрочный феномен. Она может растянуться на длительный период. Еще в 1957 году Макс Карл изобрел гарантыйное страхование ипотечной закладной, которое позволяло покупателям, бравшим кредит с незначительным первоначальным взносом, получить банковское финансирование на покупку недвижимости (ответ частных компаний FHA).

Сегодня Mortgage Guaranty Insurance, которую он основал, собирает более 100 миллиардов долларов страховых взносов и владеет инвестиционным портфелем в размере 1,3 миллиарда. MGIC принадлежит 29 % рынка, она все еще крупнейшая компания в своей области.

Норман Гауф основал PictureTel в 1984 году, эта компания стала пионером на новом поле видеоконференций. Сегодня она получает 255 миллионов долларов дохода и доминирует на рынке. Она продает 49 % всего оборудования для видеоконференций. Вам кажется, что такие производители, как Sony, IBM или Apple, захватят этот рынок? Или, может быть, это сделают телевизионные или кабельные сети? Но этого не происходит.

Сила не у крупных брендов, которые значат все, а у компаний с узкой специализацией. Словом «видеоконференция» в сознании потенциальных клиентов «владеет» PictureTel.

Иногда таким словом может стать телефонный номер. В 1987 году Джим Маккенн купил номер 1-800-FLOWERS за 2 миллиона долларов с долговыми обязательствами на 7 миллионов. «Это возмутительно высокая цена за то, что было всего лишь телефонным номером», – говорит Маккенн. Но сделка оказалась выгодной. Благодаря активному продвижению номера 1-800-FLOWERS компания Маккенна расцвела. Годовые продажи сегодня составляют 200 миллионов долларов и быстро растут. На повестке дня – центр телемаркетинга в Европе.

И это поднимает интересный вопрос. В стремлении к росту компании часто сквозь пальцы смотрят на благоприятные возможности, открывающиеся на международном рынке. Вместо этого они предлагают новые продукты и услуги в США, теряя таким образом фокусировку. Более удачный вариант – сохранить узкую специализацию и выйти на глобальный рынок.

Alpine Lace, компания с двенадцатилетним стажем, производит обезжиренные сыры. Ее продажи составляют 132 миллиона долларов. Она доминирует в сегменте сырных отделов супермаркетов, здесь ей

принадлежит более 50 % рынка. Итак, Alpine Lace попыталась выйти на территорию Kraft – стеллажи с молочными продуктами – и потерпела поражение. Продажи упали на 27 %, уже второй год подряд компания заканчивает с убытком.

Гораздо более правильной стратегией для Alpine Lace было бы попасть в сырные отделы за рубежом. Торговые ограничения сняты, и то, что работает в одном месте, сработает и в другом.

Еще одна компания, добившаяся успеха, потому что была первой, – Guest Supply. Благодаря ее программе «любезности с гостями» в гостиницах и мотелях нам предлагают эти маленькие тюбики шампуня, ополаскивателей для волос и рта, лосьона для тела и многое другое. Постепенно Guest Supply стала крупнейшим поставщиком для гостиничных номеров, ее продажи превышают 100 миллионов долларов в год.

Крохотную компанию Rocket Chemical – производителя горюче-смазочных материалов для аэрокосмической промышленности – попросили разработать состав для защиты самолетов от коррозии. С сороковой попытки она предложила смесь, названную WD-40. Последняя имела такой успех, что Rocket Chemical отказалась от остальных продуктов и сменила название.

Сегодня компания WD-40 владеет словом «смазка» в умах потребителей. Ее небольшие сине-желто-красные аэрозольные баллончики есть в 77 % американских домов. И знаете, что самое поразительное? Компания, выпускающая только один продукт, невероятно прибыльна.

В прошлом десятилетии совокупные продажи компании WD-40 составили 846 миллионов долларов, чистый доход – 44 миллиона. Это невероятные 17 % продаж (в среднем чистая прибыль компаний из списка Fortune 500 составляет 5 % от продаж).

Можно ли создать более удачный смазочный продукт, чем WD-40? Вероятно. Сумеете ли вы продавать его с тем же успехом? Это вряд ли.

Почти всегда в той или иной области деятельности лидирует та компания, которая «изобрела категорию». Это не то же самое, что первой производить тот или иной продукт. Remington Rand первой начала производить и продавать общедоступную ЭВМ Univac I. Но IBM изобрела категорию. То есть IBM первой вошла в сознание потребителей и стала доминировать в категории.

Не так уж важно, кто (или какая компания) что изобретает. В бизнесе важно восприятие того, кто изобрел категорию. Поэтому шевелитесь и создайте иллюзию, что вы (ваша компания) и есть такой изобретатель.

Кто изобрел детское питание? В начале 1900-х миллионы родителей вручную протирали еду для своих малышей. Но в 1928 году Дэниел Гербер решил вывести на рынок питание для детей, измельченное промышленным способом. Gerber была первой в умах и никогда не теряла своего лидерства.

Лидерство имеет множество преимуществ. На стороне лидеров время. Если на рынке появляется продукт более высокого качества, у лидера остается время, чтобы среагировать. Ему бывает достаточно просто скопировать конкурентную разработку, чтобы не утратить своего положения.

Лидеры имеют возможность брать на работу лучших людей. Разве тот, кто хочет поработать в компании, выпускающей спортивную обувь, не попытается прежде всего попасть в Nike? А тот, кто выбрал общепит, – в McDonald's?

Информация, поступающая из колледжей и университетов, доказывает, что лидирующие компании привлекают больше перспективных потенциальных работников.

Хотя таким выпускникам несложно проскользнуть через сеть найма, лидеры все-таки имеют явное преимущество и могут отобрать лучших. Они не всегда берут их на работу, но преимущество остается за ними.

Лидеры стоят первыми и в очереди на дистрибуцию. Как бы ни была организована ваша служба распространения, вам намного проще, если ваш бренд – лидирующий. Какой супермаркет откажется продавать напитки Coca-Cola, супы Campbell или кетчуп Heinz? В какой аптеке нет аспирина Bayer, тайленола или адвилла?

Тот же принцип действует в отношении промышленных продуктов, которые реализует собственная служба продаж компании. Какой агент по закупкам откажется встретиться с представителем Xerox?

Теперь вы знаете, что силу лидерства можно свести к владению словом в сознании покупателей. Но как быть, если вы не лидер? Наверняка вы догадались. Следует сделать то же самое, что принесло успех лидеру.

Не будучи лидером, вы тоже должны завладеть словом в умах. Единственное ограничение – вы не сможете владеть категорией, поэтому вам потребуется в ней собственный сегмент.

Возьмем автомобильную отрасль. Во времена Генри Форда Ford владела лидерской позицией в сознании покупателей. Затем, не уловив новую тенденцию стиля и цвета, она уступила лидерство Chevrolet.

Шестьдесят лет кряду Chevrolet был самым продаваемым автомобилем в Америке. Затем, распылившись на множество моделей и неудачных расцветок, Chevrolet утратила специализацию и уступила Ford.

В какой-то момент у Chevrolet было 55 пять разных комплектаций автомобилей и 12 моделей (Beretta, Camaro, Caprice, Cavalier, Celebrity, Chevette, Corsica, Corvette, Monte Carlo, Nova, Spectrum и Sprint).

И это только легковые. Chevrolet также продавала 288 комплектаций 12 моделей грузовиков.

Зачем? С какой стати одно из подразделений такой крупной корпорации, как General Motors, берет на себя труд и расходы по маркетингу столь огромного количества автомобилей? Причина в стратегии Chevrolet, безумии лидеров, желании стать всем для всех.

Есть лидеры, стремящиеся стать всем для всех при помощи цен. Они практикуют форму маркетинговой «двойственности», при которой весь рынок разделен для них на две категории: клиенты и не клиенты.

Они берут с существующих клиентов полную цену и предлагают потенциальным клиентам выгодные сделки и скидки. Так им удается привлечь дополнительный бизнес, но лишь за счет отталкивания постоянных клиентов.

Авиакомпании практиковались в такой маркетинговой двойственности несколько десятков лет. Реклама и промоакции обычно направлены на привлечение наименее прибыльных клиентов. Неудивительно, что постоянные пассажиры теряют желание летать с данной авиакомпанией.

Универсальные магазины довели практику двойственности до совершенства. Еще в 1988 году Sears продавала 55 % своих товаров по ценам распродаж. Под давлением таких конкурентов, как Wal-Mart и Toys "R" Us, предлагавших «низкие цены каждый день», Sears перешла к стратегии одной цены.

Чтобы сегодня добиться успеха, невозможно угодить всем с точки зрения цен, характеристик или престижа. Самые успешные автомобильные бренды – те, что нашли свою специализацию. И особенно те, которые «владеют словом в сознании потенциального клиента».

Возьмем Volvo. Спросите любого автовладельца, что ассоциируется с этой маркой, и чаще всего вы услышите в ответ слово «безопасность». Это не случайность, а намеренная стратегия, которую компания проводит с 1959 года, то есть со времени представления миру трехточечного ремня безопасности.

Сначала Volvo продавали с концепцией надежности: «По ухабистым дорогам Швеции Volvo ездит не меньше тринадцати лет. Девять из десяти Volvo, которые были проданы в США, все еще на ходу». Постепенно компания перешла к теме безопасности, одновременно создав клуб «Volvo спасла мою жизнь».

Сегодня бочкообразная, старомодная Volvo стала самой импортируемой в Америку из европейских автомобилей премиум-класса. Volvo постоянно обходит по продажам BMW и Mercedes-Benz. В прошлом десятилетии в США было продано 880 тысяч автомобилей Volvo, 750 тысяч Mercedes и 750 тысяч BMW.

Но дома, в Швеции, Volvo движется в обратном направлении. В 1971 году Пехр Густаф Гилленхаммар стал CEO Volvo и продолжил диверсифицировать компанию.

В 1981 году Volvo купила Beijerinvest (энергетика, промышленные товары, продукты питания, финансы и торги на бирже) и отделение White Motors, специализирующееся на производстве грузовиков. В 1984 году Volvo запустила совместное предприятие с Clark Equipment, намереваясь создать крупнейшую в мире строительную компанию. В 1988 году приобрела Leyland Bus в Великобритании.

В восьмидесятых Volvo настойчиво увеличивала свою долю в Pharmacia (лекарственные препараты и биотехнологии), Custos (инвестиции) и Park Ridge. В 1990 году компания консолидировала продуктовое и лекарственное подразделения с государственной холдинговой компанией Procordia.

Соломинкой, сломавшей спину Гилленхамара, оказался план по слиянию с Renault, намеченному на 1993 год. Он шокировал многих менеджеров и привел в ярость акционеров. Такая реакция стала следствием плохих результатов французского автопроизводителя, находившегося в государственной собственности.

Через три месяца после объявления о слиянии от плана отказались, председатель совета директоров был уволен. (Чтобы отделаться от Renault, Volvo пришлось расстаться с 170 миллионами долларов.)

Недавно Volvo заявила, что планирует «вернуться к сфокусированности на своем основном бизнесе» и отказаться от других бизнесов стоимостью около 5,4 миллиарда долларов, которые она аккумулировала за 22 года руководства Гилленхамара. Первые результаты впечатляют: Volvo восстала из пепла: в 1994 году ее чистая прибыль достигла 1,8 миллиарда долларов – после убытка в размере 471 миллиона в 1993 году.

Устоявшиеся стереотипы ставят под сомнение необходимость сфокусированности. «Volvo будет иметь плохие шансы на глобальном рынке автомобилей, где доля компании составляет всего 1 %», – недавно писал Forbes.

Но производитель автомобилей с 1 % рынка и узкой специализацией

(Volvo) может чувствовать себя лучше, чем утратившая фокус компания, владеющая 16 % рынка и десятком брендов (General Motors). Время покажет.

Даже Volvo не может устоять против призывов к расширению продуктовой линейки. Компания вкладывает 200 миллионов долларов в совместное предприятие с британской Tom Walkinshaw Racing, которая помогала разрабатывать Jaguar и Aston Martin DB7. Целью было создание стильного мощного кабриолета и купе на основе автомобилей Volvo 850. Неудачный шаг.

За рамками совместного предприятия с англичанами Volvo довольно прочно держится за свою основную концепцию. Многие годы компания предлагала целый ряд систем безопасности, в том числе передние и боковые подушки безопасности, каркасы безопасности, ударогасящие рулевые колонки и фонари для дневной езды.

На безопасности как движущей силе можно сосредоточиться и внутри компании. Если у вас всего 1 % рынка, полезно иметь четкую цель для дизайнеров и инженеров. Вместо того чтобы разбрасываться, пытаясь решить широкий круг автомобильных проблем, они могут сосредоточиться на защитных устройствах. Например, оставить новомодный передний привод другим производителям и перенять технологию только после того, как они потратили миллионы на ее усовершенствование. До 1991 года Volvo не выпускала переднеприводных автомобилей, она начала это делать только с серии 800.

Итак, Volvo – семейный автомобиль с упором на безопасность, но два других импортера европейских автомобилей премиум-класса также имеют свою специализацию. Mercedes-Benz – традиционно «престижная» машина. Это хорошее слово, им приятно владеть.

Как занять престижное положение? Вы должны быть первым и брать за свой продукт дорого. Это сочетание весьма убедительно для клиентов.

Выпускающая Mercedes Daimler-Benz была первой автомобильной компанией в мире. Карл Бенц изобрел первый трехколесный автомобиль в 1885 году, год спустя Готлиб Даймлер создал первый четырехколесный.

В 1926 году они объединили усилия в верхнем эшелоне рынка. Их детище, Mercedes-Benz, стал знаменит по всему миру как роскошный престижный автомобиль.

У BMW другая история. Производитель мотоциклов и авиационных двигателей Bayerische Motoren Werke не выпускал автомобилей до 1928 года. Компания BMW не была на этом рынке первой и не могла ожидать успеха просто за счет высоких цен. Ей требовалась специализация.

До 1961 года BMW не удавалось найти формулу, позволявшую взлететь на вершину пирамиды автопроизводителей. Но один из способов обретения узкой специализации – подсмотреть, как поступает лидер, и начать делать прямо противоположное.

Лидер Mercedes-Benz выпускала большие роскошные машины, поэтому BMW сосредоточилась на маленьких автомобилях премиум-класса и спортивных седанах. Mercedes была известна своим простором и комфортом, поэтому BMW сосредоточилась на вождении. Эта специализация отразилась в одной из самых продолжительных американских рекламных кампаний: «Автомобиль для идеального вождения».

Выбор BMW официальной машиной поколения яппи оказался во многом интуитивным. Какую машину хотел бы водить молодой преуспевающий городской специалист? Понятно, что машина яппи должна быть импортной (железо из Детройта не так привлекательно). Она должна быть дорогой, но не слишком. И ее должно быть весело водить. И что же можно выбрать, кроме BMW?

Но ни BMW, ни Mercedes-Benz не собирались ограничиваться «вождением» и «престижем». Оба немецких автопроизводителя расширили свои линейки на американском рынке. BMW предложила более просторные и дорогие автомобили серий 7 и 8, которые продаются по 69 900 долларов. А Mercedes-Benz – машины поменьше и подешевле, серии 190 (сегодня их заменили модели серии C, всего по 30 950 долларов за штуку).

Ни большие дорогие BMW, ни маленькие дешевые Mercedes не имели особого успеха. Сегодня 17 % продаж BMW на американском рынке – дорогостоящие автомобили. Лишь 35 % продаж Mercedes в США – это машины дешевой серии (легче продавать дешевый вариант дорогого продукта, чем дорогой вариант дешевого).

Говорить о том, что могло бы случиться, – значит делать предположения. Но я думаю, что BMW преуспеет больше, если вновь сосредоточится на сравнительно недорогих машинах для «вождения», а Mercedes-Benz вернется к специализации на сравнительно дорогих «престижных» авто.

Мнение о том, что для сохранения конкурентоспособности нужна полная продуктовая линейка, на удивление живуче. American Motors многие годы находилась под его воздействием.

Сформированная путем слияния остатков знаменитых неудачников Nash-Kelvinator и Hudson Motor Car, American Motors действовала не так плодотворно, как Моцарт. В отличие от него, она произвела на свет не

«Дон-Жуана» и «Женитьбу Фигаро», а такие забытые композиции, как Hornet, Javelin, Gremlin и Racer.

С момента своего создания в 1954 году и продажи Chrysler в 1987 году у American Motors было две благоприятные возможности, и обе она упустила.

Одна появилась в начале шестидесятых, когда успехи American Motors в области малолитражных автомобилей дали компании преимущество на старте. К несчастью, «большая тройка» тоже заинтересовалась рынком малолитражек и начала отнимать бизнес у Rambler Classic и других машин AMC.

Для компании это был жизненно важный период. Логика требовала сосредоточиться на малолитражных автомобилях, однако вместо этого AMC попыталась стать производителем полной линейки, предложив потребителю роскошный Ambassador, различные кабриолеты и несколько вариантов двигателей. Стратегия полной линейки – основная ошибка компании.

Следующая благоприятная возможность представилась в середине семидесятых благодаря Jeep. В 1970 году American Motors купила права на производство Jeep у Kaiser Industries. Сначала продажи шли медленно, но к 1978 году American Motors реализовывала в США больше джипов (163 тысячи), чем других машин (158 тысяч).

Более того, Jeep приносил прибыль, а другие автомобили – нет. В тот год American Motors потеряла 65 миллионов долларов на своем традиционном бизнесе, но получила прибыль в размере 37 миллионов на совокупных продажах, составивших 2,6 миллиарда долларов. Большая часть прибыли поступила от продажи джипов.

В тот год следовало поднять флаг Jeep, заявить, что теперь American Motors – это компания, выпускающая полноприводные внедорожники. «Оставим шоссе General Motors, Ford и Chrysler и будем ездить по остальной части страны».

Но этого не произошло. Президент American Motors Джеральд Майерс заявил в интервью журналу Time, что American Motors перестанет выпускать легковые автомобили только через его труп. Как пишет Time: «AMC всегда заявляла, что должна сохранить легковые машины, чтобы распределить совокупные затраты на производство автомобилей и дать дилерам больше вариантов, которые они могут предлагать публике».

То, что было нужно компании, настолько очевидно, что не нуждается в упоминании. Отказаться от линеек легковых автомобилей и сосредоточиться на продукте-лидере, то есть на Jeep. Чтобы сузить

специализацию, нужно отнимать, несмотря на то что многие менеджеры хотят прибавлять – ведь это позволяет распределять затраты и повышать продажи. Но такая тактика почти никогда не работает.

(Когда-нибудь Chrysler окажется в положении, в котором была American Motors. Компания будет задавать себе те же вопросы, что должна была задать АМС: следует ли нам отказаться от легковых автомобилей и сосредоточиться на джипах и минивэнах?)

В конце семидесятых Renault инвестировала в American Motors, после чего дела АМС испортились окончательно. Помимо Concord, Eagle и Jeep компания стала продавать машины Renault – Alliance, Encore и Fuego. Ситуация безрадостная.

К 1986 году единственный актив, оставшийся у American Motors, – долгая история убытков. «Автомобильный рынок может до конца столетия не платить налогов», – писала Wall Street Journal. «Мы – налоговое убежище на 500 миллионов долларов», – горько шутил главный финансовый директор компании.

В 1987 году Chrysler Corporation купила 46 % акций American Motors, принадлежавшие Renault, и остальную компанию. Chrysler быстро сделала то, что следовало сделать АМС. Она отказалась от всего, кроме Jeep (и названия Eagle, использовавшегося в другой серии автомобилей, спроектированных Renault).

Стратегия сфокусированности на джипе оправдалась. Продажи Jeep в США выросли с 208 тысяч машин в 1987 году (последнем, когда компания принадлежала АМС) до 427 тысяч в 1995-м. За исключением 1973 года, в котором АМС продала в США 460 тысяч легковых машин и джипов, это был лучший результат за все тридцать три года существования компании.

То, что у вас меньше моделей на продажу, не значит, что вы продаете меньше машин. Все бывает как раз наоборот. Меньшее число моделей обычно означает более узкую специализацию. Именно она движет успехом компаний в современном бизнесе.

Volvo зарабатывает деньги, продавая по всему миру 350 тысяч машин в год. Только в США Jeep продает ежегодно более 400 тысяч внедорожников. Почему Jeep не может существовать как отдельная компания и отдельный бренд? В действительности Jeep станет гораздо более сильным брендом, если в салонах его не будут разбавлять легковые Eagle. Сфокусированный подход всегда впечатляет больше, чем размытый.

Когда в 1978 году Renault купила почти половину American Motors, французская компания считала, что приобретает систему дистрибуции для своих моделей LeCar, Fuego и Sportwagon. Семь лет спустя альянс American

Motors/Renault терпела убытки в размере 750 миллионов долларов.

Покупая American Motors, Chrysler не питала иллюзий. Руководство быстро отказалось от легковых автомобилей, чтобы остаться только с джипами в модельном ряду.

Но Chrysler поступила недальновидно, заключив с Renault сделку на продажу нового седана, который разрабатывала французская компания. Ей пришлось дать новой машине имя Eagle и выпустить ее на ринг вместе с джипом. Eagle никогда не приносила Chrysler денег; по сравнению с Jeep этих автомобилей было продано очень мало. В этом году Chrysler реализовала в семь раз больше Jeep, чем Eagle.

Jeep – заметное имя на рынке внедорожников. Это единственное «обобщающее» название в категории, подобно клейкой ленте Scotch, Kleenex и Jell-O. Однако Jeep – это только 7 % от шести миллионов внедорожников, которые ежегодно продаются в США.

Думаю, вы согласны со мной: основной целью должно быть более глубокое проникновение на рынок внедорожников, а не расширение модельного ряда, с тем чтобы дилеры могли продавать больше разных машин.

Меньше значит больше. Самая узкая автомобильная линейка в Америке – это Saturn. Одна платформа, одна модель, один двигатель, одна коробка передач. Вы можете выбрать только двери (две или четыре?), клапаны (восемь или шестнадцать?) и тип (седан или универсал?)

Если считать количество автомобилей на дилера, то Saturn стал самым продаваемым брендом в США. За последний год среднестатистический дилер Saturn реализовал 960 машин. На втором месте – Honda (была продана 651 машина этой марки), затем – Toyota (569 машин на дилера). Другими словами, дилер Saturn продавал почти на 50 % больше автомобилей, чем бренд номер два.

Так что же General Motors собирается сделать с Saturn – самым узким автомобильным брендом в стране? Компания планирует расширить линейку. На чертежных досках – Saturn большего размера на базе Opel Vectra и Saturn поменьше на базе Opel Astra. Кроме того, в планах – электромобиль Saturn. Четыре линейки вместо одной.

Почему не сделать обратное? Не отказаться от универсалов в линейке Saturn (универсалы составляют всего 5 % продаж)?

Когда логика входит в конфликт с реальностью, последняя проигрывает. Логика предполагает: чем больше моделей у дилера на продажу, тем больше он продаст. Поэтому производитель расширяет линейку, чтобы предоставить покупателям больший выбор. Но это не

работает. Дилер с узкоспециализированной линейкой продает больше, чем дилер с широкой, размазанной линейкой. Логика торжествует, сфокусированность потеряна.

Компания, имеющая узкую, специализированную продуктовую линейку, ассоциируется с ней в сознании покупателя. И ее продавцы ассоциируют себя с тем же, да и специалисты по ремонту тоже. Они полны энтузиазма, его вселяет ваш продукт. Им есть во что верить.

Когда вы заглядываете в салон продаж Volvo, продавец спрашивает: «У вас есть семья?» Подразумевается следующее: если вы любите своих детей, обезопасьте их, купив Volvo.

Когда вы входите в шоу-рум Chevrolet, продавец задает вопрос: «Что вы хотели бы купить?» Смысл таков: мы здесь ничего не символизируем.

У нас есть хетчбэки Geo за 8000 долларов, седаны Chevrolet за 16 тысяч, Chevrolet Blazer за 20 тысяч и Corvette за 40 тысяч. И еще много всего. Логично предположить, что полная линейка Chevrolet будет продаваться лучше, чем узкоспециализированные линейки конкурентов. Но логика не работает.

Это первая ошибка менеджмента – попытка действовать логично, а не так, как подсказывают факты.

Но ситуация усугубляется. Компании повторяют свои ошибки. Если логика разумна, но программа не работает, значит, *проблема в исполнении*.

И это вторая ошибка менеджмента. Руководство винит исполнителей, а не стратегию. *Дело не в стратегии, потому что она основана на логике*.

В этом суть и разумное объяснение концепции специализации. Возможно, это против логики, но специализация работает. Дорога к успеху, путь к росту продаж лежит в ее сужении. Сделав эту концепцию основой своего управленческого подхода, вы добьетесь невероятного успеха.

Если бы сфокусированность полностью соответствовала логике, она бы не работала. Все поступали бы именно так, то есть специализация бизнеса не давала бы преимуществ. Вам пришлось бы конкурировать с множеством узкопрофильных компаний.

Еще одно препятствие к принятию концепции сфокусированности – история отрасли. Каждая отрасль имеет ряд исторически сложившихся поверьй. Чтобы противопоставлять себя общим верованиям, нужно быть еретиком. А это непросто. Вверх по служебной лестнице поднимаются конформисты, а не еретики.

Именно поэтому каждый новый руководитель подготовлен предыдущим.

Компании редко берут на работу аутсайдеров. Но если они хотят

привлечь в свою отрасль новую кровь, новое мышление, совет директоров обратится к аутсайдеру. Почему? Потому что ему чужды отраслевые исторические верования.

Обычно именно аутсайдер понимает преимущества лидерства. Бизнесу, которому удалось стать лидером в восприятии людей, успех практически гарантирован. Лидерство – самая надежная репутация. Оно важнее, чем продукт более высокого качества, сниженная цена или эффективная служба продаж.

Почему лидерство имеет такую власть? Оказывается, лидеры владеют словом в умах потребителей. Это воздействует на них сильнее, чем само лидерство. Лидирующий продукт всегда воспринимается как «настоящий». Все остальное – имитация. Если все остальное почти не отличается, зачем покупать имитацию вместо подлинника?

Сока-Cola – настоящая кола, но концепция «настоящего» выходит за границы одной категории. В каждой области лидера считают единственным истинным экспертом.

AT&T – эксперт в междугородней телефонной связи. IBM – в универсальных компьютерах. Hertz – в аренде машин. Hershey – в шоколадных батончиках. Heinz – в кетчупе. Hellmann's – в майонезе. Kleenex – в бумажных салфетках. Scotch – в клейкой ленте.

Все остальное – имитация.

«Настоящая» – таков был рекламный слоган Coca-Cola, затронувший тонкие струны в сознании покупателей. Несмотря на то, что этот слоган использовался всего полтора года в конце шестидесятых – начале семидесятых и несколько лет в сороковых, слово «настоящая» стало синонимом Coke.

Редакторы журналов и газет вспоминают о нем всякий раз, когда им нужно написать о продукции Coca-Cola или самой компании.

Интересно, что Coca-Cola не вкладывала слово «настоящая» в сознание потребителей. Она нашла его там. «Это слово постоянно возникало в ходе наших исследований, – отмечал Нейл Грант, аккаунт-менеджер компании в рекламном агентстве McCann-Erickson, – поэтому мы изменили кампанию, чтобы она соответствовала времени».

Помогают упрочить восприятие «настоящего» визуальные различия. Видя часы Seiko или Citizen на браслете от Rolex, вы чувствуете, что что-то не так. «Это не Rolex, – думаете вы. – Это подделка».

Лидеры используют стратегию визуализации, чтобы подчеркнуть различия. Фрэнк Пердью^[34] кормит своих цыплят лепестками бархатцев, чтобы их кожа приобрела ярко-желтый цвет. Owens-Corning, чтобы создать

запоминающийся визуальный образ, красит свои стеклопластиковые изоляционные материалы в розовый цвет и использует изображение розовой пантеры (в 1987 году Owens-Corning стала первой компанией, зарегистрировавшей цвет как товарный знак).

Лидерство – обычно отечественный феномен, но ситуация меняется. Arthur Andersen – лидер «большой шестерки» – шести крупнейших аудиторских фирм США. Но по мере того как слово, вложенное бизнесом в умы людей, становится глобальным, возникает благоприятная возможность перейти от отечественной к глобальной лидерской стратегии.

KPMG Peat Marwick – четвертая по размеру аудиторская фирма в США (после Arthur Andersen, Ernst & Young и Deloitte & Touche). Но, к счастью для KPMG, она крупнейшая глобальная аудиторская фирма. Поэтому компания начала проводить маркетинговую программу, призванную утвердиться как «глобальный лидер».

Глобальный бизнес – это тенденция сегодняшнего дня. «Если ваш бизнес глобален, вам нужна глобальная аудиторская фирма» – такова суть послания KPMG. (А чей бизнес сегодня не глобален?)

«Глобальный лидер» – концепция, которую KPMG еще предстоит заслужить, поскольку она не очевидна. Ведь все знают, что лидер в этом секторе – Arthur Andersen, потому что это компания номер один в США. Но торговые барьеры между странами рушатся, и уже не за горами схватка за замену отечественных слов глобальными.

Тому, кто сможет перевести свои продукты через границы, удастся продвинуть туда и свои слова. На самом деле ваши «слова» могут оказаться самым важным экспортным продуктом.

Для тех, кто не является лидером, работа еще труднее, хотя и более понятна. Они должны сузить специализацию до одного сегмента в категории.

Возьмем авиакомпании. Лидеры авиаперевозок (American, United и Delta) обслуживают все сегменты (бизнес и развлечения), все ценовые уровни (эконом, бизнес– и первый класс) и все направления (Северная Америка, Южная Америка, Карибские острова, Азия и Европа). А в результате у авиакомпаний проблемы.

В отрасли нет четкого лидера, ни одна компания из «большой тройки» не владеет словом или концепцией в сознании людей. Пожалуй, только United обладает последовательным подходом. «Летайте в дружелюбном небе United». Неужели кто-нибудь, обладающий хоть толикой здравого смысла, поверит, что стюардессы United дружелюбнее, чем бортпроводницы American и Delta?

Как человеку выбрать авиакомпанию, когда все предлагают всё и никто не владеет словом в умах? Просто. Позвоните в туристическое агентство, скажите, куда вы летите, и попросите самый дешевый билет.

Если бы люди покупали машины так же, как билеты на самолет, они брали бы в руки руководство покупателя и выбирали самую дешевую четырехцилиндровую легковушку.

За четыре года американская индустрия авиаперевозок потеряла 12,8 миллиарда долларов. Интересно то, что она винит клиентов, конкурентов, правительство, операторов аэропортов – всех, кроме себя.

«Если мир не изменится, – заметил Роберт Крэндалл, CEO AMR Corporation (чья дочерняя структура – American Airlines), – мы не сможем покупать новые самолеты. Мы не станем заменять машины, которые отслужили свое. Мы не будем обновлять парк, чтобы расти. Поэтому, если заглянуть далеко в будущее, когда все самолеты выйдут из строя, компания будет вынуждена уйти с рынка».

American – одна из крупнейших авиакомпаний мира. К несчастью, она безнадежно распыляется – летающая Sears, Roebuck, которая пытается быть всем для всех. Так не выиграть войну в воздухе.

Отрасль объясняет свой прогноз тем, как изменились ее клиенты. «Люди чувствуют себя беднее, – говорит Крэндалл, – поэтому все чаще стремятся сэкономить, будь это с авиакомпаниями, ресторанами, отелями, продуктами, которые они покупают, и всем остальным. Думаю, просто мир изменился».

Все это будет забыто, когда авиаперевозки вновь взлетят и «большая тройка» опять начнет зарабатывать деньги. Но авиаперевозки – капиталоемкий бизнес, как и все остальные циклические бизнесы. В хорошие времена отрасль привлекает дополнительные мощности, однако на то, чтобы построить и поднять в воздух новый 747-й, нужно время. Рано или поздно авиаперевозки начинают выравниваться из-за избытка мощностей и цикл повторяется.

Крэндалл сравнивает авиаперевозки с ресторанным и гостиничным бизнесом, но разве в Lutece или Bouley есть задние комнаты, где подают дешевую еду, чтобы конкурировать с McDonald's или Taco Bell? А авиакомпании именно так и поступают.

Разве в подвале Waldorf-Astoria или Plaza есть номера экономкласса, при помощи которых эти отели пытаются конкурировать с Holiday Inn или Motel 6? А авиакомпании так и поступают.

Более того, разве Lutece или Bouley проводят своих клиентов-туристов через основной ресторанный зал к дешевым столикам в задних комнатах?

Но это делают авиакомпании.

«Но авиаперевозки – это совсем другое», – говорят эксперты. Конечно, все отрасли разные, в каждой – свой уникальный набор особенностей. Поэтому каждая отрасль создает уникальный метод работы.

«Так мы поступаем в авиаперевозках». Или в музыке. Или в супермаркетах. Или в фармацевтической промышленности.

А потом появляется аутсайдер без всякого питета к привычным методам, который просто выполняет свою работу, и его прославляют как гения. И он этого заслуживает, ведь сломать парадигму – непростая задача.

Херб Келлер основал Southwest как авиакомпанию с одним классом и одной ценой. Специализация Southwest распространяется даже на авиапарк. Авиакомпания летает только на Boeing 737, что значительно упрощает обучение людей, составление расписания и техническую поддержку.

У Southwest узкая специализация, это авиакомпания-дискаунтер. И это концепция, которой она владеет в умах людей. Конечно, ей не принадлежат слова «самые низкие цены», поскольку время от времени другие авиакомпании недолго снижают тарифы, чтобы украсть бизнес у Southwest. Но неизменно низкие цены этой авиакомпании гарантируют клиентам, что их не обдерут как липку.

Пока более крупные конкуренты погрязли в убытках, Southwest оказывается в плюсе. Компания в этом бизнесе уже двадцать четыре года, и последние двадцать два она получает прибыль – рекорд, к которому даже близко не подошли другие крупные авиакомпании.

Около 45 % билетов Southwest продает пассажирам напрямую – это самая высокая доля из всех авиакомпаний, которые обычно предлагают напрямую не больше 15 % билетов. Люди доверяют Southwest, потому что она не жульничает с тарифами, как это делает большинство других перевозчиков: «было, да сплыло».

Вы читаете о низком тарифе в газете и звоните в туристическое агентство. Но, во-первых, дешевые билеты уже проданы, или, во-вторых, вы не подходите, потому что вам нужно лететь в другой день недели, или, в-третьих, вы не хотите проводить вечер субботы в Фарго.

Еще больше сбивает с толку постоянное изменение тарифов. Так называемые системы управления доходами позволяют авиакомпаниям менять стоимость билетов чуть ли не каждый час. Ежедневно они меняют цены около 250 тысяч раз, а иногда доходит почти до миллиона.

Прекрасно, что авиакомпании используют управление доходами, чтобы выживать из рынка каждый цент. Но пассажирам, пытающимся

справиться с ситуацией, не по себе. (И не дай бог вам решить поменять билет.)

В результате индустрия авиаперевозок пользуется у клиентов дурной репутацией. В исследовании десяти крупнейших сервисных отраслей регулярные авиаперевозки оказались на последнем месте потребительской удовлетворенности, вместе с почтовой службой США.

Почти все, кто летает самолетами, получают скидку, в том числе работники крупных корпораций, которые покупают билеты на 30–55 % дешевле базовой цены. Сегодня не больше 1 % отечественных авиапассажиров летают за полную стоимость.

Сколько бы вы ни заплатили за ваш билет на самолет, будьте уверены: кто-то заплатил еще меньше. Думать об этом не очень-то приятно. Так управлять авиакомпаниями не совсем правильно.

— Знаешь, во сколько обойдется полет в Нью-Йорк? — спрашивает Джон в фильме «Неспящие в Сиэтле».

— Никто не знает, — отвечает Мэгги. — Все меняется практически каждый день.

Southwest занимает место дискаунтера почти во всей стране, единственное исключение — восточный коридор из Нью-Йорка в Майами. Несколько стартапов, в том числе Kiwi International Air Lines, пытались использовать стратегию Southwest на Востоке. Организованная в 1992 году группой бывших пилотов, Kiwi имела прекрасную стратегию: низкие цены, отсутствие ограничений на провоз животных, все места по одному тарифу.

Хорошая стратегия, но плохое название (усугубляет ситуацию то, что птица киви не умеет летать). Если ведущая сила бизнеса — слово в сознании покупателей, как можно добиться успеха, начав с неправильного слова (Новая Зеландия), вместо того, что вам нужно (низкие цены)?

Но хоть какого-то успеха Kiwi все-таки добилась. Читатели Conde Nast Traveler назвали ее лучшей авиакомпанией 1994 года. В тот период убыток Kiwi составил 16 миллионов долларов при доходе 116 миллионов. На следующий год Kiwi уволила своего соучредителя, председателя совета директоров, CEO и президента Боба Иверсона. Перед Kiwi вряд ли маячит светлое будущее.

ValuJet имеет ту же стратегию, что и Kiwi, но более удачное название, и лелеет честолюбивые замыслы. Эта авиакомпания-дискаунтер была основана на год позже Kiwi, она неизменно приносит деньги. Ее рентабельность по операционной прибыли составляет 25 % — выше, чем во всей остальной отечественной индустрии авиаперевозок.

Подобно Southwest, ValuJet летает только на одном виде самолетов (у

нее тридцать девять машин Douglas DC-9-30). «Нас спрашивают, что нас беспокоит, – говорит президент компании Льюис Джордан. – Мы боимся потерять фокус или отклониться от плана игры».

Отрасль авиаперевозок имеет плохую репутацию среди своих игроков. Но только тех, кто играет как все. Тем, кто сможет найти свою специализацию, каждый бизнес принесет что-то хорошее, в том числе и авиаперевозки.

За первый год работы прибыль ValuJet составила 21 миллион долларов, доход – 134 миллиона. На следующий год доходы и прибыль почти удвоились. С момента первичного размещения на бирже акции компании выросли на 400 %.

Какие еще территории готовы для стратегии Southwest? Перевозчик не летает в северные штаты, от Миннеаполиса до Сиэтла, но вдоль сорок девятой параллели движение довольно слабое.

Успех Southwest и ValuJet может подтолкнуть будущие стартапы на скользкую дорожку. Низкие цены, единый тариф, автобусная комплектация салона – вот способ, которым авиакомпании пытаются закрепиться в сознании. Когда все территории будут охвачены, новые компании почувствуют необходимость искать другие благоприятные возможности. Что еще можно придумать?

Естественно, «деловую» авиакомпанию. Она не просто предложит еду и обслуживание более высокого качества, там будет меньше вопящих детей и крикливых подростков.

При размещении и ценах где-то между первым и экономклассом «деловой» перевозчик может показаться очень привлекательным сегменту, составляющему около 45 % пассажиров авиакомпаний и приносящему им 60 % дохода.

Авиакомпания, которая вполне успешно опробовала этот подход, – Midwest Express, принадлежит Kimberly-Clark. В самолетах Midwest Express нет первого класса. Только бизнес-кресла, составленные по два. Между ними нет среднего места. Питание каждого пассажира обходится авиакомпании в 10 долларов, а не в 5, как крупнейшим перевозчикам.

И в отличие от них, Midwest Express ежегодно, начиная с 1987 года, отчитывается о прибыли. Недавнее исследование Consumer Reports показало: потребители оценивают обслуживание и комфорт в полете Midwest гораздо выше, чем у восемнадцати других авиакомпаний.

Взяв в 1981 году в свои руки убыточную SAS Scandinavian Airlines System, Ян Карлzon принял тот же подход. Он хотел сделать SAS «лучшей в мире авиакомпанией для деловых людей».

Первое, что он сделал, – заменил на европейских направлениях эконом на бизнес-класс с соответствующим обслуживанием. Затем SAS начала называть себя «деловой авиакомпанией». К концу 1982 года убытки прекратились, появилась прибыль. Стратегия работала великолепно, пока Карлzon не решил расширить горизонты.

В апреле 1989 года на роскошном приеме в Копенгагене (с танцующими девушками и светомузыкой), который обошелся в 2,5 миллиона долларов, Карлzon рассказал о новой стратегии. Из авиакомпании SAS превратится в «глобальную туристическую компанию».

По его словам, «существуют естественные ограничения в комфорте салона самолета. Поэтому мы добавим новые услуги на земле».

Он заявил о новой цели: к 1991 году удвоить прибыль от деятельности, не связанной с авиаперевозками, с нынешних 25 % до 50 %. Для этого, по словам Карлзона, было приобретено 40 % Intercontinental Hotels.

Глобальная туристическая компания, которую собрал Карлzon, включала в себя Diners Club Nordic и SAS Service Partner, она стала крупнейшей в Скандинавии. Карлzon также купил 9,9 % Texas Air и 42 % LanChile и вошел в альянсы с другими авиакомпаниями.

Все это так и не принесло денег. К 1990 году SAS – глобальная туристическая компания – начала терпеть убытки (в целом более 200 миллионов долларов). Так продолжалось до увольнения Карлзона в 1993 году.

Новый CEO (Ян Стенберг) избавился от неключевых бизнесов и вернул SAS к авиаперевозкам. К 1994 году компания вновь начала приносить прибыль.

Эту стратегию пробовали и другие, и они также потерпели поражение. Ричард Феррис, бывший председателем UAL, попытался объединить United Airlines, Hilton International, Westin Hotels & Resorts и аренду автомобилей Hertz в туристического монстра под названием Allegis. Ферриса вскоре попросили уйти, а новое руководство сохранило авиакомпанию и избавилось от остального.

AMR, владелец American Airlines, пробовала то же самое с такими партнерами, как отели Marriott и Hilton и аренда автомобилей Budget. Идея была в создании суперсистемы бронирования под названием CONFIRM. Фиаско пошатнуло репутацию AMR как лидера в области высоких технологий и обошлось компании в 165 миллионов долларов. Станет ли это уроком? Недавно ведущая авиакомпания Австралии AUA купила крупнейшее туристическое агентство страны Touropa – так она пытается заполнить свои самолеты. Оба в будущем потеряют

конкурентоспособность.

Любая компания, авиационная или автомобильная, пытаясь обслуживать всех под одним брендом, ищет неприятностей на свою голову. Когда же American, United, Delta и другие поймут это?

До сего момента крупнейшие игроки авиарынка пытались использовать свои веерные системы для создания региональных монополий, которые позволяли бы устанавливать высокие цены. Но это не может продолжаться долго. Любая компания, которая владеет львиной долей рынка и выставляет высокие цены за свои услуги, – очевидная цель для снижения цен крупнейшими игроками и проникновения авиакомпаний-дискаунтеров.

В конкурентной среде монополии долго не живут. Единственная долговременная стратегия – это специализация.

Однако большинство компаний движется в сторону расширения продуктовой линейки. Дорожка, по которой шел Карлzon из SAS, проложена давно. Практически любая крупная корпорация считает успех в одной области благоприятной возможностью *расширения основы*. Она хочет войти в другие сферы, связанные с первоначально успешным продуктом. Компании редко ищут возможность углубить успех, направить первые удачные шаги на создание организации, которая многие десятилетия будет доминировать в отрасли.

На каждую SAS, вступившую на путь расширения продуктовой линейки, ведущий к финансовому провалу, есть компании, стабильно продвигающиеся к финансовому успеху.

Наступать во время войны по всем фронтам – настоящее самоубийство. Единственная стратегия, имеющая шанс на успех, – вести наступление на одном. Главный принцип военных – «глубокое проникновение на узком фронте». В бизнесе применяется тот же принцип. Сила – в концентрации. Слабость – в диверсификации.

Federal Express – один из примеров силы фокусирования. Когда в апреле 1973 года создавалась эта компания, у нее были свои грузовики, самолеты и уникальная веерная система доставки из Мемфиса. Стратегия Federal Express заключалась в продаже услуг более высокого качества по низким ценам в первую очередь через работу напрямую с крупными клиентами. Компания равнялась на Emery Air Freight – крупнейшую и самую прибыльную организацию в отрасли. Поэтому Federal Express создала три продуктовые линейки: Priority One (доставка за двадцать четыре часа), Priority Two (доставка за сорок восемь часов) и Priority Three (доставка за три дня) с соответствующим снижением тарифов. Три услуги

соответствовали предложениям Emery, но цены у Federal Express были ниже.

Если вы не лидер и не владеете категорией в умах людей, трудно продавать услуги повышенного качества по более низким ценам. За первые два года Federal Express потеряла 29 миллионов долларов.

Затем компания сделала ставку на узкую специализацию: она стала предлагать только Priority One – экспресс-доставку в течение двадцати четырех часов (от Priority Three отказались, а Priority Two переименовали в Standard Air Service). В то же время клиентам предложили Courier Pak – пакет, в который влезали 2 фунта (0,9 кг) документов, – визуальное олицетворение идеи экспресс-доставки. Рекламу также перенаправили – на руководителей, а не на экспедиционные службы компаний. Новая тема: «Когда совершенно необходимо, чтобы отправление было срочно доставлено адресату». О дешевизне и речи не шло.

Слова «экспресс-доставка» стали боевым кличем Federal Express, и в одночасье компания изменилась. В июле 1975 года она вышла на безубыточный уровень и никогда больше не терпела убытки. В апреле 1978 года Federal Express вывела свои акции на фондовый рынок – по цене 25 долларов за акцию. Три года спустя после двух дроблений акция стоила 180 долларов. К 1980 году прибыль компании составляла 50 миллионов в год.

Federal Express не только отказалась от стратегии «лучше и дешевле» в пользу экспресс-доставки, она позволила ценам взлететь выше, чем у конкурентов. Это имело два преимущества. Компания заработала больше денег и повысила репутацию. Если услуга стоит дороже, считают клиенты, значит, она лучше.

Единственный вопрос, который продолжал стоять перед Federal Express: зачем вообще связываться со Standard Air Service? К счастью для компании, многие клиенты игнорировали доставку за сорок восемь часов, поскольку считали, что FedEx – это экспресс-доставка и ничего больше.

Между тем у Emery Air Freight дела шли все хуже. Специализация Federal Express на экспресс-доставке маленьких пакетов заставила компанию перейти исключительно на «тяжеловесный» вариант. В попытке оправиться в апреле 1978 года Emery потратила 313 миллионов долларов на покупку Purolator Courier, специалиста по экспресс-доставке писем и документов.

Покупка Purolator вполне вписывалась в царящее вокруг буйство слияний и поглощений. Сила Emery была в крупногабаритных грузах, сила Purolator – в доставке пакетов. Их сочетание могло удовлетворить все нужды клиентов.

Но то, что хорошо на бумаге, не всегда работает на земле и в воздухе. Emery потеряла специализацию и начала истекать кровью. К декабрю 1987 года совет директоров заставил уйти волевого Джона Эмери— младшего, сына основателя компании.

В апреле 1989 года Emery Air Freight была продана Consolidated Freightways за 489 миллионов долларов. Дела не пошли лучше, ситуация лишь усугубилась. К 1990 году Emery Worldwide (название старой Emery, объединенной с CF Air Freight) потратила все деньги Consolidated, ее убытки составили около 100 миллионов долларов в год. Был уволен CEO, привлечена новая управленческая команда.

Ответом на проблему Emery стала специализация. Новый менеджмент вывел компанию из сегментов экспресс-доставки писем и небольших посылок и сосредоточился на срочной доставке средних и тяжелых пакетов весом более 32 кг.

История повторяется. Это именно то, что сделала Federal Express, но наоборот. Emery специализировалась на тяжелых грузах в противовес легким пакетам FedEx. Сегодня Emery – доминирующий лидер на рынке доставки пакетов весом более 32 кг, доля компании составляет 24 %. Ближайшему конкуренту Burlington Air Express принадлежит 13 % рынка. За последний год операционная прибыль Emery составила 77 миллионов долларов. Неплохо, учитывая, что в девяностых чистая прибыль Federal Express достигала всего 66 миллионов.

Есть еще Sonic Air, которую основал Рэй Терстон – пионер в доставке грузов авиапочтой «в тот же день». Захватив 40 % рынка, Терстон продал свою частную компанию United Parcel Service за 65 миллионов долларов.

– Знаете, в чем секрет успеха в жизни? – спрашивает персонаж Джека Паланса в фильме «Городские пижины», который вышел на экраны в 1991 году.

– Нет, а в чем? – говорит герой Билли Кристала.

– В одном, только в одном. Ты держишься за это, и все остальное ничего для тебя не значит.

– Отлично, но за что?

– А это ты должен понять сам.

Глава 9

Сузьте границы

Чтобы владеть словом в умах людей, не нужно ничего изобретать. Иногда этого можно достичь, просто сузив границы.

Самое большое препятствие к созданию эффективной корпоративной стратегии – это уверенность в том, что компания должна обращаться к рынку в целом. Чтобы добраться до «неклиентов», компании выбрасывают на ветер больше денег, чем на любые другие начинания.

«Как нам расти, если мы не попытаемся достучаться до тех, кто не является нашими клиентами?» – вполне резонный вопрос. Легко представить себе, как ваш бизнес будет шириться, расти и увеличивать прибыль. Гораздо сложнее понять, как он сделает это за счет сужения специализации.

Тот, кто не понимает, что попытки удовлетворить весь рынок тщетны, не может оценить, насколько сужение бизнеса полезнее расширения. Но ведь если бы обращение к каждому человеку было эффективно, не было бы необходимости рассматривать альтернативные варианты.

Перед лицом конкуренции ни один бренд, ни одна компания или корпорация не может получить 100 % рынка. От монополий отрасли защищает вовсе не благожелательное правительство. Это делает сознание покупателей, которому свойственно хотеть только того, что опасно или достижимо с трудом.

Есть два вида потребителей, и они различаются от категории к категории. Одни хотят покупать те же бренды, что есть у других. Другие – бренды, которых нет ни у кого. Тут дело не в личности, потому что в сознании каждого человека желание совершить покупку меняется в зависимости от категории.

Я могу отрастить бороду, чтобы отличаться от тех мужчин, кто гладко выбрит. Но я могу хотеть пить Coca-Cola, потому что ее пьют все вокруг меня. Мои решения о покупке разнятся: в одних категориях они такие же, как у всех, в других – кардинально отличаются от общей массы.

К счастью для стабильности окружающего мира, большинство хотят быть такими, как все, и лишь меньшинство стремится отличаться. Именно поэтому самые популярные бренды, фильмы, спектакли привлекают большую часть рынка, а менее популярные – меньшую.

Однако все не так просто. Причина покупки популярного бренда – аксиома качества. То есть уверенность в том, что побеждает лучший продукт. Причина нежелания купить лучший продукт – стремление отличаться. Лучший или не такой, как у всех, – покупатели ежедневно делают этот выбор.

Но и это еще не все. Клиенты, стремящиеся быть не такими, как все, оправдывают себя тем, что большинство людей введены в заблуждение. Что, справедливо оценив продукт, они не выбрали бы лидирующий бренд. Другими словами, лучший продукт не выигрывает, хотя и должен бы.

Вот такие психологические факторы стоят за тем, что компаниям не удается завоевать 100 % рынка.

Лидеры привлекают людей, которые хотят поступать как все – покупать те же бренды, что и остальные. Но лидеры отталкивают тех, кто хочет отличаться от окружающих. Как же один бренд, одна компания или корпорация может понравиться всем? Это нереально.

Лояльный гражданин или мятежник? Националист или человек широких взглядов? Осторожный или авантюрист? Демократ или республиканец? Coca-Cola или Pepsi? Жизнь всегда находит способ сделать любую ситуацию, политическую или деловую, двойственной – такой, что лидирующая организация сталкивается с компанией меньшего размера, бросающей вызов ее превосходству.

Самый популярный президент США Франклин Рузвельт во время своей внушительной победы на выборах 1936 года получил всего 61 % голосов избирателей (его оппонент, республиканец Альфред Лэндон, заработал 37 % голосов, остальные 2 % разделили пять прочих политических партий).

Если Рузвельт, единственный президент США, избиравшийся на четыре срока, не смог получить больше 61 % голосов в свой самый удачный год, как вы можете рассчитывать на 80 или 90 % данного рынка? Это совершенно невероятно.

Забудьте об этом и готовьтесь отдать сегмент рынка. Смотрите правде в глаза. Все бизнесы – нишевые. Разница в том, что ниша лидера больше, чем у других компаний. Но все же это ниша.

Вопрос в том, какой нишой вы хотите владеть: качества? ценовой? безопасности? вождения? доставки на дом? готовой еды навынос?

Ни один бренд, ни одна компания или корпорация не может получить 100 % рынка, сталкиваясь с конкуренцией. Тем, кто примет эту реальность, будет гораздо проще найти свое слово – то, которым они смогут владеть в сознании покупателей. Им уже не придется прислушиваться к демонам,

которые нашептывают: «Не отдавай ни пяди рынка».

В жертве – суть корпоративной стратегии. Ее нет без жертвоприношения. Компании, не готовые ничем поступиться, слабеют. Sears не пожелала упустить ни одного сегмента розничного рынка, и вот она ослабла, стала заманчивой целью для Wal-Mart и Home Depot в нижнем эшелоне рынка и ряда специализированных сетей в верхнем (Gap, Toys “R” Us, Limited, Victoria’s Secret и других компаний).

IBM отказалась от любых жертв в компьютерной области, поэтому стала привлекательной целью для специалистов по персональным компьютерам (Compaq, Packard Bell, Gateway, Dell и пр.), рабочим станциям (Sun, Hewlett-Packard, Silicon Graphics) и разработке программного обеспечения (Microsoft, Oracle, Novell, Lotus).

Невозможно привлечь всех, поэтому жертву принять легко. Жертвуя собой, вы ничего не лишаетесь, напротив, *определяете* свою позицию. Ведь зачастую ее можно определить, показав, кем вы не являетесь.

Кто такой Уинстон Черчилль? Бывший премьер-министр Великобритании, более всего известный как непримиримый враг Адольфа Гитлера. (После войны, когда не с кем стало бороться, Черчилль потерял свой пост. Британцы любили его за внешнюю политику, но они не одобряли его внутреннюю политику.)

В политике принцип жертвоприношения хорошо известен. Если вы заявите о своей позиции и станете яростно нападать на оппозиционеров, потенциальные избиратели будут знать, кто вы такой, и поддерживать вас. Если вы предпочтете обращаться к обеим сторонам, избиратели поймет: вы пытаетесь понравиться и нашим, и вашим, в результате получите меньше голосов.

Искусство политика состоит в том, чтобы решительно и демонстративно отвергать голоса людей, которые (как ему известно) он не получит. Это поможет выглядеть убедительным лидером.

Компаниям есть чему поучиться у политических партий. Начиная выступать *за что-то*, вы автоматически оказываетесь *против чего-то*. Без врагов у вас не будет своего места на рынке.

Когда Emery занималась доставкой писем, документов и в добавок тяжелых грузов, у нее не было ни врагов, ни положения. Это была лишь очередная компания, пытавшаяся выжить в бизнесе, где доминировали Federal Express и United Parcel Service.

Но, сузив специализацию до доставки грузов весом более 32 кг, Emery получила нишевого врага в лице Federal Express. «Зачем вести бизнес с FedEx? Они прекрасно справляются с документами и небольшими

пакетами, но мы – эксперты в доставке крупногабаритных вещей».

Специалист противостоит универсалу. Чаще всего люди предпочитают вести дела с первым. Если у вас проблемы с сердцем, вы пойдете к кардиологу, а не к терапевту. Если вы хотите купить пару туфель, то отправитесь в обувной магазин, а не в универмаг. Если вам нужна зубная паста, вы купите ее в аптеке, а не в супермаркете. Как правило.

Но в потребительском поведении не бывает черного и белого. Иногда люди покупают обувь в универмаге и зубную пасту в супермаркете. Когда дело касается удобства, они готовы платить больше, а ради экономии времени могут отказаться от разнообразия и выбора.

Помните взлет 7-Eleven и других магазинчиков товаров первой необходимости на бензоколонках? Зачем смешивать бензин и еду? Однако многие автозаправки открывают на своей территории небольшие продовольственные лавочки. Почему? Ради удобства.

Но, начиная продавать еду, автозаправочные станции теряют свой бизнес смены масла. Почему? Из-за размывания специализации.

В классическом примере сегментации бизнес смены масла отделяется от бензоколонок и автодилеров – всех тех, кто раньше вел большую его часть. Смена масла становится отдельной отраслью, в которой лидируют такие компании, как Jiffy Lube, Auto Spa и несколько других.

«Смена масла за десять минут» – движущая сила новой отрасли. Jiffy Lube отнимает бизнес не только у сервисных станций и автодилеров, но и у самих клиентов (в более чем половине случаев масло меняют сами автовладельцы).

С ростом числа домохозяйств с двумя работающими членами семьи и уменьшением числа гаражей и бензоколонок с профессиональными механиками будущее бизнеса быстрой смены масла, похоже, будет светлым.

Как ни назови этот процесс – сегментацией, специализацией или разделением, сегодня это жизненный факт бизнеса. Отрасли не объединяются. Они делятся на части, каждая – с уникальным набором лидеров и последователей.

Смысл в том, чтобы почувствовать, как отрасль будет делиться, и стать первым, кто создаст дело или компанию с отдельным названием и донесет до покупателя ключевое слово, которым хочет владеть в его сознании.

Каково основное преимущество специалистов по смене масла? Быстрое обслуживание. Лидеру рынка Jiffy Lube удалось поймать нужную концепцию.

Иногда лидеры считают, что могут остановить это деление.

Обеспокоенная потерей бизнеса смены масла у своих дилеров, Ford Motor заявила о намерении к 1992 году открыть двести центров смены масла Fast Lube у дилеров Ford и Lincoln-Mercury.

Вы давно были у дилера Ford? Видели там центр Fast Lube? Этого так и не произошло.

Возьмем, например, бизнес аренды автомобилей. Известно, что Hertz – лидер, но какая компания значится под номером два?

Автомобили напрокат номер два – это не Avis, а Enterprise Rent-A-Car. Так, в 1994 году прибыль Hertz составила 2,1 миллиарда долларов, Enterprise была второй, с прибылью 1,85 миллиарда, а Avis – третьей; она заработала 1,7 миллиарда долларов.

Более того, у Enterprise (230 тысяч машин) больше автомобилей, чем у Hertz, (215 тысяч машин), и больше офисов (2000 у Enterprise, 1175 у Hertz).

Что происходит? Как Enterprise может получать более высокий доход, чем Avis, и иметь больше машин, чем Hertz? Ответ прост: специализация. Enterprise фокусируется на рынке замены автомобилей по страховке. Более двух третей доходов компании поступает из источника, который не интересует гигантов, обосновавшихся в аэропортах, – выдачи машин напрокат людям, чей автомобиль был разбит или украден.

Сконцентрировавшись на замене по страховке, Enterprise может ограниченно использовать рекламу на телевидении и работать по рекомендации. Компания сотрудничает со страховыми агентами и автосервисами, которые направляют к ней своих клиентов. Она предлагает значительные скидки на личную аренду страховщикам и готова периодически спонсировать их загородные поездки для игры в гольф.

Предприятие также поддерживает тесные связи с местными автодилерами, кузовными цехами и гаражами. Иногда она арендует киоск на территории автодилера. Менеджеры даже привозят завтрак своим источникам информации. «Один из основных методов продаж, которыми мы пользуемся, – это пончики», – шутит CEO компании Энди Тейлор.

Вместо дорогостоящих офисов в аэропортах, которые предпочитают Avis и Hertz, Enterprise работает в основном в помещениях на первых этажах домов, в киосках на рынках и торговых ярмарках. Компания не покупает каждые полгода новые машины, она эксплуатирует свои автомобили полтора года и только затем продает.

Благодаря экономии расходы Enterprise на 30 % ниже, чем у ее самых видных конкурентов. Несмотря на низкие цены, последние двадцать лет компания получает прибыль ежемесячно. Такова сила специализации.

На результаты Enterprise можно посмотреть и по-другому. Это ловушка, в которую попадают раз за разом. Вы видите рынок замены по страховке, который приносит две трети прибыли, и обычный рынок, приносящий все остальное. Где лежит благоприятная возможность?

Enterprise получила львиную долю рынка замены автомобилей по страховке, однако доля традиционного рынка у нее крошечная. Если бы компании удалось удвоить свою долю традиционного рынка, она стала бы больше, чем Hertz.

Цифры убедительны, однако рассуждения ошибочны. Что будет, если Enterprise начнет отнимать ресурсы у своего основного бизнеса – замены автомобилей по страховке, – который ейается довольно легко? Привлечь традиционный бизнес ей будет гораздо сложнее, поэтому могут пострадать ее доходы. Бизнес – это качели. Толкнешь с одной стороны, другая поднимается вверх.

А еще бизнес похож на политику. Движение направо угрожает потерей голосов левых. Движение налево – потерей голосов правых.

Возможно, углубленный анализ традиционного бизнеса Enterprise покажет, что он связан с заменой автомобилей по страховке. Довольно часто бывает, что одна сторона бизнеса движет другой. Друзья, соседи, родственники также могут влиять на выбор людей, которым нужен автомобиль напрокат не в связи со страховым случаем, – по их совету они предпочтут Enterprise.

Это не просто теория. Каждый раз, пытаясь расширить свой рынок, чтобы лучше работать с сегментами, где их доля мала, компании теряют специализацию и в конце концов часть рынка. Это происходит не в один день. Тут действует фактор задержки.

На то, чтобы основные клиенты почувствовали: их интересами пренебрегают в пользу более широкого рынка, уходит время. Оно требуется и новым «сузившим специализацию» конкурентам, чтобы выйти на рынок и увести основного клиента. Римская империя пала не за один день.

Еще один пример компании с узкой специализацией – LDDS Communications, четвертый по величине оператор телефонной междугородней связи. После сорока четырех приобретений за последние пять лет доход LDDS составляет 3,2 миллиарда долларов, ей принадлежит 5 % рынка.

В отличие от AT&T, MCI и Sprint, компания получает менее 5 % своего дохода от услуг для частных лиц. Большая часть бизнеса LDDS ведется с другими бизнесами (вы вряд ли увидите по телевизору рекламу LDDS, в которой она нападает на AT&T или MCI).

Успех LDDS основан не только на сегментации рынка, но и на вербализации сегмента. Если вы не можете вербализировать свою концепцию так, что это будет иметь смысл для покупателей и потенциальных клиентов, то ваш сегмент нежизнеспособен.

Слово «бизнес» имеет большую власть, когда его используют представители LDDS. Владелец бизнеса может оценить ценность оператора междугородней связи с бизнес-ориентацией. Такая компания способна предложить выгодные тарифы, услуги и скидки, предназначенные для корпоративных клиентов, а не для широкого потребителя.

Но если компания обслуживает несколько штатов, это обычно нельзя считать сегментом рынка. Где преимущества для покупателя? Если их (подразумеваемых или других) нет, то нет и сегмента.

Однако, сумев вербализировать свою территорию, вы сможете создать сильный сегмент. Предположим, вы продаете свой продукт только на Среднем Западе. Назовите его «гордостью Среднего Запада», и вам удастся создать региональное предпочтение продукта.

Между прочим, хороший претендент на эту стратегию – Royal Crown Cola. RC Cola (и ее аналогу без сахара Diet Rite) принадлежит около 3 % рынка колы страны. Стратегия «только на Среднем Западе» (где RC Cola сравнительно сильнее) может стать эффективным способом борьбы с Coke и Pepsi.

Сузить профиль и стать сильнее в одном месте – лучше, чем расширять специализацию и ослабеть везде. Продавать RC Cola в пятидесяти трех странах мира тоже нет смысла. Может быть, это и принесет прибыль, но какова цена с точки зрения потраченных менеджментом времени и ресурсов?

Еще одна область, свидетельствующая о силе фокусирования, – персональные компьютеры. Сначала все PC были «домашними», и на рынке лидировали Apple, Radio Shack и Commodore Pet – бренды, которые, как считалось, подходили для домашнего использования. Но рынок сдвинулся. Руководители стали покупать домашние персональные компьютеры и приносить их в офис, иногда в нарушение корпоративной политики. Когда в 1981 году IBM запустила PC, он имел очень узкую специализацию. Компания предложила единственную чисто «офисную» машину рынку, который обслуживали компании, расширявшие специализацию «для дома и офиса». Это был большой успех. В 1983 году IBM, захватив 21 % рынка, стала брендом номер один.

Каков был ее следующий шаг? Она выпустила PCjr для домашнего рынка, но это был мертворожденный плод. (История повторяется. Сегодня

самый продаваемый офисный компьютер – Сопрац. Каков следующий шаг Сопрац? Компания планирует вывести на рынок линейку домашних компьютеров.)

Конечно, как компания IBM имела широкую специализацию – от универсальных компьютеров до программного обеспечения. Но никто не теряет бизнес только из-за этого. Чтобы утратить его, нужно выступить против конкурента с узкой специализацией.

И вот на сцену выходит Сопрац. Она фокусировалась только на офисных персональных компьютерах. Сначала Сопрац попыталась стать еще одной Mercedes-Benz, продавая продукт для верхнего эшелона рынка.

Теоретически это хорошая стратегия, но на практике никто не хотел переплачивать за компьютер высокого качества, поскольку устаревал он так же быстро, как и все остальные. Автомобиль может ездить десяток лет и даже больше. Компьютер вряд ли простоят на столе больше трех, а потом его заменят более мощной машиной. Зачем тратить деньги на дорогой мусор?

Как только Сопрац снизила цену, шум вокруг IBM стал стихать. За два года масштаб Сопрац вырос с 5 до 14 % рынка персональных компьютеров. По ходу дела Сопрац стала лидирующим брендом.

Так кто же из производителей персональных компьютеров растет сегодня быстрее всех? Packard Bell. То, что Сопрац сделала в офисе, Packard Bell удалось дома. Сосредоточившись исключительно на домашнем рынке персональных компьютеров, эта компания стала доминировать на нем так, как не смогли ни IBM, ни Сопрац на своем офисном рынке. Packard Bell принадлежит почти 50 % рынка компьютеров для дома.

При умелом подходе узкая специализация создает сильный бренд. Вам не нужно пытаться удовлетворить всех, поэтому вы можете не поступаться дизайном, упаковкой, ценой и доставкой товара.

Packard Bell оснащала свои машины функциями для домашнего использования. Она первой начала продавать компьютеры со встроенным проигрывателем компакт-дисков и микрофонами, что позволяло клиентам проигрывать мультимедийные программы с хорошим звуком и картинкой. Компьютеры компании продаются со встроенным программным обеспечением, а ее программа Navigator заслужила хорошие отзывы – говорят, благодаря ей компьютером стало проще пользоваться.

Хотя компьютерные фанаты освистали процессор Pentium за математические ошибки, Packard Bell ухватилась за него (это единственный процессор, о котором слышали пользователи домашних компьютеров). Около половины продаж компании приходится на машины на базе Pentium.

Packard Bell заполучила свою обширную долю рынка, несмотря на далеко не блестящую репутацию в области надежности и обслуживания. Исследование журнала PC World, в котором участвовали девяносто шесть тысяч человек, оценившие сорок два бренда, показало: покупатели считают продукты компаний «средними» с точки зрения надежности и «почти худшими» с точки зрения потребительского обслуживания. К счастью для Packard Bell, большая часть ее клиентов – обычные люди, не читающие компьютерную литературу.

Packard Bell – в компьютерах, Paychex – в расчете заработной платы. Основала отрасль компания ADP (Automated Data Processing) из Роузленда. Это «тяжелая артиллерия» с доходами, превышающими 2 миллиарда долларов. А растущая звезда этого рынка – Paychex из Рочестера.

Рост Paychex за последние десять лет в среднем составлял 20 % в год, почти в два раза превышая рост своего основного конкурента ADP. В то время как ADP обслуживает в основном крупные корпорации, Paychex специализируется на небольших компаниях.

Потенциал здесь огромен. Из десяти миллионов американских компаний 98 % имеют менее сотни работников. На этот рынок и нацелилась Paychex. Ее годовой доход в настоящее время составляет 224 миллиона долларов в год, чистая прибыль – 12,5 %.

Благодаря усилиям правительства этот бизнес и дальше будет на подъеме. За последний год в налоговое законодательство на всех уровнях – федеральном, местном и штатов – было внесено около четырех сотен изменений. В год работники вынуждены заполнять не менее сорока двух налоговых деклараций.

Специализация работает не только в таких быстрорастущих бизнесах, как расчет заработной платы, но и в тех, что растут медленно. Например, возьмем шины. Традиционные производители считают, что этот продукт нужно продавать с убытком автомобильным компаниям, чтобы создать прибыльный бизнес замены колес через дилеров шин.

Но с этим не согласна Cooper Tire & Rubber. Она не конкурирует на рынке первоначального оснащения. Однако компания постоянно увеличивает продажи и прибыль. За последние десять лет ее продажи выросли на 150 %, а чистая прибыль как процент от продаж – больше чем в два раза.

То, что происходит с шинами, типично для многих отраслей. Обычно есть два-три лидера с полной линейкой (Goodyear и Michelin) и несколько прибыльных специалистов, таких как Cooper. А в аморфной середине крутятся компании вроде Bridgestone / Firestone, которые почти не приносят

прибыли.

Им следовало бы сосредоточиться на каком-нибудь сегменте рынка. Но традиции живучи. Если компания производит полную линейку, менеджмент практически невозможно убедить в том, что ей нужно сузить специализацию. «Что? Отказаться от части нашего бизнеса?»

Да. Секрет успеха в бизнесе начинается с жертвы. Молодые компании обычно быстро это понимают, но если организация вкусила плоды полной линейки, сфокусированность кажется ей шагом назад.

Возможно, проблема в самовосприятии. Хотя пока нынешний менеджмент сопротивляется уменьшению продаж, новый менеджмент часто имеет мужество осуществить необходимое сокращение.

Ввести в заблуждение может сам термин «полная линейка». Для успеха нужна специализация, которой иногда можно достичь при помощи полной линейки, но за счет жертвования другими областями. Одна из них – система дистрибуции.

Gateway 2000 и Dell Computer – две компании с заметной долей рынка персональных компьютеров. Каждой из них принадлежит по 5 % рынка. Обе предлагают полную продуктовую линейку, однако жертвуют продажей в розницу и службами продаж. Их специализация – директ-маркетинг, и обе получают неплохую прибыль из единственного канала дистрибуции.

Dell первая сосредоточилась на прямых продажах компьютеров. Она использует продавцов на комиссии, круглосуточно принимающих заказы по бесплатным телефонам компании. Благодаря отказу от службы продаж Dell начала предлагать свои компьютеры почти на 40 % дешевле, чем IBM. Продажи пошли.

Но Dell совершила ряд ошибок, которые ослабили ее специализацию. В 1988 году компания наняла отдел продаж для обслуживания крупных клиентов. В 1990 году – вышла на розничный рынок, позволив Soft Warehouse Superstores (теперь CompUSA) продавать свои персональные компьютеры по цене заказа по почте.

На следующий год компания заключила такую же сделку с сетью поставки товаров для офиса Staples. В 1993 году Dell начала продавать свои персональные компьютеры в розничных магазинах Best Buу. Через год она внезапно повернула на 180 градусов, заявив, что больше не будет выставлять свои продукты в розничных магазинах.

В то время как Dell металась из стороны в сторону в отношении стратегии дистрибуции, Gateway крепко держалась за продажи по телефону. Сегодня Gateway, чей доход составляет 2 миллиарда долларов в год, идет нога в ногу с Dell.

Что произойдет, когда влиятельные производители (IBM, Compaq, Apple и Digital Equipment) начнут продавать компьютеры по телефону? Ничего. Ни один из крупных брендов, пользующихся розничными каналами, не сделал ничего заметного в директ-маркетинге. Сегодня у Gateway и Dell 47 % бизнеса заказа компьютеров по почте, и их бизнес мужает, а доля рынка продолжает расти.

Хотя специализация может начаться в любом месте (например, заказ по почте), впоследствии именно она становится двигателем самого бизнеса. Поскольку доставку по почте предпочитают более компетентные клиенты, профиль Gateway и Dell – продвинутые модели компьютеров.

Более того, компании могут собрать машину на заказ, что позволяет им не держать на складе большое количество непроданного товара и готовых систем, которые то ли купят, то ли нет (запасов Dell хватает на 35 дней, а Compaq – на 110).

То, что часто считают отрицательным моментом (единственный канал распространения), на самом деле – отличительная особенность этих компаний и причина их успеха. Без узкой специализации Dell и Gateway, скорее всего, постигла бы участь сотен организаций, продающих персональные компьютеры. Начиная с 1975 года они постоянно появлялись и бесследно исчезали.

Еще одна компания, фокусирующаяся на методе дистрибуции, – это Amway. Она предлагает невероятно широкую линейку продуктов: мебель, чемоданы, стереосистемы, часы, энциклопедии, товары для красоты и здоровья, товары для уборки и многое другое. Это путь к катастрофе, если бы не одно «но». У Amway узкая специализация. Компания стала пионером в том, что называют многоуровневым маркетингом.

Продукты Amway распространяют более миллиона торговых агентов (которых называют дистрибуторами) в почти шестидесяти странах. Дистрибуторы получают комиссию не только за то, что продали сами, но и за других дистрибуторов, которых привлекли к делу.

Еще один успех в области распространения – Snap-on Incorporated (бывшая Snap-on Tools). Еще в 1919 году Джо Джонсон изобрел сменные гаечные ключи и отвертки. Но чтобы компания была нанесена на карту, понадобились два продавца (Стэнтон Палмер и Ньютон Тарбл).

Эти двое создали систему продаж с демонстрацией набора сменных инструментов на дому у клиента. В 1921 году Палмер и Тарбл купили компанию Джонсона и начали строить уникальную систему дистрибуции.

Сегодня более пяти тысяч дилеров и держателей франшизы Snap-on путешествуют по дорогам Соединенных Штатов Америки в огромных

грузовиках, заполненных инструментами. Продажи Snap-on превышают миллиард долларов в год.

Как ни странно, преуспевающие компании обычно больше выигрывают от сужения специализации, чем их менее удачливые собратья. Преуспевающая компания может позволить себе пропустить большую благоприятную возможность, а неудачник окажется в безнадежной ситуации, в которой уже никакая реорганизация не поможет.

Перед нами два золотоискателя. Один копает на границе золотой жилы и неплохо зарабатывает. Второй роется в бесплодной земле и прогорает. Кто больше выиграет от новой специализации?

Конечно, удачливый золотоискатель. Чуть-чуть сдвинув область разработки, он найдет золотую жилу и станет богат. Ситуация его невезучего товарища безнадежна.

То же происходит со многими компаниями. Когда им сопутствует успех, они чувствуют, что все делают правильно, поддержка им не нужна. Потерпев неудачу, они начинают звать на помощь, удивляясь, что их усилия не приносят результата.

Сфокусированность скорее поможет компании подняться вверх, чем все остальное, но это непросто. Мысль о том, чтобы оставить все как есть (ведь дела идут неплохо), очень соблазнительна. Шевелиться начнут, только когда ситуация обострится.

Менеджменту нужно найти то единственное, что будет работать, и затем сфокусировать на нем всю компанию.

Возьмем Widmer Brewing из Портленда. Компания на коне, ее продукцию расхватывают как горячие пирожки, и растет она на 50–60 % в год. Чего еще можно желать?

Сфокусированности. Widmer варит девять сортов немецкого пива и разливной шипучий напиток с мускатным маслом. Но 70 % ее продаж приносит пшеничное пиво под названием America's Original Hefeweizen. Золотое нефильтрованное душистое пиво Widmer Hefeweizen – непременный атрибут Портленда. Его подают с кусочком лимона. Оно отличается особым вкусом, цветом и совсем не такое, как остальные сорта. Это граница золотой жилы.

Логичным шагом для Widmer было бы отказаться от семи остальных сортов пива и шипучего напитка и сосредоточиться на Hefeweizen. А затем раскатить бочки с ним по всей стране.

Другими словами, сменить широкую специализацию на маленьком рынке на узкую специализацию на большом. Бары, рестораны и супермаркеты США не могут хранить у себя обширный ассортимент

немецкого пива, но, возможно, найдут место для уникального «пшеничного пива», которое так сильно отличается от остальных.

Однако Widmer вряд ли так поступит. Компанией движет то же, что толкает вперед всю корпоративную Америку. Рост важнее узкого профиля. Размер важнее прибыли. Диверсификация важнее специализации.

Однако размер не равен ни успеху, ни прибыли. Крупнейшая организация США в том, что касается количества работников, – U.S. Postal Service (Почтовая служба США). В ней получают зарплату около 700 тысяч человек. В прошлом десятилетии доход Postal Service составил 368 миллиардов долларов, а ее убытки – более 5 миллиардов.

Помимо дешевого капитала Postal Service имеет важное преимущество – монополию. (Если бы такой монополист свободного рынка, как Билл Гейтс, управлял почтовой службой, он, вероятно, заработал бы достаточно денег, чтобы заплатить значительную часть государственного долга.)

Но стремление к увеличению размера захватило воображение руководителей компаний повсюду. Бывший секретарь Министерства финансов Майкл Блументаль как-то возглавил компьютерную компанию Burroughs Corporation, стоившую 5 миллиардов долларов. Ему она показалась недостаточно большой.

«Во всех областях Burroughs можно считать левиафаном, – заявлял Блументаль. – Но в универсальных компьютерах она лишь кролик перед слоном». И он стал с вожделением поглядывать на Sperry Corporation.

Сначала ему отказали, однако в июне 1986 года компании воссоединились. Новая объединенная компания взяла имя Unisys Corporation.

Unisys – хороший пример математики слияний, при которой один плюс один равно полутора. Девять лет прошло с тех пор, как компании объединили свои усилия. В годы, предшествовавшие слиянию, Burroughs занимала твердое положение в финансовой отрасли. Даже сегодня системы Unisys обрабатывают половину счетов в мире для сорока одного из пятидесяти крупнейших банков.

За девять лет, предшествовавших слиянию, продажи Burroughs составили 29,5 миллиарда долларов, прибыль – 1,9 миллиарда.

За девять лет после слияния продажи Unisys (сочетание Burroughs-Sperry) составили 72,9 миллиарда долларов, прибыль – 494 миллиона. Это ужасно. Это ставит Unisys в один ряд с Почтовой службой.

То, что случилось с Unisys, происходит и с International Harvester. Сорок лет назад промышленная компания считалась второй по

размеру в США. Она значительно опережала Caterpillar (75-я) и Deere (104-я). Но International Harvester была занята в трех основных бизнесах: грузовики, сельскохозяйственное машиностроение и строительное оборудование.

Конкуренты компании имели более узкую специализацию. Caterpillar – строительство. Deere – сельскохозяйственное оборудование.

Сегодня специализированные компании значительно опередили International Harvester, которая теперь называется Navistar. Продажи Caterpillar составляют 14 миллиардов долларов, Deere – 9 миллиардов, а Navistar – всего 5 миллиардов.

Очень полезно не совать нос в чужие дела. Однако этому совету не следует крупнейший в стране производитель куриного мяса Tyson Foods, который владеет 18 % рынка. По словам председателя компании Дона Тайсона, около половины его клиентов хотят покупать у единого поставщика то, что в отрасли называют «белками основного блюда», – курицу, свинину, рыбу, индейку.

Поэтому в 1992 году Tyson заплатила 243 миллиона долларов за крупнейшую рыболовецкую компанию страны Arctic Alaska, чьи акции котируются на фондовой бирже.

Два года спустя Tyson списала 214 миллионов долларов – как цену приобретенной компании, и большая часть экспертов в области морепродуктов оценили слияние как катастрофу. Сегодня Tyson пытается выйти на рынок свинины, инвестировав 100 миллионов в разведение свиней и переработку мяса.

Однако три четверти продаж компании и практически все доходы поступают от ее основного куриного бизнеса. Tyson очень влиятельна в области выращивания цыплят. Она продает 70 % всей американской курятины, экспортируемой в Японию, она разработала рецептуру «Чикен Макнаггетс» для McDonald's и Rotisserie Gold для KFC.

Такие специализированные продукты из курицы, как эти, имеют огромный потенциал, поскольку отечественные операторы общепита выходят за рубеж. В последние несколько лет валовая прибыль Tyson в среднем достигала 19 %, что почти вдвое превышает средний показатель по отрасли.

Почему бы не сосредоточиться на курятине? Все дело в обманчивой стратегии «белков основного блюда», которая производит великолепное впечатление в совете директоров, но кажется не такой уж умной в курятнике. Клиенты часто говорят, что хотят покупать все у одного поставщика.

Но отчего-то так никогда не бывает. Спросите IBM, почему покупатели не покупают все, что им нужно из компьютерной сферы, у нее. Вряд ли компания сможет дать вразумительный ответ.

Дело в том, что когда потенциальный клиент говорит, что хочет покупать все у одного поставщика, обычно он подразумевает: при прочих равных условиях.

Но так не бывает. Став поставщиком полной линейки, вы перестаете быть специалистом. Вы уже не эксперт. Вы теряете большую часть своей силы.

Сегодня Tyson – куриный король, признанный лидер в области качества, цены, обслуживания и новаторства. Но если компании удастся стать поставщиком полной линейки вторых блюд, ее перестанут воспринимать таким образом. Она превратится в очередного поставщика белковых продуктов с неопределенной репутацией.

Окупается только сужение специализации. Когда в 1992 году Йорма Оллила занял пост CEO финского конгломерата Nokia, компания производила все от телевизионных трубок до шин для грузовиков и туалетной бумаги, а ее убытки составляли 140 миллионов долларов в год.

Оллила продал производства туалетной бумаги и десятков других продуктов и сосредоточился исключительно на мобильниках. Сегодня Nokia занимает второе место в мире в области мобильных телефонов (вслед за Motorola) и лидирует на рынке родной Европы. Для бывшего финского неудачника будущее выглядит невероятно перспективным.

Даже страхование начинает видеть свет в конце туннеля. «Страховые гиганты уже не хотят быть всем для всех», – пишет New York Times. «Некогда наша компания была готова подписать любой полис в любом из пятидесяти штатов, – отмечает Уолтер Фицгиббон, главный актуарий Aetna, – но больше мы к этому не стремимся».

Чтобы сосредоточиться на медицинском страховании и страховании жизни, Aetna объявила о продаже своих бизнесов страхования недвижимости и ответственности Travelers Group за 4 миллиарда долларов.

Успех в страховом бизнесе часто сопутствовал компаниям с узкой специализацией: A.L. Williams в срочном страховании; SunAmerica в пенсионном; Progressive в страховании автомобилей.

Руководители в других отраслях также ощутили силу фокусирования. Бернард Тейлор, когда-то возглавлявший фармацевтический гигант Glaxo, в 1990 году перешел в британскую фирму Medeva, которой было всего четыре года. Тейлор увидел свой шанс создать новый бизнес – перепродавать препараты и вакцины, которыми больше не хотели

заниматься крупные компании, потому что их продажи были слишком малы.

Но не любые лекарства. Тейлор сосредоточился на покупке препаратов для лечения ограниченного круга заболеваний, в частности проблем с бронхами, гриппа и астмы. «Занимаясь несколькими клиническими областями, – объяснил Тейлор, – продавцы Medeva могут сосредоточиться на врачах, которые лечат эти заболевания, и обычно имеют у них больше успеха, чем агенты, предлагающие более широкий круг препаратов».

Эта стратегия работает. В 1994 году продажи Medeva выросли на 30 % по сравнению с предыдущим годом, почти до 400 миллионов долларов, а прибыль до налогообложения составила 90 миллионов. «Я вижу в Medeva, – говорит Бернард Тейлор, – новый метод создания фармацевтической компании».

Если уж на то пошло – любой компании. Сила бизнеса не в ваших продуктах или фабриках, а в том, какое положение вы занимаете в умах покупателей. И специалист или узкопрофильная компания находится в гораздо более устойчивом положении, чем универсал.

Salick Health Care специализируется на лечении онкологических заболеваний. Компания управляет двадцатью четырьмя онкологическими центрами, расположенными в больницах. Эти центры позволяют пациентам назначать лечение в удобное время, в том числе по вечерам или в выходные. Продажи растут быстро, в 1994 году они достигли 132 миллионов долларов, чистая прибыль – 10 миллионов.

Специализация Quantum Health Resources – гемофиля. За пять лет продажи компании выросли с 4 миллионов долларов до 200 миллионов и превысили этот показатель, чистая прибыль составила около 8 % продаж.

Cerner оцифровывает медицинскую информацию, чтобы ее можно было прочесть на экране компьютера. За последние пять лет продажи компании выросли более чем в три раза, достигнув 155 миллионов долларов.

Перемены на рынке постоянно создают новые благоприятные возможности. Подъем НМО (health maintenance organization – организаций по поддержанию здоровья) создал новые организации – РРМ (physician practice management – компании по управлению врачебной практикой). РРМ действуют как посредники между врачами и НМО. Они предоставляют услуги медикам и от их имени ведут переговоры с НМО.

Одна из крупнейших РРМ – PhyCor, существует уже семь лет, ее доходы составляют около 200 миллиардов долларов в год. РРМ пока принадлежит всего 2 % рынка.

Даже больницы специализируются. Десять лет назад муниципальная больница St. Francis в Рослине решила продвигать себя как «больницу для пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями». Результаты поражают. «Сегодня 75 процентов нашей работы связано с кардиологией, – отмечает президент компании Патрик Сколлард. – Все койко-места заняты каждый день. В прошлом году наш официальный показатель наполняемости составил 114 процентов».

Расположенная неподалеку в Порт-Джефферсоне больница St. Charles Hospital занялась реабилитацией. «Мы знали, что медицинское обслуживание тяготеет к Нью-Йорку, и это приведет к снижению количества коек в отделениях общей терапии и хирургии, – говорит президент Барри Земан. – Мы также знали, что на Лонг-Айленде наблюдается нехватка коек в реабилитационном отделении».

Сегодня в St. Charles – крупнейшая программа реабилитации на Лонг-Айленде. В программу вложены дополнительно 75 миллионов долларов, благодаря чему в больнице будет почти сто реабилитационных коек.

Тот же принцип можно применить в образовании. Вслед за здравоохранением это второй по размеру бизнес в США. С ежегодными расходами, доходящими до 270 миллиардов долларов, одно лишь образование составляет около 4 % ВВП.

На арене образования не много специалистов. Почти все организации здесь – универсалы. Так, многие президенты колледжей не могут дождаться ректорского поста, когда их учреждения станут университетами. Однако и на образовательном поприще стоит подумать о сфокусированности.

Лишь горстка школ-бакалавриатов нашла свою специализацию, в частности: Juilliard School в музыке, Rhode Island School of Design в дизайне, Fashion Institute of Technology в моде и Babson College в предпринимательстве. Некоторые получили звание специалиста случайно, как, например, Johns Hopkins University в медицине (только 29 % абитуриентов поступают на подготовительные медицинские курсы).

Несколько университетов также получили международную репутацию специалистов случайно, в частности Wharton в финансах и Kellogg в маркетинге.

Однако образовательным учреждениям полезнее будет намеренно сосредоточиться на одной области и затем попытаться приобрести общемировую известность. Наглядный успех – INSEAD (European Institute of Business Administration) во французском Фонтенбло. Это прекрасный пример того, чего можно достичь.

Бизнес-школа с тридцатипятилетней историей, которая готовит специалистов в области управления глобальным бизнесом, INSEAD имеет безукоризненную репутацию. Школой больше всего интересуются международные рекрутинговые компании. Оттуда в нее почти ежегодно приезжает двести человек, предлагая звездные зарплаты – свыше 75 тысяч долларов.

В США в той же области работает American Graduate School of International Management в Глендейле. Известная как «Буревестник» (Thunderbird), эта некоммерческая школа за последние пять лет насладилась ростом доходов на 900 %.

И все же немногие образовательные учреждения специализируются. Почти все из более двух тысяч американских колледжей универсальны. До сих пор они получали преимущество за счет постоянного роста рынка своих услуг.

Но всему есть предел. Когда доля выпускников средней школы, поступающих в колледж, начнет уменьшаться, конкуренция будет расти. Скорее всего, мы станем наблюдать переход к специализации образования, такой же, какой происходит на рынке продуктов и услуг.

В том же направлении медленно движется юридическая деятельность. Раньше каждая юридическая фирма бралась за любые дела. Кроме маленьких компаний, юридические конторы сегодня специализируются на несчастных случаях, банкротствах, бизнесе, уголовном, трудовом и семейном праве, налогообложении или одной из других юридических специальностей.

Но сила юристов – в специализации, а не в том, чтобы быть специалистами по всем вопросам. Когда специалист пытается расширить область деятельности, он нарывается на неприятности.

Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom была ведущей юридической фирмой в восьмидесятых. Под руководством старшего партнера Джозефа Флома эта нью-йоркская организация участвовала в крупнейших, самых ярких поглощениях десятилетия. Чистая зарплата также была огромной. В конце восьмидесятых прибыль на партнера достигала 1,2 миллиона долларов в год.

Однако господин Флом заявил: «Всегда хотел вложить деньги в создание компании, предоставляющей полный цикл услуг. Может быть, это и было безумием, но я об этом мечтал». Итак, следуя за его мечтой, Skadden Arps пришла в пятьдесят новых городов и в более чем десяток новых областей юридической практики. Всего за один год она открыла офисы в девяти зарубежных странах. И конечно, она нанимала людей: в 1985 году

здесь работали 526 юристов, а в 1990-м – около 1000.

По мере того как Skadden росла, ее доходность снижалась: с 1,2 миллиона долларов на партнера в 1989 году до всего 690 тысяч на партнера четыре года спустя.

Больше всего Skadden Arps пострадала от оттока своего основного бизнеса слияний и поглощений. Это пример серьезной проблемы в планировании – однобокого мышления. Согласно ему, сегодня у меня есть два яблока, а завтра я пойду и куплю апельсин. И у меня будет три фрукта. Но это не всегда правильно.

Попробуем посчитать размеры. В середине восьмидесятых в Skadden было около пятисот юристов и около 35 % бизнеса слияний. В начале девяностых в фирму пришло почти в два раза больше юристов. Вопрос: какую долю бизнеса слияний получила сильно разросшаяся фирма?

Ответ: от 20 до 22 %. Такова математика фокусирования. Расширяясь, чтобы выйти на большее количество рынков, вы часто теряете специализацию (и продажи) в своем основном бизнесе. Два яблока и один апельсин часто равняются двум фруктам, а не трем.

Отчаянное положение партнеров в Skadden Arps не смягчило успех давних конкурентов Wachtell Lipton Rosen & Katz. Продолжая специализироваться на поглощениях и сохранив сравнительно небольшой размер (103 юриста в двух городах), Wachtell удержала прибыль на гораздо более высоком уровне. Когда годовой доход на партнера в Skadden Arps составлял 690 тысяч долларов, в Wachtell он достигал 1,35 миллиарда.

То, что работает на Уолл-стрит, верно и для Голливуда. Актер, постоянно играющий в одном и том же амплуа, становится настоящей звездой. Если BMW – это «автомобиль для идеального вождения», то Джон Уэйн – идеальный ковбой-мачо. Мэрилин Монро – идеальный секс-символ. А Клинт Иствуд – идеальный образ сильного надежного мужчины.

По сути, крупные голливудские звезды тоже имеют специализацию. Они играют себя, что упрощает им работу и приносит много денег. Так, однажды Сара Тейлор сказала своей дочери Элизабет: «Актрисы голодают, а у кинозвезд есть все».

Хамфри Богарт всегда играл Хамфри Богарта. Кэтрин Хэпберн – Кэтрин Хэпберн. Кэри Гранта, Фреда Астера и практически каждую звезду прошлого на вершину привела специализация. Она же и удержала их там.

Следующее поколение звезд следует по стопам Уэйна, Монро, Богарта, Хэпберн, Астера и Гранта. Актеры становятся крупными звездами, играя себя. Сильвестр Сталлоне и Арнольд Шварценеггер – крутые парни. Брюс Уиллис – нахал. Джулия Робертс – красотка.

Что происходит, когда кинозвезда-мачо играет против своего «типа»? Вы видели беременного Шварценеггера в фильме «Джуниор»? Или трусливого Сталлоне в фильме «Стой! Или моя мама будет стрелять!»? Эти фильмы смотрели немногие.

Как сказал один радиоведущий, «Если у него в руке нет АК-47, я не хочу смотреть фильм со Сталлоне».

Не все разделяют эту точку зрения. В Голливуде, как и в корпоративной Америке, заметны осторожные попытки «расширить специализацию», актерские горизонты. Отказаться от привычного типажа. Поэтому Мэл Гибсон снимает «Гамлета».

Вот что говорит Арнольд Рифкин из могущественного агентства William Morris о своем клиенте Брюсе Уиллисе: «Плохо то, что его вписали в категорию, позиционировали, и те, кто видит будущее отрасли, не хочет ничего, кроме как удержать его там». Поэтому Уиллис надевает костюм кролика и идет на «Север»^[35] в фильме, в котором заработал целых 7,2 миллиона долларов.

По словам Рифкина, Уиллис готов сниматься в определенных фильмах за небольшую часть своего обычного гонорара. Очевидная цель – расширить рамки образа, чтобы его не приглашали лишь на роли крутых парней.

Во многих других областях жизни создание специализации и владение ею может стать движущей силой, которая приведет к успеху. В политике Рональд Рейган стал «великим коммуникатором». В спорте Бейб Рут был «султаном тяжелого удара» а Пит Роуз^[36] – «королем удара». В музыке Мел Торме – «бархатный туман»^[37].

В бизнесе Том Питерс владеет «совершенством». Майкл Хаммер – «реинжинирингом». Майкл Портер – «конкурентоспособностью». Филип Кросби – «качеством». Джоэл Стерн – «добавленной экономической стоимостью». А Джоэл Баркер – «сдвигом парадигмы»^[38].

Сфокусированность – искусство выбора категории и работы над тем, чтобы стать ее заметной частью. Это не ловушка, которой надо избегать, а цель, к которой стоит стремиться. Не дайте бездумной критике отвратить вас от этой цели.

Будь вы голливудской зездой, корифеем Уолл-стрит или руководителем компании, проложить путь в умы людей непросто и одной личности. Зачем же ослаблять себя множеством личностей?

Ничто не помогает добиться такого успеха в жизни или в бизнесе, как тщательно выбранная и выпестованная специализация.

Глава 10

Что делать с переменами

Даже самая лучшая корпоративная стратегия не вечна. Изменение внешних условий снижает ее эффективность. Меняться может все – технологии, структура самого общества, вкусы покупателей. Искусство управления состоит в том, чтобы предвидеть эти перемены и подготовиться к ним.

Все происходит совершенно иначе, когда перемены совершаются ради перемен. Практически каждую крупную компанию, которая когда-либо испытывала трудности во времена перемен, критиковали за неспособность быстро реагировать на изменения (классические примеры – IBM, Digital Equipment и Sears).

Но ошибка этих организаций не в скорости адаптации к изменениям, а в неправильно выбранной стратегии. Порой компании менялись слишком быстро, не продумав, в каком направлении следует двигаться.

Технологические изменения ставят многих перед дилеммой: сопротивляться нововведению или внедрить его?

Книги по бизнесу пестрят историями об организациях, которые оказались на грани банкротства, пытаясь противостоять переменам. Очевидно, компаниям следует адаптировать свою стратегию, чтобы изменения приносили им выгоду. Известны пять основных методов, которые для этого используются. Четыре обычно эффективны, а пятый – нет.

Перечислю эти методы реагирования на перемены: 1) сидеть на двух стульях; 2) пересесть на новый стул; 3) остаться на старом стуле; 4) пересесть на новый стул и сменить название; 5) два стула, два названия.

Сидеть на двух стульях

Это самая популярная, но наименее эффективная стратегия реагирования на изменения. Совершенно очевидно, почему она так распространена. Это проверенная временем практика. «Мы предложим новую технологию наряду со старой и посмотрим, что выберут клиенты».

Руководство компании считает широкий выбор важным преимуществом для покупателей. Более того, философия полной линейки широко применяется в менеджменте уже давно. В своей классической статье от 1960 года «Маркетинговая близорукость», опубликованной в Harvard Business Review, Теодор Левитт наглядно объяснил причины следования стратегии «сидения на двух стульях».

«Железные дороги перестали развиваться не потому, что потребности в пассажирских и грузовых перевозках пошли на убыль. Они увеличивались. Сфера железнодорожных перевозок сегодня переживает не лучшие времена не потому, что эти потребности удовлетворили другие поставщики (легковые автомобили, грузовики, самолеты), а потому, что ее не удовлетворили сами железные дороги. Они позволили отнять у себя клиентов, так как считали, что их место в бизнесе железных дорог, а не перевозок. Причина, по которой они неверно определили свою отрасль, проста: они были сосредоточены на железных дорогах, а не на перевозках».

А может быть, New York Central Rail Road – крупнейшей железной дороге в 1930-х годах и «самой голубой» из голубых фишек на Нью-йоркской фондовой бирже – следовало создать собственную авиакомпанию?

Каков был бы чистый результат предложения как железнодорожных, так и авиационных услуг? Выбор дал бы преимущество ее клиентам, но компания ничего не выиграла бы. Результатом одновременного предложения и железнодорожных, и авиационных услуг стала бы потеря специализации.

Но это произошло бы не сразу. «New York Central – отличная железная дорога, – думает потенциальный клиент, – поэтому и авиакомпания должна быть неплохой». Впрочем, так продолжается недолго.

Затем потенциальный клиент уходит к специалистам. «Думаю, American Airlines больше знает о воздушных перевозках, чем железнодорожная компания», – размышляет он. И начинается переход. От железных дорог в авиацию. От New York Central Rail Road к American

Airlines.

Когда у покупателя возникает необходимость приобрести технологическую новинку, он, скорее всего, выберет новый продукт и новый бренд. Клиенты видят, что технологии меняются, и чувствуют себя увереннее с меняющимися компаниями или брендами.

Когда доход семьи увеличивается настолько, что она может позволить себе купить новый дом, она не будет выбирать его в том же районе. Обычно семья перебирается в более дорогой район.

Такая семья вряд ли поменяет старый Chevrolet на новый. Скорее всего, она купит Oldsmobile, Buick или более дорогой бренд.

Если клиент сознательно хочет перемен, то, как правило, он стремится сменить и компанию, услугами которой он пользовался. Особенно это актуально для технологических и экономических изменений.

Потребитель не хочет покупать компьютер у производителя, выпускающего копировальные аппараты. А цифровую камеру – у того, кто выпускает пленочные. Дорогие часы не приобретают у поставщика, чья специализация – дешевые часы.

К сожалению, компании пытаются жить и в прошлом, и в будущем. Но обычно им не удается ни то, ни другое. И суть не в продукте, а в восприятии. Это важное различие. Многие считают, что проблема – в разработке самого лучшего продукта, то есть в аксиоме качества. И бывает, что они побеждают в битве за качество, но проигрывают в войне за умы.

Xerox была самой влиятельной компанией в области копировальных аппаратов, но пала жертвой безумной гонки за компьютерами. Компания попыталась претендовать в компьютерный бизнес с копировальным названием.

Впоследствии потратив миллиарды долларов, Xerox приняла мудрое решение – вернуться в лагерь копиров. Она поступила правильно, несмотря на то что ей хватило мужества использовать для своих компьютеров другое название (это стратегия № 5: «два стула, два названия»).

Ведь Xerox вывела персональный компьютер на рынок на несколько месяцев раньше IBM, что должно было бы дать специалисту по копирам определенное преимущество. Но этот запуск был погребен под массированной рекламой PC и восприятием Xerox как специалиста в области копировальных аппаратов. Что такая компания знает о компьютерах?

Eastman Kodak – самый влиятельный производитель кинопленки, но рынок потихоньку переходит на электронику. Рынок восьми- и шестнадцатимиллиметровой пленки для любительских камер был довольно

объемным. Сегодня любители снимать домашнее видео почти полностью перешли на видеокассеты.

Телевизионную рекламу обычно снимают на кинопленку, а редактируют и распространяют на видеокассетах. Голливудские фильмы снимают на пленку, но распространяют в электронном виде на видеокассетах – в таких сетях, как Blockbuster.

Mene, mene, tekel^[39] – фотография с использованием галогенидов серебра. Слышали зловещее предзнаменование, что дни пленочной фотографии сочтены...

Последний оплот – тридцатипятимиллиметровая пленка для фотоаппаратов. Canon, Casio, Minolta, Kodak и другие компании выпустили цифровые камеры, которые обещают, что пленочная технология скоро выйдет из употребления. «Цифровая фотография будет быстро развиваться, но не заменит традиционную, по крайней мере, на моем веку», – считает Джордж Фишер, новый CEO Eastman Kodak, который пришел в компанию из Motorola^[40].

Первое, что сделал Фишер в Kodak, занялся «улучшением картинки». Он продал Sterling Winthrop (фармацевтическую компанию), L&F Products (лизол, моющие средства Mop & Glo и другие продукты для дома) и Clinical Diagnostics – медицинское подразделение Kodak.

Компания сосредоточится на «прибыльном участии в пяти звеньях цепи создания фотографии: съемка, обработка, хранение, печать и доставка фотографий везде, где существует рынок для продукции Kodak», – отметил господин Фишер.

Затем он продал несколько дочерних компаний из группы «сделай сам», которые производили поделки из дерева Minwax, водяные герметики Thompson и краски Red Devil. Кроме того, он передал Eastman Chemical акционерам. Всего за несколько лет компания превратилась из рассредоточенного конгломерата в организацию, сфокусированную на фотографии.

В 1992 году Kodak была корпорацией стоимостью 20 миллиардов долларов, около половины бизнеса которой приходилось на продукты, связанные с фотографией. Три года спустя Kodak стоила 13 миллиардов, а фототовары составляли 80 % ее бизнеса. Это достаточно быстрое превращение для компании, которая когда-то была номером восемнадцать в списке Fortune 500.

Свести на нет попытки Kodak стать крупнейшим игроком на новом поле цифровой фотографии может ее название, которое ассоциируется у

потребителей с аналоговой, а не цифровой съемкой.

Конечно, в компании осознают эту проблему, и поэтому недавно была приоткрыта завеса тайны над ее новым брендом: Kodak Digital Science.

Kodak Digital Science – это не новое название для новой категории. Это обобщающее название (Digital Science), которое тянет вниз бренд Kodak, означающий полную противоположность цифре.

Страясь усидеть на двух стульях, вы часто падаете. Это подобно попытке перепрыгнуть через пропасть, удерживаясь одной ногой на правом берегу. Не убрав эту ногу, вы никогда не попадете на левый.

Kodak следует отказаться от своего имени, соотносящегося для всех с понятием «аналоговая фотография», и выбрать новое, которое будет ассоциироваться с цифровым фото.

Когда Honda хотела выйти на рынок дорогих автомобилей, компания не стала называть свои новые машины Honda Ultra, Honda Super или даже Honda Automotive Science. Она отбросила название Honda и перепрыгнула пропасть с названием Acura. Точно так же Toyota поступила с брендом Lexus.

А вот Wang Laboratories решила, что может перенести свое название через пропасть в новую область – формирование изображений с помощью компьютера. «Wang – компания, которая формирует изображение» – такова была тема рекламной кампании. Но что такое Wang? В умах потребителей это организация, занимавшаяся обработкой текстов, подобно тому, как Kodak ассоциируется с аналоговой фотографией.

В тот августовский день 1981 года, когда IBM представила миру свой PC, большая часть человечества еще писала от руки, сидя за своими письменными столами. И вдруг появился мощный недорогой многофункциональный персональный компьютер, который мог обрабатывать тексты и выполнять сотни других бизнес-задач. Mene, mene, tekel... обработка текстов.

Ничего не происходит в одночасье. Но когда IBM выпустила свой персональный компьютер, будущее обработки текстов и занимающейся этим компаний было поставлено под сомнение. В тот день менеджменту Wang следовало спросить себя: «Что будет с нашей компанией?» Какое «слово» с успехом заменит «обработку текстов»?

Но когда настоящее так прекрасно, сложно думать о будущем. А у Wang в начале восьмидесятых все было хорошо. В первой половине десятилетия средний годовой рост продаж и прибыли превышал 40 %. Что бы произошло, если бы кому-нибудь хватило смелости заикнуться о том, что Wang нужно новое слово?

Mene, mene, tekel... Валите-ка отсюда!

То, что у Wang проблемы, стало ясно к середине восьмидесятых. В 1985 году продажи выросли на 8 %, но чистая прибыль упала – с 10 % от объема продаж до менее 1 %. Но менеджмент Wang продолжал придерживаться обработки текстов. Более того, ситуация усугубилась, так как руководство попыталось расширить продуктовую линейку.

New York Times писала: стратегия Wang состоит в том, чтобы «перебраться из комнаты стенографисток в кабинет руководителя за счет предложения руководству компаний новейшей системы автоматизации офисов, в которую войдут компьютеры, текстовые редакторы, система электронной почты и графические инструменты, все связанное в одну сеть, которая позволит объединять и обрабатывать большие объемы информации одним нажатием на кнопку».

Президент Wang Джон Каннингэм хвастался: «У нас больше наименований офисного оборудования, чем предлагает любая другая компания». Но в конкурентной среде меньше значит больше, потому что с большим количеством вы теряете фокус.

Следующие три года Wang влачила жалкое существование, ее чистая прибыль составляла менее 1 % продаж. В 1989 году Wang оказалась в тупике. Продажи не росли, убыток составил 424 миллиона долларов. Компания продолжала терять деньги (более 2 миллиардов долларов в целом) и наконец, в 1992 году, объявила о банкротстве.

Сегодня Wang – совершенно другая организация. Аппаратные средства ушли в небытие. В настоящее время она занимается разработкой ПО и сервисным обслуживанием, ее продажи достигли почти миллиарда долларов.

Когда конец такой компании, как Wang, близок, всем слышно, как она трещит по швам. Выпуск IBM PC (как сердечный приступ у сорокалетних мужчин) стал предупредительным выстрелом, который должен был заставить Wang сменить специализацию. Если не «обработка текстов», то что?

Избавившись от устаревшей обработки текстов, компания ничего не приобрела взамен. Потеряв свою специализацию, она стала еще одной компанией, оказывающей услуги «компьютерной автоматизации офисов».

Конечно, это не просто слова. Не сумев остановить свой выбор на каком-то устройстве, компания стала хаотично вкладывать средства в разработку и производство оборудования для создания широкого ассортимента интегрированных продуктов, в том числе персональных компьютеров, голосовой почты и WangNet – сети собственной разработки

для передачи данных, текстов и голосовых сигналов от одного офисного аппарата к другому.

И все впустую. Как позже поняла IBM, пытаясь продавать все одним большим пакетом, вы остаетесь ни с чем. Пытаться усидеть на двух стульях бесполезно. Wang нужна была новая специализация.

Kodak она тоже нужна. Предупредительный выстрел уже прозвучал. Однако первая реакция Kodak идентична реакции Wang. «Мы интегрируем старую специализацию с новой». Эта концепция привела к созданию Kodak Photo CD, метода электронного хранения традиционных фотографических изображений. Он не нашел своей аудитории как потребительский продукт, но в бизнесе и промышленности им пользуются.

Digital Equipment – еще одна компания, наступившая на те же грабли, что и Wang. Но предупреждением для Digital стал не запуск IBM PC, а появление Apple II и домашних персональных компьютеров в конце семидесятых.

Digital игнорировала домашний PC, поскольку была владельцем другого слова – «микрокомпьютер». Эту концепцию компания изобрела в 1965 году с запуском своего PDP-8. Одна из проблем собственного изобретения в том, что вы можете влюбиться в своего протеже и уже не захотите с ним расстаться.

По словам основателя и президента Digital Кена Ольсена, «Такой вещи, как персональный компьютер, не существует». Многие годы работникам Digital не позволяли даже произносить эти два слова. Но ничего не помогло. Слова «персональный компьютер» долетели до них и поглотили их.

По словам сотрудников компании, Кен Ольсен одиннадцать раз отказывался от возможности выпуска персонального компьютера для бизнеса – до того, как это сделала IBM (в частности, господин Ольсен сказал так: «Я не хочу быть первым. Я подожду пока это сделает IBM, а потом предложу что-то лучшее»).

Когда Digital наконец решила выпустить персональный компьютер (май 1982 года), на рынок вывели не одну, а три отдельные машины (Rainbow, Professional и DECmate) и все они были обречены на провал. Отсутствие специализации было очевидно.

Бизнес, как и жизнь, всегда посыпает нам предупредительные сигналы. Это то, что писатели называют «предзнаменованием». После запуска MITS Altair 8800 в январе 1975 года Digital Equipment шесть с половиной лет бездумно наслаждалась плодами доминирующего положения на рынке. Так было до тех пор, пока в августе 1981 года IBM не

нанесла удар своим РС.

Последствия допущенных ошибок проявляются через какое-то время. Благодаря успешной линейке микрокомпьютеров VAX Digital Equipment продолжала процветать в восьмидесятых. К 1990 году доходы компании достигали 13 миллиардов долларов, однако она едва сводила концы с концами. В следующие четыре года с доходом, превышающим 55 миллиардов, компания терпела убытки в размере 5 миллиардов долларов. Но основной ошибкой компании была потеря не денег, а фокусировки.

Еще один пример организации, которая пыталась победить, сидя на двух стульях, – Atari.

Пионер видеоигр, Atari попыталась расширить свою продуктовую линейку в компьютерную область. «Сила бренда Atari сыграла с ним злую шутку, – отметил Джеймс Морган, маркетолог Philip Morris, ставший CEO Atari в 1983 году. – Наш бренд – это синоним видеоигр. Поэтому, оценивая возможность покупки компьютера нашей компании, клиент из-за названия думает, что это видеоигра».

В этом и заключалась проблема. Как же ее решить? По словам Моргана, Atari должна изменить имидж и сделать определение своего бизнеса более широким: «потребительская электроника». Другими словами, предложил сесть на два стула. Но как мы уже знаем, это невозможно.

Восьмидесятые стали для Atari сплошной чередой неудач. К 1992 году убыток компании составил 74 миллиона долларов, продажи – 127 миллионов. В 1993 году Atari потеряла 49 миллионов долларов при продажах, не превышающих 29 миллионов. Дальше так продолжаться не могло.

Как компания могла конкурировать с Compaq, Apple и IBM в мире компьютеров и с Sega и Nintendo в видеоиграх? В обоих направлениях одновременно? Нужно было определяться. Пришло время сменить фокус

«Интенсивная конкуренция, появление более крупных конкурентов и падение доходов в области компьютерных продуктов, – говорилось в годовом отчете от 1994 года, – заставило компанию отказаться от этой линейки продуктов, сузить специализацию до области интерактивных систем связи. Чтобы гарантировать себе конкурентное преимущество, компания разработала 64-битную систему Jaguar. Она была выведена на рынок в четвертом квартале 1993 года, и сегодня это единственная 64-битная интерактивная система» (в СМИ о Jaguar писали как о 32-битной системе, давая повод сомневаться в истинности заявлений Atari).

В конце концов компания вернулась к своей изначальной

специализации. Но, похоже, момент уже упущен, ведь на рынок пришли Sega и Nintendo. Можно лишь предполагать, что могло бы случиться, если бы Atari не захотела попытать счастья в производстве компьютеров.

Porsche – еще один пример силы специализации. Porsche 911 уникален, это единственный автомобиль с оппозитным шестицилиндровым двигателем позади задней оси. Однако вполне естественно, что Porsche решила посидеть и на «переднеприводном» стуле со своими четырехцилиндровыми моделями 924, 944 и 968 и восьмицилиндровой моделью 928.

Сначала переднеприводные модели с оппозитными движками имели большой успех, особенно такие недорогие, как 924 и 944.

Если бы консультантом компании по менеджменту был сэр Томас Грешем^[41], он сказал бы, что дешевые продукты вытесняют дорогие: именно это сначала произошло с Porsche. К 1986 году, который стал вершиной достижений этой компании в США, 64 % продаж Porsche приходилось на менее дорогие модели – 924 и 944. Правда, зачем тратить 63 295 долларов на турбо-купе 911, если можно купить 924S за 23 910?

Но закон Грешема работает только на коротких дистанциях. В долгосрочной перспективе слово берет свое. Действительно, дешевый Porsche – не настоящий Porsche.

Что такое Porsche? Спортивный автомобиль с оппозитным двигателем позади задней оси, который со свистом домчит вас куда захотите. (Его лучшим примером в 50-х был 356 Speedster, предшественник современной модели 911. Стал бы Джеймс Дин^[42] водить 944-й?) Со временем покупатели Porsche сделали то, чего не смогла компания. Они сосредоточились на настоящем Porsche – 911-м. Сегодня 77 % продаж компании в США – это дорогая 911-я модель. Что ведет нас к очевидному вопросу: почему бы Porsche вновь не специализироваться на 911-й?

Ответ в подобных случаях всегда один: «Мы не можем отказаться от двадцати трех процентов продаж, которые приносят другие модели».

Доведем ситуацию до ее естественного, но абсурдного завершения. Ни одна компания не может позволить себе отказаться от части бизнеса, и, следовательно, рано или поздно все компании начнут производить все. Мы достигнем высшей точки отсутствия сфокусированности.

Чтобы найти новую специализацию автомобиля или компании, придется чем-то пожертвовать. Давайте вернемся к Porsche. В 1986 году она продала в США более 8000 своих основных автомобилей – 911-х. Несмотря на то что это составило всего 27 % совокупных продаж Porsche,

компании стоило бы сосредоточиться только на этой модели.

Если бы Porsche сделала это, сколько 911-х машин она продала бы в 1986 году? Конечно, часть из 22 387 покупателей других моделей купили бы 911-ю. Может быть, две, три или четыре тысячи. Если бы компания продавала только 911-ю модель, возможно, ее продажи в США составили бы 12 000 автомобилей.

Вернемся в сегодняшний день. Цены выросли, поскольку марка пользуется популярностью, а доллар упал (сегодня турбо-купе 911 стоит 99 000 долларов). Сколько машин продала бы Porsche, если бы сохранила специализацию на своем основном автомобиле – модели 911? Я твердо уверен: продажи Porsche 911 более чем вдвое превзошли бы те 4471 машин, что были реализованы в этом году. И, конечно, значительно превзошли бы совокупные продажи Porsche (5819 автомобилей).

Никто не знает точно. Однако есть много свидетельств тому, что, сужая специализацию, вы сокращаете ближайшие продажи, но увеличиваете их в долгосрочной перспективе.

Расширяя специализацию, вы поднимаете продажи в краткосрочной перспективе и снижаете в долгосрочной. Это сама суть аргументов в поддержку фокусирования. И именно поэтому сузить специализацию так сложно. Никто не хочет сокращать текущие продажи, несмотря на то что долгосрочный эффект будет положительным и убедительным.

После серьезного прорыва в технологиях многим компаниям приходится принимать сложные решения. Когда в бизнесе батареек переходили от цинково-углеродных к более длительно работающим щелочным, Eveready попыталась усидеть на двух стульях. Она предложила рынку батарейки для фонариков Eveready (цинково-углеродные) и щелочные батарейки Eveready.

А вот PR Mallory запустила только одну линейку – щелочных батареек. Новый продукт назывался Duracell – узкая специализация и запоминающееся название. (Они связаны. Чем уже специализация, тем больше возможностей выбрать сильное название. Наименование, вынужденное объединять разные продукты, окажется гораздо слабее.)

Усидеть на двух стульях с одним названием – Eveready – оказалось невозможно. Поэтому Eveready представила свою линейку щелочных батареек Energizer. Но этого было мало, да и слишком поздно. Сегодня батарейки Duracell обходят по продажам обе линейки Eveready, вместе взятые: как щелочные Energizer, так обычные батарейки компании.

В настоящее время быстрые изменения в технологиях угрожают многим компаниям. Их естественная реакция – усидеть на двух стульях.

Из-за этого они слишком расширяются и теряют фокусировку. Это так просто, так естественно и так неправильно.

Вот, например, компьютерное программное обеспечение. Большая часть компаний, выпускающих ПО для универсальных компьютеров, сейчас переходит на структуру клиент-сервер под тем же именем и с теми же программами. Потенциальная проблема в том, что может появиться сфокусированный на такой структуре конкурент.

Чтобы оправдать попытки участия в разных бизнесах, компании часто говорят о конвергенции. «Сегодня это два стула, но завтра они объединятся».

Доказывая необходимость конвергенции, любая компания в бизнесе, связанном с компьютерами, коммуникациями, телефонами, кабельными соединениями, индустрией развлечений или СМИ, может оправдать покупку практически чего угодно, использующего электронное оборудование. Однако разговоров много, а сделано очень мало. Назовите любые две отрасли, осуществившие слияние.

Я о таких не слышал. А вы?

Пересесть на новый стул

Это второй способ реагирования на перемены. Чем он плох? Если вы уверены, что новые технологии заменят старые в ближайшем будущем, почему бы сразу не перейти на них?

Эту стратегию стоит внедрять хотя бы потому, что компаниям было бы неплохо обратить внимание на своих сотрудников. Очень непросто внушить работникам энтузиазм по поводу нового продукта, если компания продолжает выпускать старый «на всякий случай». Люди будут все время оглядываться назад, думая о том, что хорошо бы вернуться к тому, что было.

В 1519 году Эрнан Кортес высадился на побережье Мексики. Прежде чем оправиться в глубь континента на поиски сокровищ ацтеков, он сжег свои корабли. Кортес был уверен: если отрезать пути назад, люди будут сражаться не на жизнь, а на смерть. Пересев на новый стул, вы посыаете своим людям то же послание.

В 1937 году Philip Morris выпустила Marlboro, позиционируя их как женские сигареты. «Белоснежный фильтр не оставит следов на губах» и «Легкие, как майский ветер», – гласила реклама. Семнадцать лет спустя бренду принадлежало менее 0,1 % рынка. Поэтому в 1954 году Philip Morris послала Marlboro в Чикаго, чтобы в Leo Burnett провели операцию по смене пола. С тех пор бренд обращался только к мужчинам.

В первой рекламе главным героем был ковбой, хотя исследовательская компания, нанявшая Philip Morris, пришла к неутешительному выводу: в Америке осталось лишь около трех тысяч настоящих профессиональных ковбоев. Несмотря на это, реклама оказалась успешной.

За первый год новые Marlboro с «мужским душком» захватили 2 % рынка. За второй – 4 %. С тех пор бренд потихонечку карабкался по сигаретной лестнице – вплоть до 1976 года, когда он обошел Winston и стал крупнейшим брендом в стране по объему продаж.

Когда-то Bell Sports была крупнейшим в мире производителем мотоциклетных шлемов. Но это в прошлом. В 1991 году Bell отказалась от их производства и полностью перешла на велосипедные.

Вот что говорит председатель совета директоров Bell Sports Терри Ли: «Пришлось максимально сузить специализацию, иначе мы не могли распределить наши немногочисленные ресурсы самым эффективным образом». И продажи, и прибыль значительно выросли. Доля рынка Bell

равна 50 %, ее чистая прибыль в 1994 году составила 10,5 миллиона долларов, продажи – 116 миллионов.

Gap – продавец одежды для молодежи. От дешевых низкосортных джинсов компания перешла к стильной недешевой модной одежде. Однако она не сменила свою целевую аудиторию. Gap по-прежнему обращается к молодежи, но продает и товары для людей постарше, желающих одеваться в молодежном стиле. Десять лет подряд продажи Gap растут и сегодня составляют 3,3 миллиарда долларов. Последние десять лет чистая прибыль компании колеблется в районе 3,7 % продаж – для розничной торговли это очень хороший результат.

Когда возникает благоприятная возможность, основной вопрос, который нужно задать себе: стоит ли держаться за старое или отказаться от него ради нового? Но многие компании медлят. Они пытаются усидеть на двух стульях. Обычно это приводит к наихудшему результату. Они не хватают звезд с неба в новом бизнесе и теряют доверие в старом.

Компания, которая решилась на смелый шаг, – это Intel. В 1985 году она совершила стратегический бросок от микросхем памяти к микропроцессорам – рынку, на котором теперь доминирует. Однако примеров компаний, которые пересаживаются со старого стула на новый, немного.

Это не удивительно. Организаций, которые поступили смело, немного. Редко можно встретить компанию, готовую совершить такой отважный поступок. С одной стороны, это неплохо, иначе число судебных исков увеличилось бы многократно. Любое изменение стратегии предоставляет юристам благоприятную возможность затаскать компанию по судам в целях небольшого юридического шантажа.

Остаться на старом стуле

Это третий способ реагирования на изменения. Один из мифов менеджмента – утверждение, что о быстрых переменах можно только мечтать. Кто сказал, что компания должна постоянно меняться?

Один из способов создания уникального положения – выделяться из общей массы, сопротивляясь переменам. Конечно, вы рискуете остаться с устаревшим продуктом, но иногда получаете преимущество: бурбон Jack Daniel's, джинсы Levi's 501, зажигалки Zippo.

Смотрите, как ценятся в мире моды такие традиционные материалы, как хлопок, шерсть и шелк, а не новые ткани – нейлон, вискоза и кримплэн. Один из привлекательных лозунгов сегодняшнего бизнеса – «Мы выпускаем это, как делали всегда».

Что такое Zippo? Это та самая ветрозащитная зажигалка, которую изобрел Джордж Блейсделл из Брэдфорда. Выпустив три сотни миллионов зажигалок, семья Блейсделл все еще производит Zippo в Брэдфорде. И эти зажигалки продаются с той же пожизненной гарантией. «Если зажигалка Zippo перестанет работать, мы починим ее бесплатно».

Не существует пластиковых, серебряных, золотых или дизайнерских Zippo. Продукт не подвластен моде. «Мир постоянно меняется, – сказано в недавней рекламе Zippo, – а мы нет. Зачем менять самую долговечную зажигалку из тех, что производят на Земле?»

Постоянство не вредит зажигалкам Zippo. За последние восемь лет ежегодно продажи Zippo Manufacturing Company превышали 20 %.

Zippo в мире гамбургеров – это White Castle. Основанная в 1921 году Уолтером Андерсоном и Билли Инграмом, компания все еще находится в руках Инграма – Е. Инграма II, внука соучредителя. Гамбургеры White Castle все еще готовят, как это делал Уолтер Андерсон, – на пару, на подложке из лука.

Ласково называемые «ползунами», бургеры White Castle имеют квадратную форму (чтобы больше влезло на решетку), в них пять дырочек (чтобы пар обдавал сразу обе стороны и бургеры не нужно было переворачивать).

Сфокусированность White Castle распространяется и на систему франшиз – у компании ее нет. Все рестораны принадлежат ей. За последний год 290 ресторанов White Castle в двенадцати штатах заработали 307 миллионов долларов в продажах (то есть более миллиона долларов на

каждый ресторан). Это больше, чем Hardee's, Wendy's или Taco Bell (среди бутербродных сетей только рестораны McDonald's и Burger King продают больше).

Вместо того чтобы сфокусироваться на старом и проверенном (как Zippo и White Castle), бизнес склоняется ко всему новому. Компании делают безумные ставки на будущее – вкладывают в него огромные деньги и другие ресурсы, забывая обхаживать денежных коров, которыми и так владеют. Они прославляют перемены ради перемен. Они покупаются на вопли консультантов о новаторстве и изменениях. Именно это приводит к появлению New Coke, Newton от Apple и других рукотворных катастроф.

Эту ошибку совершила Coors. Большую часть своего существования компания выпускала один бренд пива. Оно называлось Coors Banquet, его варили на одном заводе в Колорадо и продавали всего в одиннадцати западных штатах.

У бренда имелось продуктовое отличие (разливное), уникальный ингредиент (ключевая вода со Скалистых гор). У него даже была потенциальная специализация. На каждой бочке с гордостью писали: «Лучшее легкое пиво Америки».

К 1975 году Coors Banquet стало пивным бестселлером в десяти из одиннадцати штатов, где его продавали (исключение – Техас, там оно имелось в продаже не в каждом районе). Несмотря на то что пиво Coors распространялось лишь на Западе, оно стало четвертым по продажам в стране (после Budweiser, Schlitz и Pabst).

«Самое изысканное пиво в стране», – писала New York Times. Его пили такие знаменитости, как Клинт Иствуд и Пол Ньюман.

Затем Coors стремительно утратила специализацию. Все началось с географического расширения – бренд Coors пришел во все пятьдесят штатов. Затем последовало продуктовое, и из пивоварни вышли такие бренды, как Killian, Keystone и Shulers.

Затем расширилась линейка – Coors выдавала вкус за вкусом. Компания стала выпускать легкое пиво, светлое пиво, сухое пиво, красное пиво, пиво extra-gold и безалкогольное пиво. Если в пивной области возникало новое поветрие, бренд Coors был тут как тут.

Кроме того, началось расширение производства, когда Coors выдвинулась за пределы Голдена. В 1987 году компания открыла завод по разливу в Элктоне, где добавляли воду в концентрат, поступающий из Колорадо. Это было неудачное решение, так как воду из Вирджинии пришлось заменить местной. В 1990 году Coors купила пивоварню Stroh в Мемфисе.

Сегодня Coors – уже не пиво номер один в тех десяти западных штатах. Оно не считается ведущим пивом ни в одном штате страны. Бренд Coors был подорван расширениями: географическим, продуктовым, линейным и производственным. Другими словами, отсутствие сфокусированности добило Coors.

Coors могла стать победителем. Двадцать лет назад, когда Miller начала революцию легкого пива, у Coors оно уже было (в Coors Banquet меньше калорий, чем в Michelob Light). Когда местные хотели выпить Coors, они просили «колорадского лимонада». В Coors была тайна. У Coors был импульс. У Coors был Генри Киссинджер, который возил его из Денвера на заднем сиденье своего самолета. Единственное, чего не было у Coors, – понимания ситуации, которое позволило бы извлечь из нее преимущество.

Coors могла бороться за лидерство. Сфокусированность, которую Miller Brewing преподнесла компании на блюдечке с голубой каемочкой, заключалась в слове «легкое». Став первым легким пивом, Coors сегодня было бы пивом номером один в стране. Вот что обещает концепция сфокусированности.

Одним компаниям (и таких большинство) приходится бороться за поиск своего слова. Другим – за то, чтобы оно вошло в сознание потенциальных клиентов. Порой это сложно, а иногда – легко.

Часто кажется, что это слишком просто, и компании отвергают очевидное. Так поступила Coors. Это может оказаться дорогостоящей ошибкой.

Пересесть на новый стул и сменить название

Это четвертый способ реакции на перемены. Классический пример такого типа – Haloid Company, небольшой производитель фотобумаги в Рочестере, купивший права на изобретение Честера Карлона – «электрофотографию» (ксерографию). В 1958 году компания стала называться Haloid Xerox, она готовилась к запуску первого копировального аппарата – 914. В 1961 году она вновь переменила название – на Xerox Corp.

Смену названия в три этапа – с Haloid на Haloid Xerox и затем на Xerox – можно было совершить проще и дешевле – в два этапа. Однако многие компании не решаются отказаться от привычного названия в пользу непонятных перспектив нового (Haloid была основана в 1906 году).

И все же принципы специализации утверждают: переходное название не только не нужно, но оно может подорвать репутацию организации. Лучше оставить привычное слуху наименование или проложить дорожку к новому. Пребывание в подвешенном состоянии никому не идет на пользу, оно всех вводит в заблуждение.

Сегодняшняя параллель Xerox – Powersoft Corporation. Она основана в 1974 году Митчеллом Керцманом как Computer Solutions – консалтинговая компания, разрабатывающая бухгалтерские пакеты для компьютеров Hewlett-Packard HP 3000.

Когда в 1987 году HP отказалась от HP 3000, компания стала искать новую специализацию. Вместе с Дэвидом Литваком (теперешним президентом компании) CEO Керцман решил сосредоточиться на программных инструментах клиент-сервер.

В 1990 году Computer Solutions сменила название на Powersoft – она готовилась к запуску своего первого приложения клиент-сервер под названием PowerBuild. В 1993 году высокий спрос на ее продукты заставил компанию вывести свои акции на фондовую биржу.

В 1994 году Sybase купила Powersoft Corporation за акции стоимостью около 904 миллиона долларов. Неплохая награда за изменение стратегии.

Когда дело доходит до названия, менеджмент слепнет. Большинство менеджеров считает, что изменить его очень сложно. Однако при правильном исполнении это просто, а результаты данного шага могут потрясать воображение.

В октябре 1971 года в отеле Mark Hopkins в Сан-Франциско Вернер

Эрхард провел первый семинар из серии est (первые буквы слов Erhard Seminars Training). Вскоре после этого est стало самым модным движением в области сенситивности^[43].

Пять лет спустя каждый из восьмидесяти трех тысяч выпускников est провел шестьдесят часов (и потратил 250 долларов), опробуя метод Эрхарда по «трансформации своей жизни».

Est пришло в упадок в начале девяностых, когда в газетах Области залива^[44] стали публиковать критические статьи. В них рассказывали о диком нраве Эрхарда, писали, что он бьет жену и детей. Последней каплей стала программа 60 Minutes на канале CBS, в которой три его дочери рассказали о жестоком обращении (Эрхард отрицал это).

Через час после выхода 60 Minutes Эрхарда нашли мертвым в его Audi. Некоторые решили, что его компанию, Werner Erhard, невозможно спасти. Однако они ошиблись. Было разрушено название, но не компания. Еще до выхода в эфир программы CBS Эрхард, зная о том, что там будет говориться, продал активы Werner Erhard & Associates своим бывшим сотрудникам и перевел организацию в Коста-Рику.

Итак, ее новое название – Landmark Education Corporation. Сегодня Landmark – процветающая компания с сорока офисами в разных странах мира и доходом около 40 миллионов долларов в год. Ежегодно в ее программах участвуют шестьдесят тысяч человек. Landmark больше, чем была Erhard. Название можно сменить вполне успешно. Более того, часто это единственная возможность решить серьезные проблемы в области связей с общественностью.

А вот пытаясь сменить специализацию, не меняя названия, компания сталкивает с трудностями.

Хороший пример – National Cash Register Company. Когда-то ей принадлежало 90 % бизнеса кассовых аппаратов. Но эти аппараты, как и пишущие машинки, ушли в прошлое. Они все чаще стали напоминать миниатюрные компьютеры. Поэтому National Cash Register Company вошла в компьютерный бизнес, в 1974 году сменив название на NCR.

Менять название на инициалы – все равно что не менять вовсе. Люди говорили NCR, но подразумевали National Cash Register. NCR нужно было название, созвучное слову «компьютеры» (одна из простых возможностей – National Computer Company, или NCC). Подобно Wang, NCR жила в мире, которого уже не было, выпускала никому не нужный продукт, и ее название воспринималось как неактуальное.

NCR и дальше зарабатывала деньги на таком нишевом рынке, как

автооветчики, и на большом заокеанском рынке (половина ее продаж осуществлялась за рубежом). Однако она была достаточно умна, чтобы выйти из бизнеса многофункциональных компьютеров. Без специализации и определяющего названия будущее выглядит мрачно. Перед тем как в 1990 году AT&T купила NCR, ее прозвали National Crash (национальная катастрофа).

Два стула, два названия

Это пятый способ реагирования на перемены. Если компания не может или не хочет отказаться от своего нынешнего бизнеса и все-таки намерена сесть на новый стул, лучше всего сделать это под отдельным названием.

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель одежды под собственной торговой маркой. Годовые продажи компании превышают 5 миллиардов долларов. В ее миссии записано, что она должна придерживаться названия Levi. «Миссия Levi Strauss & Co. – поддерживать прибыльный и ответственный коммерческий успех, продавая джинсы и одежду на все случаи жизни под брендом Levi».

Однако крупнейший успех пришел к Levi в 1986 году – это был вывод на рынок линии Dockers – одежды на все случаи жизни. В настоящее время продажи Dockers в США превысили 1 миллиард долларов (опт).

Благоприятной возможностью для Levi Strauss стала тенденция одеваться на рабочем месте более свободно. По информации NPD Group, консалтинговой фирмы, специализирующейся в области розничных продаж, почти 90 % потребителей в некоторые дни недели носят на работу свободную одежду. 74 % работодателей разрешают ходить без галстука по пятницам – это очень популярная политика в офисах.

Компания имела много свидетельств того, что название Levi's ассоциируется с джинсами и вряд ли перейдет на одежду на все случаи жизни. В 1979 году Levi Strauss заявила, что войдет в ряд крупных производителей спортивной одежды благодаря своей линейке Levi's Activewear, в том числе одежде для лыжников и термобелью. Через три года новая линейка приносila лишь 9 миллионов долларов продаж.

В середине восьмидесятых была запущена линейка деловых костюмов под брендом Levi's. Levi's Action Suits не преуспели, и вскоре от них отказались. Была и обувь Levi's, а также шляпы и чемоданы. «Топ-менеджмент, – писала Business Week, – значительно переоценил силу названия Levi's».

Названия могут иметь власть, но только в той области, где заработали репутацию. Пытаясь сесть на другой стул, они теряют специализацию, а вместе с ней и свою власть. Чем больше продуктов вы вешаете на название, тем менее специализированным и сильным оно становится.

Когда Rolex решила продавать сравнительно недорогие часы, компания не стала называть свой продукт Rolex Jr («Ролекс-младший»). Его

назвали *Tudor*.

IBM – самое влиятельное компьютерное название в мире. Но «голубой гигант» не властен дома. Несмотря на то что IBM потратила миллионы долларов на продвижение своего домашнего персонального компьютера, он не пользовался спросом. Офис – один стул, дом – другой.

Apple Computer имела устойчивую позицию дома благодаря своей линейке компьютеров Apple II, но рынок переметнулся в офис. В офис Apple предложила Macintosh. Apple – для дома, Macintosh – для работы.

Два стула, два названия.

Глава 11

Разделяй и властвуй

Десятилетия слияний, приобретений, недружественных поглощений и альянсов оставили после себя многоголовых корпоративных монстров. Как выбрать специализацию для этих mastodontов?

В теории это несложно. Просто отрубите несколько голов. Разделяй и властвуй. Но сказать всегда проще, чем сделать.

Проблема – в головах руководства компаний. Для большинства размер равнозначен важности, силе влияния и моральному удовлетворению.

Даже когда IBM теряла миллионы долларов, Джона Эйкерса воспринимали как CEO компьютерной корпорации стоимостью 60 миллиардов долларов, а не как руководителя компании с убытками в размере 8 миллиардов. В тот год, когда убытки General Motors составили 23 миллиарда долларов, она оставалась номером один в списке Fortune 500 крупнейших промышленных корпораций.

В теории отделение дочерних компаний – это просто еще один управленческий инструмент, полезный в некоторых ситуациях. Но на практике его используют очень неохотно. Многие ли CEO готовы добровольно отдать половину своего авторитета, силы влияния, морального удовлетворения? Нет. Несмотря на все разговоры о прибыли, основная часть финансовых критериев оценки работы и рейтингов построена на продажах.

Не секрет, что большинством компаний управляют собственные менеджеры, а не советы директоров, состоящие из приглашенных специалистов. До тех пор, пока CEO не начнет играть роль киллера, нанятого независимым правлением, менеджмент будет стремиться к увеличению размера, а не прибыли. Ведь руководство знает, с какой стороны его хлеб намазан маслом.

Но сопротивление отделению дочерних компаний ослабевает. «Движение в направлении деления корпораций становится все решительнее, – писала Wall Street Journal 15 июня 1995 года, – его поддерживают требования инвесторов найти скрытые активы, получить налоговые льготы и уверенность в том, что акции как материнских, так и дочерних компаний будут хорошо продаваться».

Статья в Journal о делении появилась на фоне заявления,

прозвучавшего за два дня до того. Это было одно из переломных событий в корпоративной истории – день, когда председатель совета директоров ITT Corporation Рэнд Араског объявил, что его организация планирует разделиться на три отдельные компании. Аналитики назвали этот шаг крупнейшим разделом корпоративных активов после вывода части активов из American Telephone and Telegraph в 1984 году.

Деление ITT – это лишь одна из сделок года, ставшего свидетелем создания дочерних компаний на 30 миллиардов долларов. Более того, в течение трех последних лет мы наблюдали появление рекордного количества дочерних компаний. Во времена стяжательского лидерства Гарольда Дженина ITT превратилась в типичный конгломерат, покупавший по компании в неделю. На пике этого процесса под крылом ITT собралось 250 предприятий.

В теории целое стоит больше, чем сумма его частей, а диверсификация обеспечивает более надежный поток доходов. Но теория не подтверждалась практикой. Так, за период с 1979-го по 1991 год стоимость акций ITT снизилась на 36 %.

Отпочкование стало началом окончательного изменения стратегии. В книге *The ITT Wars* («Войны ITT»), вышедшей в свет в 1989 году, Рэнд Араског осуждал тех, кто хотел делить конгломераты на части, поскольку эти люди стремятся нажиться на «разрушении того, что было построено». У них, по его словам, «нет ни позитивной программы, ни понимания путей развития более эффективной и результативной экономики».

Новая ITT будет состоять из трех отдельных компаний: страховой ITT Hartford Group, концерна ITT Industries, куда войдут автомобильное и военное производство, а также производство электроники, и ITT Destinations, которая возьмет под свое крыло гостиничный бизнес, азартные игры, индустрию развлечений и информационные услуги. (Похоже на обнадеживающую программу, нацеленную в светлое будущее компаний.)

Три месяца спустя прозвучало аналогичное заявление AT&T. Она разделится на три отдельные компании: одна займется связью, вторая – аппаратными средствами связи, а третья – компьютерами. «Реструктуризация AT&T связана не с изменением размеров, – заявили в компании, – а со специализацией, скоростью и огромными возможностями».

Комментируя заявление AT&T, Майкл Портер сказал: «Мы в очередной раз убедились, что сфокусированность лучше диверсификации и разнообразия».

Четыре месяца спустя настало время изменений в Dun & Bradstreet.

Информационный гигант стоимостью 5 миллиардов долларов разделился на три компании, чьи акции стали котироваться на фондовой бирже. «Мы верим, что в следующем столетии, в которое мы вступаем, победит парадигма специализации и скорости», – сказал CEO Dun & Bradstreet Роберт Вайссман.

Отделившиеся компании чувствуют себя на рынке очень уверенно. Исследование семидесяти семи отпочковавшихся организаций, которое J.P. Morgan проводила с 1985-го по 1995 год, показывает: уже в первые восемнадцать месяцев после отделения их стоимость увеличивается в среднем более чем на 20 %.

Еще одно резонансное разделение совершила General Motors, позволив Electronic Data Systems отправиться в свободное плавание.

EDS считалась выгодной покупкой, когда в 1984 году General Motors приобрела ее у Росса Перо. В то время у EDS было мало конкурентов, а рынок активно развивался. Сегодня все иначе. У нее масса конкурентов, в том числе IBM, Digital Equipment, Unisys и Computer Sciences.

Более того, перед индустрией компьютерных услуг стоит задача – перейти от архитектуры многофункциональных компьютеров на клиент-серверы. Как независимая компания EDS гораздо лучше справится с этой задачей.

Конгломераты начали отделять свои непрофильные подразделения, и в связи с этим возникает вопрос: а может ли конгломерат вообще эффективно работать?

Конечно, даже неудачная стратегия может принести определенный результат, если ее реализацией займутся активные и целеустремленные люди. Ведь и ITT сначала сопутствовал успех. Но по мере роста конгломерат попадает под воздействие эффекта маховика. Чем больше колесо, тем быстрее скорость на периферии и больше шансов возникновения проблем.

Сравните ITT Corporation (номер 23 в списке Fortune 500, в 1994 году продажи в размере 24 миллиардов долларов) и Dover (номер 361 в списке, продажи в размере 3 миллиардов). Dover владеет пятьюдесятью четырьмя компаниями, занятymi более чем в семидесяти разных бизнесах – от лифтов и мусоровозов до трубопроводной арматуры и сварочных горелок.

Dover – классический конгломерат. Однако компания регулярно приносит неплохую прибыль своим акционерам, их годовой доход в среднем в последнее десятилетие составлял около 14 %.

Это работало в прошлом, но что будет в будущем? Неизвестно. По мере того как Dover растет, колесо раскручивается.

«Доверы» и сегодня извлекают выгоду из сосредоточенности на бизнесе прошлого, когда диверсификация и конгломеризация были стандартным способом ведения бизнеса. То, что подходит для лифтов и мусоровозов, не обязательно будет эффективно в компьютерах и программном обеспечении.

Анализируя такие компании, как Dover, вы видите, что большая часть их конкурентов – тоже конгломераты. Если каждый конкурент в категории – конгломерат, то победитель наверняка будет таким же.

Конгломераты-победители обычно много внимания уделяют снижению затрат и бережливым методам работы. Несмотря на то что в Dover двадцать две тысячи сотрудников, в головном офисе компании трудится всего двадцать два человека.

Как видим, конгломераты-победители основное внимание уделяют исполнению. Это единственный способ отличаться от конкурентов – таких же конгломератов.

Так возникает ошибочное мнение, что выигрыш зависит от исполнения, а не от стратегии. Что любую компанию или ситуацию можно повернуть вспять благодаря дисциплине, командной работе, TQM – стоит только приложить усилия.

«Только самые продуктивные компании станут победителями, – говорит Джек Уэлч из General Electric. – Если вы не можете продать продукт высочайшего качества по самой низкой цене, то вас вышибут из игры».

GE – самый преуспевающий конгломерат в мире, компания занимает четвертое место в списке Fortune 500, ее продажи достигают 64,7 миллиарда долларов, прибыль – 4,7 миллиарда. General Electric больше всех подражают, ее методы управления активно изучают и консультанты, и руководители многих корпораций.

Но у GE есть два преимущества, которые сложно скопировать. В-первых, компания была основана в 1878 году. Бренд GE – один из самых известных и любимых в стране. (Две эти особенности тесно связаны. На то, чтобы бренд стал непременным атрибутом нашей жизни, уходит определенное время.)

Единственное, что может имитировать новая, малоизвестная компания – это рационализацию, финансовые методы и другие управленические технологии, принятые в General Electric. Но этого недостаточно для успеха.

Более того, большая часть компаний, с которыми конкурирует GE, тоже конгломераты. В области производства авиационных двигателей GE

конкурирует с United Technologies, конгломератом, владеющим Pratt & Whitney, и производителями лифтов Otis, кондиционеров Carrier и другими компаниями. В области дизельных локомотивов GE конкурирует с General Motors. В оборудовании для энергетического сектора – с Westinghouse.

Хотя в прошлом GE преуспевала, я не уверен в будущем компании. Сможет ли такая крупная организация и дальше подниматься по лестнице Fortune 500? Я считаю, что GE достигла пика и ей остается только путь вниз.

Возможно, General Electric будет одной из последних, кто решит разделиться ради обретения специализации, это может произойти быстрее, чем вы думаете. Первый кандидат – GE Capital, компания, ворочающая 20 миллиардами долларов, которая очень далека от традиционного производственного бизнеса организации.

Разделение как метод специализации происходит все чаще. Для инвестиционного сообщества компаний, чьи подразделения можно с легкостью отпочковать, – вожделенный плод. В последнее время множество таких плодов поделили на дольки.

Marriott разделилась на две компании: Host Marriott, которая управляет недвижимостью, но не отелями, и Marriott International, управляющая отелями, но не владеющая ими.

Этот развод имел потрясающий успех. Когда в октябре 1992 года было объявлено о делении Marriott, ее обычные акции оценивались в сумму около 2 миллиардов долларов. Сегодня акции двух компаний стоят около 6 миллиардов.

Процесс сужения специализации продолжается. На сегодняшний день Host Marriott отделалась от своих дешевых гостиниц и четырнадцати домов престарелых, что принесло ей 320 миллионов долларов. Компания продала 114 отелей Fairfield Inn и 21 из 54 отелей Courtyard, большей частью которых продолжает управлять другая Marriott.

Цель этих действий Host Marriott – сосредоточиться на покупке дорогих отелей. Единственный ингредиент, которого не хватает компании, – новое название, благодаря которому одна Marriott будет отличаться от другой.

Что еще произошло в области гостиничного бизнеса? Promus Companies разделилась надвое, отпочковав свои отели в отдельную корпорацию Promus Hotel. Казино остались в материнской компании под названием Harrah's Entertainment. (Рынку это понравилось. Менее чем за три года акции Promus выросли более чем на 50 %.)

Разделение бизнеса было хорошо продумано. Promus принадлежат

четыре гостиничные сети: Embassy Suites, Hampton Inn, Homewood Suites и Hampton Inn and Suites. Harrah's Entertainment – крупнейшая в стране сеть казино.

Часть бизнеса, принадлежащая Harrah's, очень привлекательна. В то время как другие компании вкладывают средства в недвижимость, Harrah's создает свой бренд. Пока США потихоньку осознают, что людям нравятся азартные игры, игровой бизнес становится общенациональной индустрией.

Объем операций Harrah's просто поражает. Компании принадлежит восемь отелей-казино в Неваде, Нью-Джерси и Колорадо. Четыре теплохода-казино Harrah's бороздят воды в Иллинойсе, Луизиане и Миссисипи. Кроме того, компания заключила сделки на строительство с индейскими племенами в Миннесоте, Алабаме, Мэне и Аризоне.

Сегодня «золотыми картами» Harrah's владеют более миллиона человек, и компания привлекает по полмиллиона новых клиентов в год. Теперь, когда управление отелями-казино сосредоточено в одних руках, у бренда Harrah's особенно светлое будущее.

Harrah's – доминирующий бренд в категории – обладает как финансовой, так и политической властью, позволяющей получить львиную долю растущего рынка.

Нет лучшей формулы успеха, чем выйти на рынок одним из первых, стать лидирующим игроком в категории и затем взлетать как можно выше, когда категория начинает отрываться от земли. Hertz лидирует в аренде автомобилей, Charles Schwab – в дискаунтных брокерских услугах, H&R Block – в налогообложении, а Harrah's – в азартных играх. Возможностям этих компаний нет предела.

По стопам Promus идет Hilton Hotels Corporation стоимостью 1,5 миллиарда долларов. В мае 1995 года Hilton объявила, что разделит свое гостиничное и игровое подразделения на два бизнеса. Это очень разумно. Гостиницы приносят Hilton 41 % дохода, отели-казино – 59 %. И где здесь специализация?

Более того, только кажется, что отель и отель-казино похожи. Управляют ими совершенно по-разному. Гостиницы поддерживают уровень безубыточности при организации питания и предоставлении дополнительных услуг, но зарабатывают на предоставлении услуг по размещению. Отель-казино стремится устанавливать минимальные цены на проживание, а зарабатывает на игровых автоматах и столах.

Различия столь существенны, что мешают совмещать управление их деятельностью и перемещать сотрудников из одного бизнеса в другой.

Еще один владелец отелей-казино, заявивший о намерении отделить

большую часть своего бизнеса, – это Bally Entertainment. Bally – крупнейшая в стране сеть фитнес-клубов, ей принадлежит 340 спортивных центров. Кроме того, компания является владельцем трех отелей-казино и одного теплохода-казино.

Доходы в этой компании почти поровну разделены между фитнес-центрами и казино, и это идеальный рецепт решения проблем. (В чем цель Bally? Заставить похудеть не только ваши тела, но и кошельки?)

У Bally действительно полно проблем. Bally's Grand, компания, управляющая курортом Bally в Лас-Вегасе, находится на грани банкротства. За последние годы Bally купила и продала тематический парк и компанию – производителя настольных игр.

У взбалмошной компании редко бывает хорошая прибыль. За последние десять лет Bally Entertainment получила доход в размере 15,8 миллиарда долларов. Неплохо. Но прибыли не было, более того, убытки Bally за десять лет составили 265 миллионов. Но вскоре на рынок выйдут Bally's Health & Tennis Corporation и Bally Entertainment Corporation.

Давайте сравним Circus Circus Enterprises и Bally. В 1974 году Уильям Беннет и Уильям Пеннингтон купили отель-казино Circus Circus в Лас-Вегасе. Когда партнеры начали дело, у отеля не было специализации. Половину номеров сдавали в аренду туристическим группам, которые редко играли, а казино пыталось привлечь серьезных игроков – несмотря на карнавальную атмосферу на игровом этаже, в том числе слона, который «играл» на игровых автоматах.

Беннетт и Пеннингтон решили изменить стратегию компании, они сделали своей целевой группой экономные семьи (это был первый отель-казино в Лас-Вегасе, сузивший целевую аудиторию до низшего эшелона рынка). Клиентам предложили комнаты и еду по разумным ценам, перестали предоставлять кредит в казино и снизили зависимость компании от туристических групп. Компания уменьшила количество контрамарок, бесплатных комнат, перестала предлагать бесплатную еду и напитки крупным игрокам.

Новый подход принес такой успех, что компания открыла второе казино Circus Circus в Рино. Сегодня Circus Circus управляет шестью отелями-казино, которые расположены в Неваде, и двумя казино меньшего размера в Лас-Вегасе. Узкая специализация должна сказаться на прибыли, и это уже происходит.

В то время как Bally за десять лет потеряла 265 миллионов долларов при доходах 15,8 миллиарда, Circus Circus получила прибыль в размере 730 миллионов долларов от продаж, всего лишь приближающихся к 5,7

миллиарда. Чем отличается Circus Circus от Bally? Только сфокусированностью.

Помимо казино, массово делиться стали химические компании. Химическая промышленность, особенно связанная с нефтепродуктами, выпускает «промежуточные продукты», используемые в производстве широкого спектра товаров. Соблазн вертикально интегрировать химическую промышленность с добычей нефти и газа, с одной стороны, и конечным продуктом – с другой, оказался для множества компаний слишком велик, чтобы ему сопротивляться.

Один из таких случаев произошел, когда в 1981 году DuPont приобрела Conoco Oil Company за 7,8 миллиарда долларов (сделка была плохо воспринята рынком и стала известна как DuPonoso). Многие финансовые аналитики активно призывают крупнейшую в стране химическую корпорацию DuPont выделить Conoco в отдельную компанию. Пока безуспешно. Однако в этих предложениях определенно есть своя логика. В стратегическом плане нефть и химическая промышленность несовместимы.

С химической промышленностью несовместима и фотопленка. В последний день 1993 года компания Eastman Kodak отпочковала свой химический бизнес стоимостью 4 миллиарда долларов под названием Eastman Chemical. Основанная в 1920 году как поставщик химреактивов Kodak, в последние годы Eastman Chemical стала намного важнее для своей погрязшей в долгах материнской компании. Теперь это поставщик денег, а не химикатов.

«Стало ясно, что мы принесем больше пользы акционерам Kodak как независимая организация», – отметил Эрнст Дивенпорт-младший, CEO Eastman Chemical. Это разделение не нанесет вреда и бизнесу Eastman Chemical, так как на Kodak приходится всего 7 % продаж компании.

Дивенпорт был прав. Поскольку Eastman теперь ассоциируется с «химией», Kodak Company нужно изменить название на Kodak Corporation.

Вторая по величине химическая компания в стране Dow Chemical Company также потихоньку делит свою собственность. В 1992 году Dow продала долю в совместном предприятии по предоставлению нефтедобывающих услуг своему партнеру Schlumberger. В 1993 году за 200 миллионов долларов Dow уступила нефтеперерабатывающий завод в Фрипорте Phibro Energy. Но самой крупной сделкой Dow было отпочкование фармацевтического бизнеса, как рецептурного, так и безрецептурного (Marion Merrell Dow, 72 % в собственности).

Купленная Dow в 1989 году за 7,7 миллиарда долларов Marion Merrell

Dow была продана крупнейшей в мире химической компании Hoechst, которая быстро сменила ее название на Hoechst Marion Roussel. Не вышло с Dow, так почему должно получиться с Hoechst?

Еще одна химическая компания, которая решила возвратиться к истокам, – W.R. Grace. Крупнейший в мире производитель продуктов тонкого органического синтеза, она также участвует в медицинском бизнесе. Ее подразделение National Medical Care – крупнейший в мире поставщик препаратов для почечного диализа. В июне 1995 года W.R. Grace заявила о планах по отделению компании стоимостью 1,9 миллиарда долларов, которая приносила ей 37 % дохода и 43 % прибыли.

В Grace считают, что после отделения National Medical Care станет сильнее «с точки зрения стратегии, операционной деятельности и финансов».

Очень верно, но путь к этому пониманию был долгим. Уильям Грейс основал компанию в 1854 году в Перу, чтобы фрахтовать корабли для торговли гуано. С тех пор она занималась всем: от авиации до банковского дела, от угля до какао, от нефти и газа до спортивных товаров и мексиканской еды. Наконец, сто сорок один год спустя, Grace обрела специализацию.

Выделение дочерней компании не облагается налогами. Grace собиралась продать National Medical Care, но налог с продажи был бы огромен – около 1 миллиарда долларов. (В ходе необлагаемого налогом отпочкования материнская компания распределяет по крайней мере 80 % акций среди акционеров в качестве дивидендов. Ни акционеры, ни компания налогов с этого не платят.)

Налоговое законодательство поощряет компании к тому, чтобы отделять победителей и продавать проигравших. Отпочкование победителя не облагается налогом, а продажа лузера создает убыток по вложенному капиталу, который можно использовать для взаимозачета будущей прибыли. Кроме того, это определенно имеет смысл с точки зрения акционеров, поскольку отражает основной закон инвестирования: сохраняйте победителей и избавляйтесь от проигравших.

Между тем в Великобритании еще одна химическая компания решила разделиться пополам. Imperial Chemical Industries (ICI) выделила свое подразделение, занимающееся выпуском фармацевтических препаратов и тонким органическим синтезом, в новую организацию под названием Zeneca.

Отделение, или, как говорят англичане, отпочкование, Zeneca стало важным моментом в истории ICI. Шестьдесят шесть лет ICI росла как

классический конгломерат, пока не стала (по некоторым критериям) крупнейшей в Великобритании и четвертой в мире химической компанией.

Но прибыль была невелика, и цена акций снижалась. Так, с 1980-го по 1991 год рост стоимости акций ICI составил 230 %, а общего фондового индекса акций на британской бирже – 420 %.

Рынок аплодировал отделению Zeneca. За восемнадцать месяцев совокупная стоимость обеих компаний выросла на 57 %, что значительно больше роста фондового индекса Financial Times Stock Exchange 100, который за тот же период увеличился на 25 %.

Пока химические компании избавляются от своих медицинских и фармацевтических подразделений, фармацевтические отделяются от химических подразделений. Sandoz, одна из трех крупнейших фармацевтических групп Швейцарии (две другие – Ciba-Geigy и Roche), недавно заявила, что намерена отделить свое химическое подразделение стоимостью 2 миллиарда долларов.

По словам руководства, компания сосредоточится на фармацевтике, ее продажи составят около 2 миллиардов долларов. К несчастью, слова не всегда совпадают с поступками. Недавно Sandoz за 3,7 миллиарда купила Gerber Products, что размывает фармацевтическую специализацию детским питанием.

Раздел – логичная реакция на ситуацию, которую мы сегодня наблюдаем на рынке: наличие большого количества громоздких, неэффективных, плохо поддающихся контролю компаний. Но что сделало их такими? Один из факторов – стремление к упрощению продаж.

Называйте это как хотите – синергией, вертикальной интеграцией или диверсификацией, но приобретение зависимого клиента было слишком заманчиво для многих компаний. Они просто не смогли отказаться от этого предложения.

Поэтому Ford инвестировала в Hertz, General Motors – в Avis и купила контрольный пакет акций в National Car Rental, а Chrysler приобрела Thrifty Rent-A-Car и Dollar Systems. Для них это были действительно крупные зависимые клиенты.

Средний дилер General Motors покупает всего 345 автомобилей в год. Крупная компания, предоставляющая машины в аренду, ежегодно приобретает сотни тысяч машин. (Автопарк Hertz насчитывает 215 000 автомобилей, компания меняет их каждые шесть-семь месяцев).

Только в 1991 году General Motors продала более восьмисот тысяч автомобилей для сдачи в аренду – по приблизительным подсчетам, это четвертая часть общего объема продаж компании. Если учесть огромные

скидки и потери на перепродаже, оказалось, что на каждом автомобиле GM теряла до 1000 долларов.

Кроме того, в этих случаях возникает проблема управления. Производство автомобилей и сдача их в аренду – два разных бизнеса. Трудно найти менеджеров, легко переключающихся с одного на другое.

National Car Rental System, которую General Motors купила в 1987 году, именно такой случай. В 1992 году GM списала 744 миллиона долларов в связи с убытками и пошла на добровольное понижение акционерной стоимости. В 1993-м National несла такие большие убытки, что GM подумывала о ликвидации компании. В 1995 году General Motors продала National Car Rental группе инвесторов под руководством Уильяма Лобека, бывшего владельца Thrifty Rent-A-Car.

Единственный выход из многопрофильного бизнеса – это продажа или отделение тех видов деятельности, которые вам не подходят. Уходя с поста CEO General Mills в мае 1995 года, Брюс Этвотер завершил четырнадцатилетний проект по превращению компании в два четко определенных и специализированных бизнеса.

В 1981 году General Mills тянули вниз такие довески, как ювелирные изделия Monet, блузки Ship 'n Shore, игрушки Kenner, настольные игры Parker Brothers, одежда Izod and Eddie Bauer, обувная фирма, химическая компания и Wallpapers to Go. Сегодня все они канули в Лету.

«Наши темпы роста увеличивались, – говорит Брюс Этвотер, – каждый раз, когда мы сужали специализацию».

Последним этапом этого процесса для господина Этвотера стало выделение сетей Red Lobster и Olive Garden в компанию Darden Restaurants. Названная в честь Уильяма Дардена, основателя Red Lobster, корпорация Darden стоимостью 3,2 миллиарда долларов сразу стала крупнейшей в мире организацией, управляющей ресторанами-столовыми (пунктами повседневного питания). Теперь стоимость General Mills составляет 5,5 миллиарда долларов, она специализируется на сухих завтраках (таких как Cheerios) и других фасованных пищевых продуктах.

Сегодня General Mills может сосредоточиться на истинно стратегическом вопросе: как обойти Kellogg на рынке сухих завтраков. Имея 27 % американского рынка, General Mills уже подбирается к Kellogg, которой принадлежит 36 %. Когда менеджеры знают, что им предстоит лишь одна решающая битва, они отдают ей все силы.

Основная причина, по которой Kmart отделалась от книг, спортивных товаров, товаров для офиса и других специализированных магазинов, заключается в следующем: компания намерена сосредоточиться на

проблеме, которая ей действительно мешает, – на Wal-Mart.

Вторая причина – концентрация финансовых ресурсов. (В ходе гонки приобретений Kmart часто называли «Троянским банком». Причина в том, что штаб-квартира организации находится в Трое и Kmart готова с небывалой щедростью финансировать свои планы расширения и приобретения компаний.)

Сегодня разделение и продажа компаний происходят и в финансовой области. В частности, из-за числа организаций, павших жертвой шумихи вокруг финансовых услуг, которую подняли СМИ. «В конце концов клиент сможет иметь дело с одним корпоративным гигантом, который удовлетворит его банковские, страховые, инвестиционные и кредитные потребности», – восторгалась в 1981 году Wall Street Journal в колонке редактора.

Но захотят ли они этого? Очевидно, нет. Именно поэтому Metropolitan Life, крупнейшая в стране компания, занимающаяся страхованием жизни, продала свое подразделение Century 21 – крупнейшего в мире продавца франшиз на недвижимость. Когда семья покупает у вас дом, это не обязательно означает, что она приобретет и страхование жизни. Люди любят иметь дело со специалистами, а не с универсалами.

Привычка покупать у вас носки – вовсе не залог того, что эти же люди будут приобретать у вас и акции. В июне 1993 года Sears передала 80 % своей доли в Dean Witter, Discover & Co. акционерам.

И то, что они покупают у вас автомобильные аккумуляторы, не значит, что они будут покупать у вас автостраховки. В июне 1995 года Sears передала акционерам 80 % своей доли в Allstate Corporation.

Как отдельная страховая компания Allstate должна вести дела с немалым успехом. У нее есть специализация (страхование автомобилей) и широко известное название – это мощное сочетание.

Ни одна компания не попадалась на крючок финансовых услуг так крепко, как American Express. Помимо кредитных и платежных карт она продает страхование жизни и недвижимости, предлагает аннуитеты, инвестиционные фонды и финансовые консультации. У нее есть и банк – American Express Bank, открывший восемьдесят один офис в тридцати семи странах. «Перекрестные продажи» превратились в мантру American Express.

Главной целью стратегии финансового супермаркета Amex стало объединение двух брокерских фирм (Shearson Loeb Rhoades и E.F. Hutton) и инвестиционного банка (Lehman Brothers) в компанию Shearson Lehman Brothers.

Это не сработало. До продажи в 1994 году капитальные затраты в Shearson составили 4 миллиарда долларов. Розничные брокерские операции отошли Primerica Corporation (теперь Travelers), а Lehman Brothers стал независимым инвестиционным банком.

Как и следовало ожидать, финансовые перипетии отвлекли American Express от платежных карточек. Как номер три в отрасли кредитных и платежных карт (вслед за Visa и MasterCard), Amex находится в сложном положении. Ее доля рынка стабильно падает с 25 % в 1990 году до 16 % сегодня. Восхождение на пик платежных карточек будет долгим и трудным.

Еще одна жертва безрассудного погружения в финансовые услуги – Prudential Insurance Company of America. Компания ближе всех подошла к обеспечению потребителей финансовыми услугами «от колыбели до могилы». Это крупнейший в стране страхователь жизни, второй по величине провайдер ипотечных кредитов, третий провайдер медицинского страхования, четвертая фондовая и шестая по размеру организация, обеспечивающая страхование недвижимости. Это сориентированное на финансовые услуги с очень небольшой синергией.

Возможно, даже с отрицательной. Скандал 1993 года в Prudential Securities может стоить компании более миллиарда долларов – именно во столько обойдется урегулирование проблемы с клиентами. Некоторые аналитики считают, что этот скандал стал причиной 20 %-го падения продаж в 1994 году в основных страховых бизнесах Prudential.

Prudential – это Гибралтарская Скала^[45], крупнейшая и самая известная страховая компания в стране. Будет ли Prudential и держатели ее полисов (Prudential – взаимная компания) лучше себя чувствовать, если «скала» сосредоточится исключительно на страховании жизни?

Думаю, да. Доминирующая компания в любой области должна приносить высокую, стабильную прибыль на протяжении долгого времени, чего, очевидно, нет в Prudential. «Ни одно подразделение компании не зарабатывает столько, сколько позволяет ее потенциал», – говорит Дэвид Хейвенс, аналитик страхования жизни в Standard & Poor's.

То, что происходит с Rgi, типично. Компания отвлекается от своего основного шанса, поскольку участвует во множестве розничных бизнесов, ищет синергию, которая так и не возникает. Затем она оборачивается и замечает, что ее основной бизнес в беде. Трубный глас произносит: «Вернись к основам!»

Не лучше ли держаться за основной бизнес с самого начала, чтобы потом не было необходимости «чинить» его?

Но так происходит всегда. Как только руководство отвлекается от

основного бизнеса и начинает искать синергию и второстепенные благоприятные возможности, компания катится по наклонной плоскости. Обнаруживают это не сразу. Прежде чем проблемы начнут замечаться, они некоторое время незаметно усугубляются.

CEO чаще всего обвиняет руководителя, который отвечает за основной бизнес. «Стоит мне отвернуться, и ты пускаешь все к чертям». Итак, голова летит с плеч и на его место ставят нового менеджера.

Проблема отсутствия специализации часто кажется обусловленной человеческим фактором. Но ее невозможно решить, меняя менеджеров. Путь один – сосредоточить компанию на ключевой концепции, вывести сильные стороны корпорации с линии огня.

Если бы бизнес был всего лишь вопросом расстановки правильных людей, чтобы они управляли разными направлениями деятельности компаний, то в экономике доминировали бы конгломераты. Но это очень далеко от истины. В списке Fortune 500, кроме крупнейшего конгломерата General Electric, есть еще один – ITT (под номером двадцать три). Но и его делят на части.

Конгломераты доминируют в экономиках Японии, Кореи, Малайзии, Индонезии и других стран, где правительства оказывают давление на систему свободного предпринимательства во имя эффективности и утверждения национальных ценностей. По мере того как торговые барьеры между странами рушатся, мы увидим разрушение многих из этих конгломератов. Организация с узкой специализацией настолько сильна, что ни один конгломерат не может сопротивляться ей в честной борьбе.

О планах отделения крупных частей бизнеса объявил целый ряд компаний – от The Limited до US West.

US West планирует разделиться на две части: US West Communications Group, которая станет регулируемой телефонной компанией, и US West Media Group – кабельный, развлекательный и другие нерегулируемые бизнесы.

Раздел призван повысить цену акций, но это недостаточно веская цель. Он должен вести к сужению специализации отдельных бизнесов. Если это произойдет, то цена акций обязательно вырастет.

Более того, чтобы провести раздел с успехом, для каждой компании необходимо создать свою индивидуальность. В данном случае с толку сбивает название – US West Communications и US West Media. Какая из двух компаний предоставляет телефонную связь? Две US West не обязательно лучше одной.

Планирует раздел также The Limited, принадлежащая Лесли Векснеру.

В перспективе – создание трех отдельных организаций.

Будет сформирована группа компаний по продаже женской одежды, состоящая из магазинов The Limited, Express, Lerner, Henri Bendel и Lane Bryant. Ее разделят, и материнская компания сохранит 85 % акций.

Группа компаний по продаже нижнего белья будет состоять из магазинов Victoria's Secret, Cacique, Bath & Body Works и Penhaligon's, ее также ждет разделение. Материнская компания вновь сохранит 85 % акций.

В собственности у материнской компании останется все остальное, в том числе Abercrombie & Fitch, Structure и The Limited Too. Векснер не уйдет. Он останется председателем совета директоров всех трех компаний. Но это, очевидно, первый шаг в создании хотя бы подобия специализации расползающихся розничных операций The Limited. (В какой-то момент у Лесли Векснера было двадцать четыре руководителя, которые отчитывались лично ему, – совершенно неразумная ситуация.)

Еще одна розничная компания, недавно объявившая о делении на три части, – это Melville. Ее стоимость – 11 миллиардов долларов, штат – 117 000 человек, и она стала слишком велика и неповоротлива для эффективного управления.

Компания обещает создать дочерние структуры из продавца игрушек Kay-Bee, обувных магазинов Thorn McAn и сохранить сеть аптек CVS как свой основной бизнес. Остальные активы и розничные сети будут разделены между тремя новыми организациями.

Даже здоровые компании решаются на раздел, чтобы улучшить свои финансовые результаты. Signet Banking, крупнейший банк со штаб-квартирой в Вирджинии, отделил свое подразделение кредитных карт под названием Capital One Financial. Signet, тридцать восьмая по размеру холдинговая банковская компания в стране с доходами около 1,4 миллиарда долларов, находится в очень хорошей финансовой форме, дивиденды на обычные акции неизменно платят с 1963 года.

Это случай, когда два очень похожих бизнеса (банковские операции и кредитные карты) делят для того, чтобы создать компании с более сильной специализацией. (American Express, пожалуйста, возьмите это на заметку.) В случае Signet подразделение кредитных карт приносило две трети прибыли материнской компании. Однако оно оттягивало на себя ресурсы, которые были нужны банку, чтобы расти и процветать.

«Карточный бизнесрос слишком быстро, – отметил председатель правления Роберт Фриман. – Мы тратили на него все наши человеческие и финансовые ресурсы». Соломоново решение «разрезать» банк пополам поможет обеим половинам.

Capital One, один из крупнейших в стране эмитентов кредитных карт, сможет воспользоваться своим быстрым ростом и предположительно высокой ценой акций, чтобы получить на финансовых рынках дополнительный капитал. Signet Banking сосредоточится на банковских операциях, не отвлекая ни человеческие, ни финансовые ресурсы на кредитные карты.

Успех такого деления, как в Signet, подталкивает проницательных инвесторов к тому, чтобы надавить на другие банки в том же направлении. Так, управляющий взаимными фондами Майкл Прайс купил 6 % акций Chase Manhattan Bank и немедленно предположил, что по частям эта организация будет стоить больше, чем в целом варианте.

Как банк денежного рынка Chase Manhattan отстает от своих конкурентов в крупных городах. Десять лет назад Chase был третьей по величине банковской компанией в стране. Сегодня он опустился на шестое место.

Активы Chase Manhattan за прошлые десять лет выросли на 40 %. То есть Chase отстал даже от индекса потребительских цен, который за тот же период вырос на 42 %. Chase продвинул бы дальше, выделив часть своих бизнесов.

«Целое больше, чем сумма его частей», – так рефлекторно отреагировал Арджун Матрани, главный финансовый директор Chase. Может быть (просто предположим), это не совсем верно. Возможно, все эти годы банки действовали в соответствии с ложной философией.

Не исключено, что игроки денежного рынка, подобные Chase, должны перестать охотиться за всем – от мельчайшего депозитария до крупнейших корпораций – и преследовать множество других бизнесов, от валютных торгов до хранения акций.

Недавно, спустя десять лет, заполненных плохими результатами, Chase Manhattan купил Chemical Bank. Вместе два этих банка крупнее (по размеру активов), чем Citicorp, бывший лидер. Но это временно.

Citicorp – банк с гораздо более узкой специализацией, он сможет вернуть себе лидерство. Специализация Citicorp – потребительские банковские услуги. Двадцать лет назад Citicorp (и его подразделение Citibank) на 80 % был загружен корпоративными делами и на 20 % – потребительскими. Сегодня Citibank на 30 % обслуживает корпоративных клиентов, на 70 % – частных лиц.

Citicorp быстро создает на мировой арене франшизы, предлагающие потребительские банковские услуги. Пока отделения Citicorp расположены в девяноста государствах, компания имеет большое влияние в

развивающихся странах. По сути, сегодня Citicorp – единственный американский банк, пытающийся создать глобальный бренд.

Итак, создание узкой специализации и дальнейший выход на глобальный рынок – одна из наиболее эффективных стратегий в мире бизнеса.

Мы наблюдаем признаки того, что банки специализируются, а Конгресс наконец готов аннулировать закон Гласса – Стиголла^[46], отделявший инвестиционный банкинг от коммерческого. Может быть, впервые Конгресс прав. А может быть, банки добьются большего успеха, если будут сосредоточены на одном направлении, а не на двух. (Citicorp не станет покупать инвестиционный банк, даже если закон изменится и это будет разрешено, отметил председатель правления Джон Рид. Мудрое решение.)

Один из классических способов потери сфокусированости производителем – заняться розничной продажей своего товара. Или наоборот. «Никто не знает о наших продуктах больше, чем мы сами, – в этом уверено большинство производственных компаний. – Поэтому мы сами должны продавать наши продукты».

IBM, Digital Equipment, Xerox и другие производители компьютеров пытались организовать магазины по их продаже. Все они потерпели неудачу. Многие розничные сети пробовали производить товары. Tandy Corporation (ее подразделение Radio Shack) считалась крупнейшим продавцом компьютеров. Поэтому Tandy занялась их производством – компании это показалось логичным. Это была серьезная ошибка. (Вложив 100 долларов в Tandy в начале 1986 года, когда акции компании были еще сильны, восемь лет спустя вы получили бы 105. Такое же вложение в Compaq Computer или в ее розничного конкурента Best Buy принесло бы 1600 и 1200 долларов соответственно.)

Такое положение дел в Tandy объясняется не отсутствием успеха, а отсутствием специализации. В производственной области Tandy преуспевала. Компания выпустила в свет первый популярный домашний компьютер Radio Shack TRS-80 и один из первых лэптопов.

В начале восьмидесятых Tandy была крупнейшим в стране производителем персональных компьютеров и крупнейшим розничным торговцем компьютерами. Уже в 1986 году она уступила первое место и долю рынка персональных компьютеров IBM.

Уверенность в том, что можно справиться с обеими областями, живучая. «Когда-то Tandy считалась королем производства и розничной торговли персональными компьютерами, – писала Wall Street Journal в октябре 1994

года, – и некоторые наблюдатели полагают, что компания проморгла уникальную благоприятную возможность доминировать на обоих концах рынка персональных компьютеров».

Но не этот наблюдатель. Он считает, что Tandy упустила возможность доминировать в одной из частей рынка. Если компания никак не могла решить, на какой из них сосредоточиться, ей стоило бросить монетку.

В 1993 году в попытке сузить специализацию Tandy продала производство персональных компьютеров. Производственные мощности Tandy, Victor и GRiD были проданы AST Research за 200 миллионов долларов. Memtek Products – японской компании за 128 миллионов. А O'Sullivan Industries Holdings была реализована путем первичного размещения акций, которое принесло компании 350 миллионов долларов.

Все начинается с чистого листа. Теперь Tandy – исключительно «розничная» компания. Даже ее основной актив – Radio Shack – отказался от продажи компьютеров и вернулся к своей специализации – электронным аксессуарам по сниженным ценам (например, «легкие цифровые наушники в титановом корпусе», которые предлагаются за 19,99 доллара).

В Tandy наконец осознали, что в «несерьезные» магазины Radio Shack люди не хотели идти за таким серьезным товаром, как компьютеры. Чтобы занять свое место на огромном компьютерном рынке, Tandy построила магазины Computer City SuperCenters, конкурирующие с CompUSA за рынок персональных компьютеров, и магазины Incredible Universe, где представлен широкий ассортимент компьютеров, электроники и техники для домашних развлечений.

Эти магазины потрясают воображение. Имея территорию около 17 000 квадратных метров, Incredible Universe в семьдесят пять раз больше среднего магазина Radio Shack. Строительство и заполнение товарами одного такого торгового центра обходится в 21 миллион долларов. К концу 1995 года у Tandy будет семнадцать подобных гигантских центров. К концу десятилетия планируется построить пятьдесят.

Tandy заявила о еще большем сужении своей специализации. Компания закрывает 233 магазина Video Concepts и 60 из 93 магазинов электроники McDuff. Теперь будущее Tandy – это Radio Shack, Computer City и Incredible Universe, что довольно далеко от единой сети.

Со стратегической точки зрения 6700 магазинов Radio Shack лишь оттягивают решение проблемы. Это розничная сеть, откуда поступают денежные потоки, позволяющие финансировать будущее. Но каково оно?

Имело бы смысл сосредоточиться на Computer City или Incredible Universe, но не на обеих сетях. Если Tandy не может решить, у какой из них

потенциал больше, почему бы не бросить монетку?

Мы видим, как проблемы Tandy отражает Woolworth Corporation.

С одной стороны, она владеет специализированными магазинами, которыми руководит лидер рынка Foot Locker, приносящая 1,5 миллиарда долларов в годовых продажах. С другой стороны, у компании есть и магазины промтоваров, которыми руководит сама Woolworth, а также несколько результатов расширения продуктовой линейки. «По сути, Woolworth – это клуб собаководства, – заметил один аналитик. – Большая ее часть – это собаки»^[47].

После ужасного 1994 года, когда убытки Woolworth составили 945 миллионов долларов и продолжился скандал с бухгалтерскими документами, компания пригласила нового CEO Роджера Фараха и нового президента Дэйла Хилпера. Господин Фарах заявил, что будет оценивать работу подразделений Woolworth «формат за форматом».

Это типичный подход финансиста. Оценить каждый из розничных форматов, затем сохранить победителя и отладить или продать проигравших. Со стратегической точки зрения в нем нет ничего хорошего.

Невозможно разработать крепкую стратегию, сосредоточившись на финансовой стороне вопроса. В противном случае большинство американских корпораций демонстрировало бы хорошие результаты. Woolworth нужна специализация и, возможно, новое название.

Если компания намерена специализироваться на таких магазинах, как Foot Locker, то нужно продать или выделить в отдельную компанию магазины промтоваров, *независимо от того, приносят они прибыль или нет*. Если сфокусироваться на промтоварах или галантерее, Woolworth следует отделаться от Foot Locker и других специализированных магазинов.

Сначала – главное: сузить специализацию, даже если она не приносит прибыли. Затем сделать ее прибыльной. Создав сильную корпорацию с узкой специализацией, вы упростите себе работу по получению прибыли.

Тот, кто берет несвязанный набор прибыльных бизнесов и пытается построить из них единую организацию, напрашивается на неприятности. Раньше или позже ваша корпорация слетит с катушек.

В 1981 году Harley-Davidson была подразделением AMF Corporation. Неприбыльным подразделением, которому принадлежало всего 3 % американского рынка мотоциклов (сегодня у Harley 20 % американского рынка мотоциклов, цена акций компании превышает 2 миллиарда долларов).

Историю Harley часто называют «одним из самых громких

возвращений в истории США» и любят рассказывать по поводу и без него. Чаще всего это история о японских принципах управления, современных методах производства, системе контроля качества и модернизации модельного ряда. Нет сомнения, что все так и есть, но почему этого не сделала AMF?

Сначала – главное. История успеха Harley – это история фокусировки. В первую очередь специализации на мотоциклах, а затем – того, что нужно, чтобы добиться успеха в продажах мотоциклов.

В 1992 году Dresser Industries выделила свои подразделения промышленных изделий и оборудования в компанию Indresco. Промышленные изделия и оборудование? Невозможно представить себе более старомодный бизнес. Но акции Indresco стали пользоваться большим спросом, со временем отделения они приносят 28 % годовых.

Обычно деление компаний путем финансируемого выкупа акций менеджментом – выгодное дело. Иногда очень выгодное. Так происходит по трем причинам: во-первых, менеджмент знает свой бизнес; во-вторых, у него огромный стимул добиться успеха и, в-третьих, так сужается специализация. Знания, стимул и специализация – мощное сочетание.

Сегодня это сочетание почти не встречается в крупных компаниях. Один-два человека наверху имеют стимул к успеху, но часто им недостает знаний. Знающие люди ниже уровнем, но обычно лишены стимула.

Очевидно, что у руководителей подразделений такой стимул есть, часто он измеряется определенным процентом к их базовой ставке. Но топ-менеджмент, как правило, зарабатывает в разы больше их базовой ставки. Кто-нибудь слышал, чтобы человек, стоящий на нижних ступенях служебной лестницы, отказывался от чека за хорошо выполненную работу? «Прекрасная работа, парень. Вот тебе десять миллионов долларов». Может быть, такое бывает на Уолл-стрит, но в реальной жизни – никогда.

В то же время многих CEO щедро награждают за их достижения.

- Вознаграждение Джима Манци, CEO Lotus Development Corporation, в 1987 году составило 26 миллионов долларов в зарплате и опциях.

- Крейг Маккау, CEO McCaw Cellular, в 1989 году получил 54 миллиона долларов в зарплате и опциях.

- Вознаграждение Роберто Гойзуэты, CEO The Coca-Cola Company, в 1992 году достигло 81 миллиона долларов в акциях.

- Майкл Эйснер, CEO Walt Disney Company, в 1993 году получил 203 миллиона долларов в зарплате и опциях.

Благодаря разделению компаний больше людей становятся руководителями. Растет число людей «наверху» – значит, будет раздано

больше вознаграждений. Именно поэтому почти невозможно найти компанию, не получившую прибыль в результате деления. Возьмем Adolph Coors Company. Она пережила сухой закон от части за счет того, что занялась керамическим бизнесом. Это помогло компании выжить, но размыло специализацию.

Многие годы Coors коллекционировала разнообразные бизнесы, которые лишь отдаленно были связаны с основным – пивоваренным. Coors изготавляла множество продуктов, но делала очень немного денег. Так, в 1991 году продажи компании превысили 2 миллиарда долларов, а прибыль – всего 18 миллионов, то есть составила менее 1 % продаж.

Итак, в 1992 году все непивные активы, в том числе высокотехнологичная керамика, алюминий и упаковочные товары, выделились в отдельную компанию – ACX Technologies. Ее акции были переданы акционерам. Adolph Coors вновь стала пивной компанией. Точка.

У Coors было не только слишком много продуктов, но и чересчур много людей по фамилии Курс. После раздела Питер Курс получил пивной бизнес, а Джой и Джеффри Курсы поделили президентский пост в ACX Technologies.

«Семья Курсов решилась на корпоративный развод, – писал журнал Forbes о правнуках Адольфа. – На месте одной недовольной компании сегодня две счастливые».

К 1994 году совокупные продажи двух компаний составили 2,4 миллиарда долларов, а прибыль – 70 миллионов, или 3 % продаж. Значительно лучше, чем раньше.

Акционеры также довольны. Со времени разделения цена акций ACX выросла с 16 до нынешних 42 долларов. Цена акций – хороший стимул для менеджмента. «Когда у нас была пивоварня, – говорит керамический президент Джим Уэйд, – я не интересовался ценой акций. Сегодня я проверяю ее четыре раза в день».

Акции Coors, напротив, прекратили рост. Сразу после деления Adolph Coors продавали по 16 долларов за акцию. Сегодня цена не изменилась. Причина очевидна – отсутствие специализации.

Coors производит все. Coors Regular, Coors Light, Coors Extra Gold, Coors Extra Gold Light, Coors Dry, Coors Red Light, Coors Cutter и Coors Artie Ice – лишь часть ее обликов. Есть даже газированная вода Coors Rocky Mountain.

То, что проблемы пивоваренной компании вызваны расширением продуктовой линейки, очевидно далеко не для всех. Более того, новые продукты Coors встречают горячими аплодисментами.

Один заметный отраслевой аналитик сказал: «Вот почему Anheuser-Busch сопутствует успех: у них есть товары на любой вкус – от дешевого до дорогого. Выживание требует, чтобы у вас была полная линейка продуктов – она поможет вам конкурировать».

Выживание – может быть. Но чтобы успешно выступать против пивного короля, вам нужна специализация.

Возможно, самым неудачным шагом Coors был запуск Zima, первого чисто солодового напитка.

Второй бренд может защитить основной бренд лидера и стать чем-то вроде страховки на будущее. Но когда, подобно Coors, в пивном бизнесе вы находитесь на третьем месте, все ресурсы следует сконцентрировать на том, чтобы обойти лидера. Искать или создавать новый бизнес – пустая трата времени и денег.

Anheuser-Busch может рискнуть и вложить часть своих средств в новый продукт, который придет на смену нынешней дойной корове компании. Но если вы не лидируете в категории, то все ресурсы следует направить на главное событие. Coors должна следить за Budweiser и искать лазейку, через которую можно сократить разрыв.

То же самое относится и к Kmart, которая недавно уволила генерального директора Джозефа Антонини. В 1987 году, когда Антонини взял бразды правления компанией в свои руки, Kmart обходила Wal-Mart по продажам: 26 миллиардов долларов против 16 миллиардов. Но уже были заметны настораживающие признаки спада. Wal-Mart быстро догнала конкурента. В следующем году она заработала больше, чем Kmart. К 1990 году Wal-Mart вышла в лидеры продаж.

Между тем Kmart диверсифицировалась в книги, спортивные товары, офисное оборудование, аптеки и клубные магазины-склады. Миллиард долларов, полученный в результате размещения акций в 1991 году, был выброшен на специализированные магазины, а не на основной бизнес торговли уцененными товарами. Магазины Kmart выглядели темными и мрачными, они заработали Kmart репутацию продавца дрянных товаров, включающего для привлечения клиентов синие мигалки.

Wal-Mart обошла Kmart на фронте торговли со скидками. В настоящее время доля Wal-Mart почти в два раза больше, чем у конкурента с синими мигалками. По некоторым оценкам, Wal-Mart принадлежит 42 % рынка, а Kmart – 23 %. За восемь лет акции Wal-Mart выросли в четыре раза, а акции Kmart остались на месте.

Специализированные магазины также подливали масла в огонь. К 1993 году они приносили Kmart 30 % продаж, но лишь 15 % операционной

прибыли.

Даже такие разные военачальники, как Наполеон Бонапарт и Адольф Гитлер, поняли, что практически невозможно с успехом воевать на двух фронтах.

Будь вы главой корпорации или страны, вам стоит сосредоточиться на главном враге. Поэтому Kmart и отказалась от специализированных магазинов.

Компания надеется получить около 3 миллиардов долларов на борьбу с Wal-Mart. В 1994 году она привлекла 896 миллионов в результате размещения на фондовой бирже акций своих сетей Sports Authority и OfficeMax. Кроме того, компания продала 22 % австралийской розничной компании Coles Myer за 928 миллионов долларов. Pace Warehouse Clubs и PayLess Drugs ушли почти за 900 миллионов.

В 1995 году Kmart получила более 500 миллионов долларов при размещении акций Borders Group (сети книжных и музыкальных магазинов, которой также принадлежит Walden Book Company). Своей очереди дожидается Builders Square – розничная торговля товарами для ремонта.

Wal-Mart – сложный конкурент. Даже похудевшая Kmart будет полностью занята конкуренцией с королем скидок. Но по крайней мере стратегия розничной торговли с узкой специализацией позволит компании сконцентрировать свои усилия. Такая стратегия, похоже, приносит успех Sears. С новым CEO (Флойдом Холлом)^[48] она может принести успех и Kmart.

Все годы, пока Kmart диверсифицировалась, Greyhound Corporation двигалась в противоположном направлении. Когда в 1982 году Джон Титс занял пост ее председателя, компания была классическим конгломератом.

Greyhound занималась всем: автобусами и их производством, упаковкой мяса, разведением индейки и курицы, вышиванием, финансовыми услугами и потребительскими продуктами, такими как мыло Dial.

К 1995 году Greyhound закончила свое превращение. Теперь ее специализация – это потребительские товары и туристические услуги. Автобусы и их производство, сеть пиццерий и 80 % Premier Cruise Lines ушли в прошлое. GFC Financial была выделена в отдельную компанию, а бизнес упаковки мяса Armour продан.

Для отражения новой специализации компания несколько раз меняла название. С Greyhound на Greyhound Dial, а потом на Dial Corporation.

По ходу дела Dial купила несколько приличных брендов, которые

подкрепляли ее новую специализацию. Среди них Purex – в 1985 году, Breck – в 1990-м и Renuzit – в 1993-м. Сегодня Dial – здоровая корпорация. Прибыль увеличивается, цена акций поднимается, ожидания растут.

Однако Dial еще не окончательно сузила специализацию. Пока она одной ногой стоит в потребительских товарах, другой – в услугах.

Ей пошло бы на пользу деление пополам. Три сотни потребительских товаров отошли бы Dial. Сервисная компания (под новым названием) включала бы в себя крупнейшего в стране провайдера денежных переводов Travelers Express и крупнейшего поставщика питания в самолеты Dobbs International.

Tenneco – еще одна компания, сузившая профиль путем деления. Известную своими прибыльными газопроводами Tenneco тормозило подразделение J.I. Case, выпускавшее сельскохозяйственное и строительное оборудование. Восемь из десяти лет – с 1982-го по 1992-й – Case несла убытки. В 1991 году Case получила доналоговое начисление в размере 461 миллион долларов для покрытия реструктуризации и второе начисление в размере 920 миллионов на будущий год.

Это помогло. В 1993 году Case заработала 39 миллионов долларов, а в 1994-м – 131 миллион. Но реструктуризация действует как наркотик. Со временем эффект ослабевает. В 1994 году Tenneco выделила 56 % Case – это был подходящий момент, – и скорее всего, остальное пойдет следом. Пока дела идут неплохо. За первый год цена акций выросла на треть.

Tenneco урезает и другие области деятельности. В девяностых компания продала свой бизнес газового конденсата компании Enron, целлюлозно-химический бизнес – Sterling Chemicals, а завод по производству кальцинированной соды – Solvay. Сумма сделки в целом составила 1,3 миллиарда долларов.

Tenneco разместила акции своей британской химической компании Albright & Wilson на фондовой бирже, что принесло ей 670 миллионов долларов. Вероятно, и это еще не все. Tenneco осталось отказаться от News Shipbuilding в Ньюпорте и Dry Dock, последней в стране частной судостроительной компании.

Процесс специализации полезен сам по себе. Каждый этап поощряет компанию к продолжению, поскольку результат виден почти сразу. И дело не только в том, что организация избавляется от убыточного бизнеса, главное – оставшиеся бизнесы начинают чувствовать себя лучше.

Эффективный бизнес, считает Питер Друкер, сосредоточен на возможностях, а не на трудностях. Отделив или продав убыточный бизнес, компания видит, сколько затраченного на управление времени ушло

впустую, на решение проблем. Если уделить это время оставшимся возможностям, оно принесет плоды. Бизнес не может управлять сам собой. Он сам требует управления.

Выделение дочерних компаний и продажа бизнесов приобретают популярность. Вот несколько примеров.

IBM рассталась со своим подразделением принтеров и пишущих машинок в результате финансированного выкупа инвестиционной фирмой Clayton, Dubilier & Rice, получив за него 2 миллиарда долларов. Переименованная в Lexmark International, компания превзошла все ожидания и получила одобрение своего предпринимательского стиля управления. «Как компания мы гораздо быстрее, чем были под управлением IBM», – отметил CEO Lexmark Мартин Манн.

Kimberly-Clark заявила, что выделит свое подразделение Midwest Express Airlines и бизнес производства сигаретной бумаги и табака, который стоит 400 миллионов долларов, в отдельную компанию. «Те пять процентов своего времени, что [председатель] Уэйн Сандерс тратил на табачную бумагу, – отметил один аналитик, – следует уделить потребительским товарам, которые приносят гораздо более высокую прибыль».

Ralston Purina выделила свои сухие завтраки, детское питание и лыжные курорты в компанию под названием Ralcorp Holdings. Кроме того, она отказалась от Continental Baking стоимостью 2 миллиарда долларов, распределив 55 % ее акций между акционерами. Затем компания обменяла свой контрольный пакет акций в Continental на одну треть Interstate Bakeries Company, сделка была оценена в 584 миллиона долларов. Некоторые аналитики считают, что Ralston откажется от своей доли в Interstate и выйдет из банковского бизнеса. В этом случае у Ralston будет две специализации: корм для животных и батарейки Eveready. Следующим логическим шагом станет ее деление на две части.

Anheuser-Busch объявила о планах отделения Campbell Taggart, своего банковского подразделения стоимостью 1,4 миллиарда долларов, и подразделения Eagle Snacks стоимостью 400 миллионов. Eagle, вторая на рынке после Frito-Lay, за свою пятнадцатилетнюю историю не заработала ни цента. Материнская компания также планирует продать бейсбольную команду St. Louis Cardinals и стадион Busch Stadium. «Мы будем специализироваться на том, в чем лучше всего разбираемся», – отметил Август Буш III.

Dole Food Company планирует разделить свой растущий бизнес недвижимости и производство.

В 1995 году RJR Nabisco разместила 19 % акций Nabisco Holdings Corporation на фондовой бирже. Предположительно, оставшиеся акции будут распределены между акционерами RJR Nabisco, что разделит организацию надвое: на табачную и пищевую компании.

Humana выделила свои больницы в отдельную компанию под названием Galen Health Care (которая позже стала частью Columbia/HCA). Сегодня Humana – управляющая компания в области здравоохранения, специализирующаяся на НМО, РРО и дополнительном медицинском страховании Medicare.

Eli Lilly отделила Guidant Corporation, которая занимается выпуском медицинского оборудования и диагностикой, чтобы сосредоточиться на фармацевтическом бизнесе. (Технически эта сделка на 1,26 миллиарда долларов сопровождалась обменом части новой компании на акции материнской. Их владельцам был выдан опцион на обмен акций Lilly на акции Guidant.)

И Sprint Pacific, и Telesis выделяют сотовый бизнес в отдельные компании.

Thermo Electron – быстрорастущая многомиллиардная компания, добившаяся успеха благодаря стратегии деления. Начав в 1983 году с выделения Thermedics, материнская организация создала девять дочерних структур, акции которых котируются на фондовой бирже и в которых она сохраняет мажоритарные пакеты в размере от 52 до 81 %. С тех пор как продажи, так и прибыль компании ежегодно растут. «Thermo Electron – настоящая денежная машина», – отметил один аналитик.

Большая часть корпоративных разделов происходит в США, где компании начали ценить специализацию. На Дальнем Востоке и в Южной Америке все еще у руля старорежимные конгломераты. В Японии и Южной Корее система кейрецу и чоболов препятствует их дроблению. Однако в Европе также наметилось движение к фокусировке.

Образовали дочерние структуры такие организации, как Imperial Chemical Industries, Sandoz и Volvo, а британская PLC недавно отпочковала свою фарфоровую компанию Royal Doulton, чтобы сосредоточиться на издательском деле.

Как Royal Dutch/Shell, так и British Petroleum продали большую часть своих неприбыльных бизнесов. А Thorn EMI PLC объявила о планах отделения музыкальной компании EMI стоимостью 4,3 миллиарда долларов от Thorn, которая предоставляет в аренду мебель и стоит 2,5 миллиарда.

Когда конкуренция ударит по Европейскому союзу, компании будут

делиться все чаще.

Исключением может стать Франция, где модель взаимосвязи корпоративных долей создает ту же проблему, что и кэйрэцу и чоболы на Дальнем Востоке. Со времен приватизации восьмидесятых французские фирмы были экипированы поуах durs, или «крепкими орешками», предположительно дружественными корпоративными акционерами. Из-за большого числа случаев перекрестного владения акциями желание делить компаний для получения более высокой прибыли невелико.

Помимо обычных преимуществ узкой специализации разделы повышают результативность организации в трех направлениях: 1) менеджменту становится удобнее контролировать компанию; 2) появляется больше CEO; 3) сглаживается проблема конкуренции с собственными клиентами.

Менеджменту становится удобнее контролировать компанию

Если вы – CEO компании с двумя продуктовыми линейками, а у одного из ваших конкурентов только одна линейка, вы по сравнению с ним находитесь в невыгодном положении. CEO вашего конкурента может уделять возникающим проблемам все свое внимание. А у вас делами управляет только половина CEO.

Многие компании, занятые в разных областях деятельности, приносят прибыль, но не всегда благодаря своей эффективности. Обычно дело в том, что они начинают со значительным преимуществом, чаще всего как лидеры в своих категориях. Ralston Purina не делала Eveready ведущим батареочным брендом. Она уже была первой, ей принадлежало 52 % рынка, когда в 1986 году Ralston купила бренд у Union Carbide.

«Нельзя продавать батарейки как собачий корм», – предупреждал один аналитик Ralston Purina вскоре после покупки Eveready. Компания пыталась, но потерпела неудачу. Сегодня у Eveready 43 % американского рынка батареек, она потеряла лидерскую позицию.

Номер один в батарейках на сегодняшний день – это Duracell. Одна из причин этого: Duracell International – компания, выпускающая только один продукт. Выделенная Kraft в 1988 году путем финансируемого выкупа, в 1991 году Duracell вывела свои акции на фондовую биржу по 15 долларов за штуку (в середине девяностых акции компании продавались по 50 долларов за штуку).

Появляется больше CEO

Это одна из причин того, что разделения, происходившие в последнее время, имели такой успех.

«Если не я, то кто» – гласила надпись над столом Гарри Трумэна^[49]. CEO компании – последняя инстанция. Это сильный мотиватор для людей, которыми движет честолюбие, желающих попасть в кресло руководителя. Их привлекают не только деньги, но и власть. Руководитель стремится к успеху. Как лидер он находится в центре внимания – и внутри компании, и вне ее.

Какая компания в последнее время привлекала самое большое внимание прессы? Microsoft или IBM. Уверен, что вы знаете: Билл Гейтс – CEO Microsoft, а Лу Герстнер – CEO IBM. Кто второй по положению в Microsoft? А в IBM? Скорее всего, вы не в курсе, конечно, если не работаете в одной из этих компаний.

Быть вторым человеком в компании – совсем не то же самое, что стоять во главе. Вы не несете ответственности за то, что пошло не так, но и не получаете вознаграждения за то, что все хорошо.

Исследование трехсот крупных компаний показало: в среднем CEO зарабатывает на 54 % больше, чем его правая рука. И это не считая опционов на акции, которые не спускаются ниже высшего звена.

Если вы CEO, то кто, если не вы?

Сглаживается проблема конкуренции с собственными клиентами

Когда GM владела National, General Motors было сложно продавать автомобили таким компаниям, как Hertz, Avis и Alamo.

Одна из сложнейших проблем, с которыми сталкиваются диверсифицированные компании, – конкуренция с собственными клиентами. Не многие из них готовы обсуждать эту проблему. Клиенты не хотят показывать, что им не позволяют самостоятельно принимать решения о покупке.

Если у вас не монополия, то конкуренция с клиентами обычно становится серьезной стратегической ошибкой. То, что кажется синергией, часто работает против нее. Именно поэтому PepsiCo так не везет в киосках по продаже мороженого, хотя она и идет плечом к плечу с Coca-Cola в супермаркетах.

Когда вы владеете Pizza Hut, Taco Bell и KFC, трудно продавать Pepsi-Cola в такие сети, как Little Caesars, Del Taco и Popeyes Famous Fried Chicken.

Спросите свою службу продаж. Каждый раз, предлагая что-то клиенту, который конкурирует с одним из ваших подразделений, они сталкиваются с серьезными препятствиями. Поставьте себя на место продавца PepsiCo, который пытается продать свои прохладительные напитки Domino's Pizza. Он может и промолчать, но будьте уверены, Том Монаган ни за что не купит колу у своего главного конкурента, Pizza Hut.

Когда в 1995 году AT&T заявила, что выходит в бизнес сервисного обслуживания компьютеров, Electronic Data Systems, один из крупнейших клиентов AT&T, пригрозила, что уйдет и заберет с собой свой телефонный бизнес. «AT&T все больше мешает нам быть ее крупным клиентом», – сказал Гэри Фернандес, старший вице-президент EDS.

Теперь, когда Walt Disney принадлежит телевизионная сеть ABC, компании будет трудно продавать свои программы на каналы NBC и CBS. А если Disney станет предлагать свои унылые программы на ABC по сниженным ценам, пострадают обе организации.

Последнее поветрие, охватившее Sony, Montblanc, Liz Claiborne, Nike, Levi's и Speedo – открывать свои собственные магазины, – тоже потенциально опасно. Через некоторое время такие вещи возвращаются к вам бумерангом. В первую очередь магазины производителей продают

товары без всяких скидок и уценок, даже в конце сезона.

Их постоянные дилеры счастливы, поскольку могут предлагать скидки на известные бренды. «Выберите все, что хотите, в большом магазине Sony на Мэдисон-авеню, – может сказать дилер, – а потом вернитесь, и я продам вам тот же товар со скидкой».

В какой-то момент производитель также начинает предлагать скидки, и это выглядит некрасиво. Ваши клиенты готовы конкурировать с вами, когда вы в проигрыше, но они недовольны, если вы уводите у них покупателей своими скидками. Там, где речь идет о цене товара, у производителя есть то, что дилер считает несправедливым преимуществом.

Однако «розничный соблазн» всегда с нами. Это всего лишь один из соблазнов, заставляющих компании терять фокусировку. «Если магазины окупятся, мы получим много бесплатной рекламы и покажем, чего мы стоим, и клиентам, и дилерам».

Логика почти всегда на стороне расширения рамок деятельности компании. Логика почти никогда не поддерживает сужение специализации.

Я присутствовал на множестве корпоративных собраний, где слышал много аргументов в пользу расширения – продуктовой линейки, видов дистрибуции и отделений, вкусов, размеров. Но я почти никогда не слышал доводов в пользу их сокращения.

Компании вспоминают о сужении специализации, когда все то, что они расширили, начинает терять деньги. Но обычно уже слишком поздно. Основной бизнес тоже начинает посматривать налево.

Отделение дочерней компании – самый простой и быстрый способ сужения специализации. Удивительно, что этот процесс идет так медленно. Многие компании – настоящие сиамские близнецы, они молят о том, чтобы их разделили. Среди тех, кого я считаю кандидатами на разделение:

CompuServe. Когда H&R Block в 1980 году купила компанию, CompuServe была ведущим компьютерным онлайн-сервисом. Сегодня CompuServe отстала от лидера, America Online, у которой 2,3 миллиона подписчиков в США. У CompuServe их всего 1,8 миллиона. Надо признать, что CompuServe была выгодной покупкой для H&R Block – компания обошлась ей всего в 23 миллиона долларов. Сегодня, согласно данным некоторых аналитиков, она стоит миллиард. Но она могла бы стоить гораздо больше, если бы вновь отняла лидерство у America Online. Как у независимой компании у нее будут для этого и ресурсы, и желание.

Prodigy. Этот конкурент CompuServe проглотил миллиард долларов, который вложили в него материнские компании Sears и IBM. Поскольку в интернете идет активная конкуренция за онлайн-услуги, для выживания

Prodigy необходимо чудо. Но ей совсем не нужны два не связанных между собой владельца, которые ссорятся по поводу того, в каком направлении компании двигаться.

Eveready. Та же история, что и с CompuServe. Когда Ralston Purina купила батареечный бизнес Eveready у Union Carbide, бренд был номером один в США. Сегодня он отстал от Duracell, также ставшей результатом отделения дочерней компании. Eveready потеряла лидерство в переходный период от цинково-углеродных к щелочным батарейкам. Лидерам всегда трудно пережить изменения в технологиях.

Claris, подразделение программных приложений Apple Computer. Доля рынка Apple падает, и компания не на жизнь, а на смерть борется со своим конкурентом Wintel. Менеджменту Apple не стоит отвлекаться на управление компанией, занимающейся как аппаратными средствами, так и программным обеспечением. (Несколько лет назад Джон Скалли планировал отделить Claris, но, очевидно, передумал.)

Holiday Rambler. Купленный Harley-Davidson в 1986 году, этот производитель дорогих прогулочных автомобилей не имеет ничего общего со своей материнской компанией. Мотоциклы – это небольшие мощные машины для молодежи. RV – крупные маломощные практические автомобили для старшего поколения. Руководство Harley должно помнить, как компания процветала, когда была свободна от AMF, и обязано сделать то же самое с Holiday Rambler.

Hughes Electronics Corporation и **General Motors Locomotive Group**. Теперь, когда General Motors объявила о планах отделения EDS, избавиться следует и от другого балласта. Отпочковав Hughes и Locomotive Group, GM вновь станет исключительно автомобильной компанией.

Burger King. Эта компания, предоставляющая услуги общепита, погребена в недрах традиционной пищевой компании (Pillsbury), которой владеет английский конгломерат (Grand Metropolitan). Burger King нужно освободиться от хозяина, чтобы сосредоточиться на своем главном враге – McDonald's. История показывает: и части конгломерата остаются лидером, потому что им помогает сила лидерства. Но компании номер два, например Burger King, почти никогда не чувствуют себя комфортно в таком окружении. Номеру два нужна независимость. Чтобы конкурировать со столь сильным лидером, как McDonald's, не обойтись без быстроты, смелости, ловкости и агрессии – тех качеств, которые конгломераты высасывают из входящих в них организаций.

American Express Financial Advisors (бывшая IDS), American Express Bank и American Express Financial Services Direct. Отделение трех этих

направлений позволит компании полностью сосредоточиться на бизнесе кредитных карт.

Weight Watchers. Америка – самая толстая страна в мире, и все же диетическое подразделение H.J. Heinz Company, стоящей 7 миллиардов долларов, теряет своих членов. Вместо предсказанной суммы в 3,3 миллиарда, поступившей от оплаты занятий и продажи еды в 1994 году, доходы Weight Watchers достигли лишь 1,6 миллиарда долларов. Более того, от прибыли в размере 45 миллионов в 1992 году, в 1994 году Weight Watchers перешла к убытку в 50 миллионов долларов. Перед Weight Watchers стоят несколько серьезных проблем, в том числе ей придется избегать конкуренции с самой собой через маркетинг и продажу в супермаркетах линейки замороженных продуктов.

Pet Nutrition от Hill's. Производитель Science Diet (800 миллионов долларов), пользующегося популярностью продукта, который распространяется через ветеринаров и зоомагазины, Hill's попала под удар нескольких новых брендов. Как независимая компания, освобожденная от материнской Colgate-Palmolive, Hill's лучше подготовится к отражению удара и консолидирует свое лидерство в категории дорогого корма для животных.

Braun, Oral-B, канцелярские и туалетные принадлежности. 39 % продаж Gillette (и 69 % прибыли) поступает от бритв и лезвий. Gillette следует сосредоточиться на бритье и отделить остальные бизнесы.

Sara Lee. Почти половина продаж корпорации Sara Lee, стоящей 18 миллиардов долларов, – это товары личной гигиены. Вторая половина – пищевые продукты. Sara Lee должна разделиться надвое.

Miller Brewing и Kraft General Foods. Майкл Майлс, первый некурящий директор Philip Morris, был освобожден от должности в 1994 году, после того как предложил разделить компанию на две – табачную и продуктовую (то самое, что уже начала RJR Nabisco).

Я бы пошел еще дальше и выделил в отдельную компанию Miller Brewing. Тут та же проблема, что и в Burger King и Pepsi-Cola. Miller – бренд номер два, погребенный в конгломерате и вынужденный конкурировать с независимым, крепко стоящим на ногах лидером Anheuser-Busch.

Новый CEO Philip Morris Джейфри Байл^[50] – ярый противник деления: «Наш менеджмент и совет директоров были убеждены (и сохраняют свое убеждение), что раздел компании снизит, а не увеличит акционерную стоимость в долгосрочной перспективе». По его словам, компания действует согласно «великолепной и сильной стратегии»

объединения табачного и пищевого бизнеса.

Может быть. Но сложно объективно относиться к разделу компании на три части, когда вам уже пятьдесят шесть лет и вас назначили CEO после долгой работы в Philip Morris.

Burson-Marsteller, Hill and Knowlton. Два крупнейших агентства связей с общественностью, которыми владеют Young & Rubicam и WPP Group соответственно. Оба следуют отпочковать, так же как и другие бизнесы по связям с общественностью, находящиеся в собственности рекламных агентств.

Обещанная синергия между связями с общественностью и рекламой так и не возникла. Подразделения связей с общественностью действуют отдельно и имеют свой список клиентов. Им будет лучше, если им предоставят самостоятельность.

Более того, связи с общественностью и реклама – естественные конкуренты. Под крылом одной компании они часто стараются не демонстрировать свои конфликты и из-за этого не могут дать своим клиентам объективный совет.

Одна из проблем деления, которую часто упускают, связана с названием. Задача раздела – создать отдельную компанию, которая в восприятии клиентов не будет связана с материнской организацией. Две компании с одинаковым названием часто путают. Вот примеры:

Host Marriott и Marriott International. Какая из них управляет отелями, а какая владеет и торгует ими? Их будут путать всегда.

US West Communications и US West Media. Помогите, какая из двух – телефонная компания?

ITT Hartford Group, ITT Industries и ITT Destinations. Три многомиллиардные компании называются одинаково. Совершенная путаница.

Indresco и Dresser Industries. Indresco – международное отделение Dresser, а не отдельная компания? Забудьте, что это был умный ход (промышленные продукты Dresser Company). Придумайте новой организации новое название.

Bally's Health & Tennis и Bally Entertainment. А что такое Bally? Это казино или фитнес-центр?

Разделы вовсе не лишены проблем. Например, с точки зрения названия. И все же это один из очевидных признаков того, что корпоративная Америка начинает искать возможности фокусироваться.

Волна разделов и продаж в корпоративном мире доказывает, что век диверсификации и конгломерации наконец-то закончился.

Мы вступаем в век специализации.

Глава 12

Создание многоступенчатой специализации

В некоторых случаях компании стоит подумать о создании многоступенчатой, а не одиночной специализации.

Лучший пример этого – General Motors.

Когда в 1921 году Альфред Слоун взял бразды правления компанией в свои руки, General Motors была в полном беспорядке, а продуктовая линейка максимально диверсифицирована.

- Chevrolet: от 795 до 2075 долларов.
- Oakland: от 1395 до 2065 долларов.
- Oldsmobile: от 1445 до 3300 долларов.
- Scripps-Booth: от 1545 до 2295 долларов.
- Sheridan: 1685 долларов.
- Buick: от 1795 до 3295 долларов.
- Cadillac: от 3790 до 5690 долларов.

Более того, страна только что вошла в период рецессии и это заставило конкурентов снизить цены. Базовая цена на Ford Model T упала до 360 долларов, а на седан экстра-класса – до 795 долларов. Неудивительно, что Ford с одним брендом владела более 50 % рынка, а General Motors с семью брендами – только 12 %.

Что следовало сделать Слоуну?

Обычный управленческий подход – это сокращение персонала, рационализация подразделений и услуг, продажа активов и, конечно, снижение цен. Другими словами, попытка решить проблему с операционной точки зрения. Но, как чаще всего бывает – и тогда, и сейчас, – проблема General Motors не была связана с операционной деятельностью. Речь шла о проблеме специализации.

Если у компании нет специализации, невозможно повысить результаты ее деятельности, работая так же, но лучше. Это как с фотографией. Если вы не сделаете новый кадр в фокусе, то ее можно увеличивать, повышать контрастность, раскрашивать и печатать на бумаге более высокого качества – результат заметно не изменится.

Без лишних эмоций Альфред Слоун сформировал

узкоспециализированную стратегию компании с множеством ступеней. Чтобы конкурировать с Ford, General Motors создала группу брендов, захватившую рынок. Благодаря ей клиент мог подниматься по автомобильной лестнице на любую высоту, которую позволяла его финансовая ситуация («Машина на любой кошелек и на любой случай»).

Слоун выбрал бренды и ценовые точки, которые, как ему казалось, были необходимы, чтобы доминировать в автомобильной индустрии. Те, что не укладывались в схему, отвергались. Вот его генеральный план от 1921 года для Oakland Motor Car Company, расположенной в Понтиаке и позже переименованной в Pontiac.

- Chevrolet: от 450 до 600 долларов.
- Pontiac: от 600 до 900 долларов.
- Oldsmobile: от 900 до 1200 долларов.
- Buick: от 1200 до 1700 долларов.
- Cadillac: от 1700 до 2500 долларов.

В схеме Слоуна цены не пересекались. Ни одно подразделение не конкурировало с другими напрямую, они лишь обслуживали растущие потребности клиента, по мере того как он поднимался вверх по лестнице вплоть до «кадиллака». В General Motors говорят: «Chevrolet для простолюдинов. Pontiac для бедных, но гордых. Oldsmobile для тех, кто любит комфорт, но рассудителен. Buick для энергичных, а Cadillac для богатых».

Наряду с новым планом была проведена реорганизация штаб-квартиры, которая стала координировать подразделения и управлять ими так, чтобы получать точные, единообразные данные. В результате General Motors трансформировалась из агломерации множества бизнесов в единое скоординированное предприятие. Другими словами, в компанию с многоступенчатой специализацией.

Но успех не приходит в одночасье. Ford все еще была на коне. В 1923 году, когда Генри Форд отмечал свое шестидесятилетие, Ford продала более двух миллионов автомобилей, что довольно хорошо для 57 % американского рынка и 50 % мирового. Но это был пик. Никогда больше Ford не удавалось доминировать в отрасли, даже в 1928 году – тогда компания вывела на рынок свою шестицилиндровую Model A.

Специализация приживается не сразу. Потенциальным клиентам нужно время, чтобы узнать о новых брендах и понять, что они олицетворяют. Требуется время и на то, чтобы о них пошли разговоры. Покупатели машин должны услышать обращенные к ним из разных

источников слова, только после этого они упадут на подготовленную почву.

Лишь в 1931 году General Motors захватила 31 % американского рынка и наконец обошла Ford, чья доля тогда составляла 28 %. И с этого момента Слоуна невозможно было остановить. Свыше пятидесяти лет доля рынка General Motors почти равнялась 50 % (и даже превышала эту отметку в пятидесятых и шестидесятых).

Однако без железного контроля сверху компания быстро потеряла фокусировку. Постепенно каждое подразделение начало отступать от плана. Chevrolet и Pontiac стали предлагать дорогие модели, Oldsmobile, Buick и Cadillac – дешевые. Вместо сохранения узкой специализации каждое подразделение General Motors стремилось к середине рынка, где объем продаж был больше всего.

И вместо координации и наблюдения за подразделениями топ-менеджмент вообще перестал обращать внимание на автомобильный бизнес. «General Motors – это не бизнес, который производит автомобили, – сказал тогда председатель правления компании Томас Мерфи, – General Motors – это бизнес, который делает деньги».

Сегодня между подразделениями компании нет четкой разницы. Более того, области их деятельности заметно пересекаются. Вот каковы современные цены^[51] на легковые автомобили шести брендов General Motors.

- Saturn: от 9995 до 12 995 долларов.
- Chevrolet: от 8085 до 68 043 долларов.
- Pontiac: от 11 074 до 27 139 долларов.
- Oldsmobile: от 13 500 до 31 370 долларов.
- Buick: от 13 700 до 33 084 долларов.
- Cadillac: от 34 990 до 45 935 долларов.

Вы заметили? General Motors вернулась к модели пересечения цен 1921 года.

Отметьте еще вот что: бренды с самым узким разбросом цен – это Saturn и Cadillac. И они же наиболее преуспевающие подразделения GM.

Сравним ценовой диапазон. Самая дорогая модель Saturn стоит на 30 % больше самой дешевой. У Cadillac разница составляет 31 %.

А вот самый дорогой Oldsmobile на 132 % дороже самого дешевого. У Buick разница составляет 141 %. У Pontiac – 145 %, а у Chevrolet – 742 %.

Что такое Chevrolet? Большая, маленькая, дешевая, дорогая, отечественная, импортная машина. Другими словами, бренд, который потерял свою специализацию.

За последние десять лет годовые продажи Chevrolet в США снизились на 36 %. Тогда речь шла об 1,6 миллионе автомобилей, а сегодня этот показатель не дотягивает даже до миллиона. Доля внутреннего рынка General Motors также упала с 44 до 33 %.

Ограниченнная линейка не обязательно ограничивает продажи. Рядовой дилер Saturn продает почти тысячу машин в год. Дилер Chevrolet с более широкой линейкой – только 226 легковых автомобилей в год (даже если добавить пикапы, из дверей дилера Chevrolet выезжает не более 553 машин).

Успех Saturn – сомнительное преимущество для General Motors. То, что хорошо для Saturn, может не идти на пользу GM.

Chevrolet – автомобиль, который компания выпускала для новичков. Его выбирал тот, кто впервые покупал машину. Теперь на эту позицию перешел Saturn. Каждый Saturn продают тому, кто также считается потенциальным клиентом Chevrolet. Альфред Слоун, должно быть, перевернулся в гробу. (General Motors пытается продвигать Oldsmobile как машину, за которой потом придут покупатели Saturn.)

Успех Cadillac – в прошлом. «Кадиллак» был... «кадиллаком», вершиной линейки, лучшей машиной, которую вы могли купить (в разумных пределах). Но сейчас все не так. Тот, кто вчера был владельцем Cadillac, сегодня ездит на Mercedes-Benz или на BMW. Автомобили Cadillac слишком дешевы, они недотягивают до самой высокой ценовой категории, как когда-то планировал Слоун.

Чтобы увеличить объемы, Cadillac отказался от своей традиционной роли в верхнем эшелоне рынка и спустился вниз. То, что хорошо для Cadillac, не идет на пользу General Motors. Недорогой Cadillac не оставляет места для Oldsmobile и Buick, которые теперь зажаты между дорогими Chevrolet и Pontiac, с одной стороны, и дешевыми Cadillac – с другой.

Не стоит упоминать, что Cadillac некуда подниматься – невозможно повысить цену моделей, которые выпускают сегодня. Компании придется сделать в рамках этого бренда более дорогие модели с повышенными характеристиками и увеличенным числом дополнительного оборудования. По сути, они могли бы отдать свою нынешнюю линейку Buick, что открыло бы место для Oldsmobile и т. д.

Между тем путаница наблюдается и в Chrysler и Ford. Обе компании пытаются сделать так, чтобы одно название выполняло две функции: названия компаний и бренда. Покупатели автомобилей признают General Motors Cadillac, но что такое Ford Lincoln? Если вы скажете друзьям, что купили Ford Lincoln, они засомневаются в вашей нормальности.

Новое название компании поможет прояснить специализацию Ford, но с Chrysler все сложнее. Компания напичкана брендами, как булочка изюмом.

У дилеров недорогой бренд (Plymouth) дублируется дорогим (Chrysler). Теоретически Dodge находится в середине, но под этим брендом продается небольшой Plymouth Neon (как Dodge Neon) и большой Chrysler Concorde (как Dodge Intrepid). Усиливает путаницу то, что Dodge – это одна треть легковых автомобилей и две трети пикапов и минивэнов.

Что такое Dodge? Маленький, большой, дорогой, дешевый, легковой автомобиль, пикап, минивэн. Те, кто занимается маркетингом Dodge, говорят, что машины Dodge продаются в категориях, которые составляют 85 % рынка США в целом. «У нас есть все, чего вы хотите».

В долгосрочной перспективе это дорога в никуда. В краткосрочном плане такой бренд, как Dodge, спасает рост рынка минивэнов и пикапов.

Но есть и Neon, который со времени запуска в 1994 году добился большого успеха. В первый год было продано 178 960 автомобилей Neon. Если бы Neon был брендом, он занял бы семнадцатое место по продажам в стране, сразу за Lincoln (179 000 машин) и Chrysler (197 000).

Для сравнения: в первый год запуска продалось всего 74 493 автомобилей Saturn, конечно, если не считать огромную дилерскую сеть, в которой предлагали Neon. Но в отличие от Neon, Saturn стал широко известен среди покупателей, потому что это сильный бренд, а не модель.

Какая жалость. Все усилия, вложенные в модель Neon, следовало потратить на бренд Neon или на другие бренды компаний. Но для этого нужно было выделиться, стать настоящей изюминкой Chrysler Corporation.

Среднестатистический покупатель, выбирая машину, просматривает три бренда. Предложение большого количества моделей с большим числом посланий только сбьет покупателя с толку. На самом деле большинство клиентов в основном смотрят, на чем ездят их друзья, а не черпают информацию из телепередач и газет.

Спрос на автомобили создается на улице. «Что это за машина?» – спрашиваете вы, когда видите новую красивую модель.

Вам могут ответить: «Neon».

«А кто производит Neon?» – последует вопрос.

На рынке сегодня предлагают 632 модели легковых автомобилей и пикапов отечественного производства. Импорт добавит еще 277 моделей. Именно это многообразие создает путаницу на улицах и в головах и серьезно снижает возможности производителей автомобилей создать сильный бренд.

Беспокоит ли это автопроизводителей? Не очень. Как сказал недавно один руководитель General Motors: «Если клиентам нужен ваш продукт, они вас найдут».

Но вот найдут ли? Кто может вспомнить хоть несколько из этих 909 моделей? Еще и связать название модели с названием компании-производителя? Сложно вспомнить даже 35 крупнейших автомобильных брендов на рынке.

Сравним Neon и Acura. Когда Honda решила выйти в верхний эшелон рынка, она не стала предлагать свои более дорогие машины нынешним дилерам, несмотря на то что так запускать новую модель было бы дешевле. Нет, для Acura компания организовала отдельную дилерскую сеть. У этой акции безусловное преимущество.

Теперь у Honda есть специализация с двумя, а не с одной ступенью. Acura – первый японский автомобильный бренд премиум-класса в Соединенных Штатах, он стал самым продаваемым в категории. За последние годы в США продано 97 000 автомобилей Acura, 79 000 Lexus – второго бренда в категории и 59 000 Infiniti – бренда номер три.

Но у Honda не хватило мужества защищать свои убеждения. Компания совершила ошибку, которая будет стоить ей лидерства в категории автомобилей премиум-класса. Полагая, что дилеры Acura не смогут выжить на одной шестицилиндровой модели Legend, Honda позволила им продавать более дешевую четырехцилиндровую Integra. Тут можно назвать два недостатка.

Во-первых, это размыло специализацию Acura. Что такое Acura – машина премиум-класса, такая как Legend, ценовой диапазон которой составляет от 36 000 до 44 000 долларов? Или машина среднего класса, такая как Integra, которая стоит от 16 000 до 21 000 долларов? Как и следовало ожидать, автомобилей Integra реализовывается примерно вдвое больше, чем Legend. Автомобили Acura продаются, но специализация потеряна.

Во-вторых, Lexus наконец-то сможет захватить лидерство на рынке импортных автомобилей премиум-класса. Lexus – это только восьмицилиндровые автомобили в диапазоне от 32 000 до 51 000 долларов. Продажи автомобилей премиум-класса Lexus превышают продажи Acura более чем в два раза. И скоро Lexus, обладающий более узкой специализацией, оставит Acura позади. Это вопрос времени.

Проблемы Acura усугубились с запуском спортивного автомобиля NSX – это был успех у критиков и финансовый провал. В США Acura продает около 900 автомобилей NSX в год. Недостаточно, чтобы хорошо

заработать, но более чем достаточно, чтобы размыть специализацию. Но зачем Honda предлагает NSX?

«Это вопрос имиджа», – говорит Кеничи Кояма, CEO североамериканского отделения продаж Honda. Но это неверное мнение.

Многие годы в Детройте были уверены, что каждому бренду нужны три вещи: 1) недорогая машина «для новичков»; 2) «имиджевая» машина и 3) полная линейка самых популярных моделей. Одна – чтобы привести потенциального клиента, вторая – чтобы произвести на него впечатление, и третья – чтобы ему продать.

У Chevrolet были Chevette и Corvette. У Pontiac – LeMans и Fiero. У Buick – Skylark и Reatta. Даже суровый Cadillac попробовал предложить Cimarron для новичков и имиджевый Allante. Но их уже с нами нет.

Фундаментальная ошибка, которую делают автопроизводители, – считать каждый отдельный бренд структурной единицей, а не ступенькой в специализации компании.

Ни вариант для новичков, ни имиджевая версия не приносят пользы ни Chevrolet, ни Pontiac, ни Oldsmobile, ни Buick, ни Cadillac, но, как ни странно, они могут быть полезны General Motors. Ей нужен бренд для новичков.

Проблема в том, что GM нужен всего один бренд для новичков, а у нее их два: Chevrolet и Saturn. Чтобы сузить специализацию, компании следует решить, какой из них оставить и как сменить специализацию другого.

Может быть, General Motors нужен и «имиджевый» бренд. В этом случае он должен продаваться особой дилерской сетью. Это будет отдельная ступень лестницы General Motors.

Чтобы сохранить единую специализацию, компаниям следует рассмотреть вопрос добавления ступеньки к своей лестнице, а не расширять линейку продукта, предлагаемого на одной ступени.

Можно ли иметь слишком много ступеней в многоступенчатой специализации? Конечно, но большинство компаний не дошли до этой фазы.

Вот, например, американское подразделение Subaru. В восьмидесятых компания была пятой по продажам импортных автомобилей в стране (после Honda, Toyota, Nissan и Mazda). В среднем продажи Subaru все десять лет держались на уровне 160 000 автомобилей в год.

Еще важнее то, что у Subaru имелась специализация. Эти машины были дешевы. Или, как сказано в рекламе, «Недорогие, такими и останутся». Кроме того, у Subaru имелась и вторая специализация – полный привод. К середине десятилетия Subaru продавала половину

полноприводных легковых автомобилей, предлагаемых в стране. Но это была лишь треть продаж Subaru в Америке. Что делать?

Нет ничего необычного в том, что у организации две специализации – обе убедительные и потенциально эффективные. Однако такие компании часто мечутся от одной специализации к другой, сбивая с толку потребителей и сотрудников. Таким организациям следует определиться с выбором и намеренно подчеркивать одну специализацию, развенчивая другую.

В случае Subaru две специализации особенно сильно сбивали с толку, поскольку противоречили друг другу. Как недорогая машина может иметь полный привод? Полноприводные машины должны быть дороже моноприводных.

Вместо того чтобы разобраться с проблемой (недорогие или полноприводные автомобили?), Subaru решила подняться по автомобильной лестнице. Компания попросила своего поставщика Fuji Heavy Industries создать спортивный автомобиль, который окрестила XT.

Благодаря обтекаемой форме и ярким цветам XT был совсем не похож на то, как выглядели другие Subaru. Когда сын возвращался на ранчо на новеньком XT, отец хмурился и говорил: «Я думал, мы договорились, что ты купишь Subaru».

«Но я так и сделал, папа».

Том Гибсон, президент американского отделения Subaru, называл это своей любимой автомобильной рекламой всех времен и народов. «Это был переход от дешевого и уродливого к экстра-классу». Дилерам она тоже понравилась, как и самим рекламщикам, которые дали ролику награду Clio как лучшей автомобильной рекламе года.

Полюбилась она и покупателям. Сначала. Хотя XT была почти в два раза дороже, чем средний автомобиль Subaru, за первый год компания продала 27 000 машин. Потом продажи стали неуклонно снижаться, и в конце концов этого автомобиля не стало.

Так происходит чаще всего. Когда компания предлагает продукт, совершенно выбывающийся из ее обычной линейки, первоначальный «шок» создает всплеск интереса. Потом шок проходит, то же случается и с продажами.

Этот феномен мы наблюдаем на примере Subaru XT, Acura NSX, Crystal Pepsi. За первый месяц тестовых продаж Crystal Pepsi завоевала 4 % рынка прохладительных напитков. Год спустя она исчезла.

В первый год после создания было продано 26 000 машин Acura NSX. Сегодня продажи составляют менее тысячи автомобилей в год и

продолжают падать.

Запуск спортивного автомобиля XT в 1985–1986 годах совпал с пиком продаж автомобилей Subaru в США. С тех пор дела идут все хуже. Лишив линейку Subaru специализации, XT внесла свою лепту в ее упадок, который продолжается – с 183 000 машин в 1986 году до нынешнего объема – около 100 000 машин в год.

В 1991 году Subaru попробовала еще раз. Этот спортивный автомобиль назывался SVX, и, подобно XT, он стоил почти в два раза дороже средней Subaru. Пресса была от него в экстазе.

«Если эта серьезная заявка на участие в рынке люксовых купе, который находится под очень серьезной защитой, будет успешна только наполовину, – писал журнал Car & Driver, – она не только изменит значение слова Subaru, но и поднимет ставки вступления в игру следующих подобных машин». После первоначального взрыва продажи упали в два раза, повторяя историю модели XT.

Невозможно изменить то, что значит слово Subaru. Невозможно изменить то, что значит любое слово в сознании потенциальных клиентов. Единственное, что можно изменить, – само слово Subaru. Это в принципе неплохая идея.

Слово Subaru неблагозвучно, оно заканчивается на U. А неблагозвучное название трудно ассоциировать с такой престижной концепцией, как спортивный автомобиль. Для большинства людей спортивный автомобиль Subaru – это оксюморон^[52].

С таким неудачным названием, как Subaru, специализация на недорогих автомобилях – хороший выбор. Если цена вопроса невысока, потенциальный клиент спросит себя: «От чего мне придется отказаться, чтобы сэкономить?» Volkswagen с большим успехом продавала Beetle – некрасивую машину по невысокой цене.

«VW 1970 года будет и дальше оставаться таким же некрасивым» – это было очень эффективное послание. Отсутствие красоты имело свое преимущество – высокую надежность автомобиля.

В свое время у Volkswagen имелась мощная специализация. Небольшие, надежные, недорогие и некрасивые машины. Так, в 1968 году в США Volkswagen продала 564 000 машин – это целых 57 % рынка импортных авто. Но VW отвлеклась от своей специализации.

В 1971 году компания предложила 412-ю модель. «Volkswagen предлагает вам новый Volkswagen. Большой», – гласила реклама. Сначала некрасивая, затем большая, а позже – элегантная?

Потеря фокусировки сопровождалась потерей доли рынка – по мере

того как Volkswagen продолжала свой путь вниз. Практически каждый год в семидесятых и восьмидесятых Volkswagen теряла часть доли рынка. Сегодня компании принадлежит не более 7 % рынка импортных автомобилей, это всего 114 000 машин в год – сравнимо с объемом Subaru.

Многие компании прожили жизнь, подобную Volkswagen. Все начинается с пользующегося большим спросом продукта, который наносит компанию на карту рынка, как это сделал Beetle. Но спрос не вечен. Рано или поздно продажи начинают падать. Что следовало сделать Volkswagen?

На этом этапе игры у компании было три варианта: 1) следовать за рынком с более дорогими и крупными Volkswagen; 2) придерживаться первоначальной специализации или 3) запускать новые бренды, чтобы ухватить новые тенденции на рынке.

Следовать за рынком с более дорогими и крупными Volkswagen

Эта стратегия Volkswagen привела к печальным результатам. Ее тема: «Новые “фольксвагены” для новых парней».

Бренд лишило специализации то, что компания пыталась продавать машины, не соответствующие восприятию Volkswagen в сознании людей. И это самое важное.

Многие бизнесмены полагают, будто успех или провал продукта определяется его качеством. Для таких компаний, как Volkswagen, аксиома качества – это угроза.

Правильно сфокусированный бренд будет создавать иллюзию качества независимо от реального состояния дел. Бренд без узкой специализации даст повод думать, что «что-то не так», независимо от действительного качества продукта. Потенциальный клиент смотрит на большой и сравнительно дорогой Volkswagen и думает: «Это не Volkswagen». Машина, стоящая в торговом зале, не соответствует восприятию, которое сложилось в его сознании.

Придерживаться первоначальной специализации

Это неплохая стратегия. Оставаясь при своем, не предпринимая никаких шагов, White Castle, Zippo и другие компании получают постоянную прибыль. Более того, продукты приходят и уходят. Что касается Volkswagen, то сегодня наблюдается явная нехватка таких машин, как первый Beetle. Небольших, практичных, недорогих, которые приятно водить.

В США хороший пример этой тенденции – Neon. Neon продается почти в два раза лучше, чем нынешние модели Volkswagen (Cabriolet, Corrado, Jetta, Golf, Passat, Cabrio и Fox). Geo Metro, который можно найти у дилеров Chevrolet, – еще один пример, его продажи составляют около 80 000 машин в год.

В Европе в рамки этой тенденции попадают Renault Twingo и Fiat Cinquecento. В год этих моделей продается около 350 000. Ford заявила о том, что также намерена предложить подобный автомобиль. Ориентировочно он будет называться Ка.

Но что действительно должно было потрясти парней в Volkswagen – неистовый прием клиентами автомобиля Concept One. Реинкарнация (если такое возможно) оригинального «жукаА^[53]», эта машина стала хитом автошоу по всему миру.

Если Coca-Cola смогла вернуть оригинальную формулу после неудачи New Coke, почему этого не может сделать Volkswagen? Классический VW может стать так же популярен, как Classic Coke.

Запускать новые бренды, чтобы ухватить новые тенденции на рынке

Вместо того чтобы навязывать свои большие дорогие автомобили под брендом Volkswagen, компания могла создать один-два новых бренда. Этой удачной стратегии следуют Honda с Acura и Toyota с Lexus.

Volkswagen могла бы попробовать стать немецкой General Motors с брендом в каждой ценовой категории. Может быть, VW считала, что у нее есть бренды в каждой категории благодаря Golf, Jetta и Passat – основным линейкам.

Но существует огромная разница между таким брендом, как Volkswagen, и моделями, подобными Golf, Jetta и Passat. Не столько в словах, сколько в сознании. Когда потенциальный клиент видит незнакомый автомобиль, первое, что его интересует: «А что это за машина?»

Если ему отвечают: «Passat», он спрашивает: «А кто делает Passat?»

«Passat делает Volkswagen». Бренд – это имя компании, выпускающей продукт. Модель – это название, которое используется, чтобы отличить продукты, которые выпускает одна и та же компания. Потенциальные клиенты обычно считают разные модели одной компании одинаковыми, а бренды – разными, поскольку их создают разные компании.

А что же General Motors? В частности, кто делает Cadillac? Может показаться странным, но General Motors удалось вложить в умы людей мысль о том, что этот автомобиль выпускает Cadillac Motor Car Division, отдельная компания, которой владеет GM.

Если бы General Motors попыталась выпускать Chevrolet и Cadillac на одном конвейере и потенциальные клиенты об этом узнали, компании пришлось бы дорого за это заплатить. (Возможно, вы помните скандал, который произошел, когда General Motors начала ставить двигатели Chevrolet на Oldsmobile и Buick. «Если я плачу за “бьюик”, – кипятились недовольные владельцы Buick, – то я и двигатель, и все остальное хочу получить от “бьюика”!»)

Кто делает Audi? На самом деле подразделение компании Volkswagen, однако Audi – это отдельный бренд с собственными производственными мощностями и дилерскими сетями. Но Audi, как и Subaru, – неблагозвучное название, поэтому оно не поможет Volkswagen создать многоступенчатую специализацию.

Более того, репутация Audi была подорвана программой CBS 60 Minutes, появившейся в эфире в 1986 году под названием «Вышла из-под контроля». В программе показали кадры, как автомобиль Audi 5000 «внезапно ускоряется» (через год расследование показало, что это была ошибка водителя).

Восприятие важнее реальности. Продажи Audi резко упали, с 74 000 в год (до эфира) до нынешних 18 000 в год.

Если бы название Audi было более удачным, как, например, Mercedes-Benz, урон был бы меньше. Под более удачным я не имею в виду более известное или престижное название. Просто оно должно быть приятно на слух. Благозвучному наименованию все бы сошло с рук. А вот неудачное впитывает проблемы как губка.

Время идет. В один прекрасный момент любая компания столкнется с проблемами, которые встали перед Volkswagen. Должны ли мы 1) следовать за рынком с новыми моделями; 2) остаться здесь или 3) запускать новые бренды?

Первая стратегия проигрышная, поскольку размывает фокус. Большинство компаний следуют этой стратегии, полагая, что успеть за рынком важнее, чем сохранить сфокусированность.

Вторая стратегия может принести выигрыш – она берегает первоначальную специализацию компании. Третья тоже способна привести к победе, потому что создает многоступенчатую специализацию.

А теперь отметим: нельзя недооценивать сложность и расходы на запуск нового бренда. Новые модели приходят и уходят, а новые бренды можно запускать очень редко. Но компании должны помнить: дорога к успеху выстлана брендами, а не моделями. Новые бренды – это, без сомнения, дорого, но кто сказал, что на пути к успеху вы сможете сэкономить?

Один из постоянно возникающих вопросов – должна ли компания превращать свое название в бренд. Нужно ли, например, General Motors ставить свое название на Chevrolet? С потребительской точки зрения, скорее всего, нет. Потому что вы хотите сохранить иллюзию, что Chevrolet – производитель бренда.

Именно поэтому Saturn выводили на рынок, подчеркивая, что это «Другая компания. Другой автомобиль». General Motors хотела создать иллюзию, будто Saturn – это автомобильная компания, а не подразделение GM, подобное Chevrolet.

Купилась ли публика на эту идею? Да, отчасти. Хотя люди знали, что Saturn – это часть GM, они чувствовали, что она «работает как отдельная

компания».

Но с точки зрения множества других заинтересованных сторон, в том числе акционеров, финансовых аналитиков, банкиров и репортеров, добавление корпоративного названия полезно. Хороший компромисс – написать бренд большими буквами, а название компании маленькими.

Среднестатистический покупатель стирального порошка Tide с трудом найдет на нем название производителя Procter & Gamble, но где-то на коробке оно есть. Tide – это бренд, и не нужно, чтобы его путали с компанией-производителем.

Нет ничего плохого в том, чтобы купить бренд, который впишется в вашу многоступенчатую специализацию. Однако слишком много компаний, совершая приобретения, ищут «соответствие», а не «ступень». Если приобретение – это то, чего нет в компании-покупателе, считается, что соответствие достигнуто.

В 1989 году Ford купила Jaguar за 2,6 миллиарда долларов. Сделку описывали как идеальное соответствие. Автомобили Jaguar были небольшими, спортивными и недорогими, в отличие от большинства продуктов Ford Motor Company. Но в каком месте Jaguar вписывался в линейки Ford? Ford, Mercury, Lincoln, Jaguar – неубедительная лестница.

Владельцы Lincoln скорее перейдут на такую большую машину, как Mercedes-Benz, а не на маленький Jaguar.

Слияние не имело финансового успеха. За пять лет, в течение которых Ford владеет компанией, убытки Jaguar составили 1,3 миллиарда долларов. Более того, Ford была вынуждена вложить в компанию дополнительные деньги на модернизацию производственных мощностей. Эти огромные инвестиции практически не имеют надежды на успех. Так стала бы Ford снова покупать Jaguar?

«Это непростой вопрос», – говорит CEO Ford Александр Тротман^[54]. Подтекст звучит так: «Нет, но я не намерен признавать, что мы совершили ошибку».

Такую же ошибку совершила BMW, купив у British Aerospace Rover Group Holdings за 1,2 миллиарда долларов.

BMW приобрела две проблемы. Rover – компания без специализации, она выпускает под своим брендом как легковые автомобили, так и полноприводные внедорожники. Более того, дорогие внедорожники (Land Rover / Range Rover) повсеместно путают с Land Rover / Discovery, который значительно дешевле. Прогноз: еще один Jaguar.

Председатель совета директоров Motoren Werke Бернард Пишецридер считает: легковые автомобили Rover станут для компании дешевым

проводником на такие рынки, как Латинская Америка, Индонезия, Индия, Китай и Филиппины.

Это маловероятно. В отличие от Fiat, Renault и Volkswagen, Rover известна не своими дешевыми малолитражками. Недорогой базовый автомобиль не вписывается и в узкоспециализированную стратегию BMW.

Что такое BMW? Это машина для вождения. Небольшая, мощная, маневренная, дорогая, сделанная в Германии. Стоит ли BMW идти вверх или вниз по лестнице? Отправляясь вниз, BMW столкнется с Volkswagen, Fiat и Renault. Не слишком привлекательная перспектива, если учитывать то, что олицетворяет BMW. Однако пойдя вверх, компания начнет конкурировать с Mercedes-Benz.

Но в категории всегда есть место для двух брендов. Coca-Cola и Pepsi-Cola. McDonald's и Burger King. Chevrolet и Ford. Cadillac и Lincoln. В верхнем эшелоне Mercedes-Benz уникальна. Альтернатив ей нет.

Определенного успеха BMW добилась благодаря автомобилям седьмой серии. В год компания продает около 15 000 этих машин на рынке США по базовой цене 58 000 долларов. BMW может создать для них бренд верхнего эшелона, благодаря которому она будет выступать на равных с Mercedes.

Продавать автомобили седьмой серии под вторым брендом стоит по двум причинам. BMW будет специализироваться на машинах для вождения меньшего размера, кроме того, у компании появится роскошный бренд, который позволит ей конкурировать с Mercedes-Benz.

Хорошим шаблоном создания многоступенчатой специализации может служить журнальный бизнес. Вероятно, самый преуспевающий издатель журналов сегодня – это компания Time. Она *не* стала называть свой второй журнал Time for Business. Вместо этого было придумано название Fortune.

Журнал Life *не* стали называть Time for Pictures. Sports Illustrated *не* получил наименование Time for Sports. Money *не* стал Time for Finance. A People – это *не* журнал Time for Celebrities. Entertainment Weekly – *не* Time for Entertainment.

Time, Fortune, Life, Sports Illustrated, Money, People, Entertainment Weekly. Много ступеней одной корпоративной стратегии с единой специализацией: новости.

Новости мира, бизнеса, спорта, личных финансов, знаменитостей, мира развлечений и новости в картинках. Концепцию Life подорвали телевидением, но шесть прочих журналов остаются сильными, прибыльными изданиями.

Как и старая добрая Time, другие компании могут иметь единую

специализацию и несколько брендов, каждый с присущими только ему особенностями.

Жертвуя индивидуальностью бренда, желая подчеркнуть связь с компанией-производителем, вы нарываетесь на неприятности. В начале семидесятых Saturday Review решила издавать четыре разных журнала. В их названиях подчеркивалась связь с издательством, чтобы потребители поняли: новые издания твердо стоят на ногах.

- Saturday Review: The Arts.
- Saturday Review: Education.
- Saturday Review: The Society.
- Saturday Review: The Sciences.

Провал был полным. Лишь около года спустя Saturday пересмотрела ситуацию и решила считать дело законченным, по отчетам, потеряв на этом 17 миллионов долларов. Тогда 17 миллионов были большими деньгами.

Основав в 1976 году International Data Group, Пэт Макговерн следовал другой стратегии. Его первое издание Computerworld было дополнено 235 другими (каждое имело отдельное название). Сегодня они выходят на 24 языках в 67 странах. Совокупный доход компании превышает миллиард долларов, он растет на 15 % в год.

Все издания IDG связаны с компьютерами. «Мы сохраняем нашу специализацию – информационные технологии – и растем вместе с отраслью», – говорит г-н Макговерн. Один из ключей к успеху компании – глобальный масштаб ее деятельности. IDG пришла в Японию в 1971 году, в Германию – в 1975-м и в Бразилию – в 1976 году.

В стремлении к росту компании часто расширяют свою продуктовую линейку в национальном масштабе, хотя успех скорее сопутствовал бы им, используй они те же ресурсы для выхода на глобальный рынок. Узкоспециализированная продуктовая линейка на международной арене – более удачный ход, чем широкая линейка на внутреннем рынке. Глобальная стратегия позволяет расти, не теряя сфокусированности.

Отделившаяся от General Mills компания Darden Restaurants имеет узкую многоступенчатую специализацию. Это крупнейший в мире собственник ресторанов с неформальной обстановкой. Darden владеет двумя брендами, специализирующимиися на разных кухнях: Red Lobster и Olive Garden.

Благодаря этому Darden способна расти в двух направлениях, не теряя фокусировки. Кроме того, компания может добавлять ступени – рестораны разных кухонь – и продвигаться дальше на международной арене.

Один из классических примеров многоступенчатой специализации –

Wrigley. Вот уже более ста лет у Wrigley только одна специализация: жевательная резинка.

Большую часть своего существования компания продавала три бренда жевательной резинки: Juicy Fruit, Spearmint и Doublemint. Рынок менялся и резиновый гигант добавил Big Red – чтобы не отстать от коричной тенденции, Extra – чтобы взлететь на волне жевательной резинки без сахара, и Freedent – нелипнущую жевательную резинку. Последний из новых брендов – Winterfresh для освежения дыхания.

Успехи Wrigley последнего десятилетия потрясают. Продажи растут каждый год, с 590 миллионов долларов в 1984 году до 1,6 миллиарда в 1994-м. Еще удивительнее то, что чистая прибыль также стабильно растет, с 7 % продаж в 1984-м до 14 % сегодня. (Мы говорим о жевательной резинке, а не о компьютерных чипах.)

Половина американцев жует резинку, и у Wrigley – половина рынка. Wrigley уже получает половину своего дохода из-за рубежа, и в ближайшем будущем эта доля должна значительно вырасти. Узкая специализация на одном продукте просто обязана давать компании множество преимуществ.

Wrigley постоянно снижает производственные затраты, что позволяет ей удерживать низкие цены и не пускать на рынок конкурентов (другой фирменной жевательной резинки практически не существует). Низкие производственные затраты позволяют проводить дорогостоящие рекламные кампании. На рекламу Wrigley тратит 7 % продаж, или 120 миллионов долларов в год, что не наносит удара по прибыли компании.

Чтобы доминировать на рынке, компании с такой узкой специализацией, как Wrigley, будут использовать стратегию «высоко/низко»: высокий объем продаж и высокие рекламные расходы в сочетании с низкими производственными затратами и низкими ценами.

В розничной торговле такую стратегию называют «убийцей категории». В производстве у нее нет названия, но четыре ее последователя – это Intel, Compaq, Coca-Cola и Wrigley.

Тот, кто доминирует на рынке подобно Wrigley, может позволить себе тратить деньги на то, чтобы увеличивать долю рынка, а не просто на свои бренды. Говорят, что рекламная кампания Wrigley «Когда нет возможности покурить» значительно повысила продажи жевательной резинки.

Благодаря многоступенчатой специализации Wrigley уже много лет ведет себя последовательно. Вот, например, рекламная кампания Doublemint «близнецы» началась еще в шестидесятых. Doublemint – лидер продаж Wrigley, а близнецы, кажется, будут жевать резинку вечно.

По словам одного финансового аналитика, «Wrigley – это

противоположность двум парням из Нью-Йорка, которые носят костюмы по три тысячи долларов и пытаются понять, как поделить мир».

Похоже, между тем, что Wrigley сделала с жевательной резинкой, и тем, что Hallmark делает с поздравительными открытками, много общего. Но это только на первый взгляд.

Как и у Wrigley, у Hallmark – многоступенчатая стратегия: открытки Hallmark для дискаунтеров, Pet Love – для владельцев домашних животных и Shoebox – юмористические открытки. Эта стратегия работает. Hallmark также принадлежит почти половина рынка.

Но в отличие от Wrigley, стратегия Hallmark не едина. За много лет существования организация купила и продала ювелирную компанию (Trifari), фирму, выпускающую рамки для картин (Burnes of Boston), инвестировала в телевидение на испанском языке (Univision), вложила миллиард долларов в кабельную компанию.

Hallmark все еще безнадежно диверсифицирована. Binney & Smith выпускает цветные карандаши Crayola, Litho-Krome занимается печатью. Недавно за 365 миллионов долларов компания купила производителя телевизионных программ, она владеет большим количеством недвижимости.

«Скоро ли Hallmark поправится?» – так звучит заголовок статьи в Business Week. «Прибитый к земле своими магазинами, открыточный гигант гибнет», – утверждал автор. Доход на акции этой частной корпорации оценивается в 8 %. (У Wrigley's он составляет 37 %.)

Трудно сказать, насколько плохи дела Hallmark. Но Business Week утверждает, что доля прибыли 20 000 работников Hallmark, которые владеют третьей частью компании, упала с 10 % зарплаты в 1990 году до 6,5 % в 1994-м.

Похоже, менеджмент компании не понимает, что ей нужно вновь специализироваться на поздравительных открытках. Руководство все еще находится под впечатлением блеска бренда Hallmark и как можно большего расширения продуктовой линейки. «Мы могли бы открыть несколько взаимных фондов, и люди покупали бы их, – хвастается CEO Hallmark. – Такова сила нашего бренда».

Чушь. Сильны только бренды, имеющие узкую специализацию. Некоторым организациям удалось построить сильную многоступенчатую специализацию вокруг некоего характерного атрибута – общего для разных продуктов.

Вот, например, роскошь. Vendorne Luxury Group посвятила себя созданию и приобретению брендов, которые соответствуют определению

роскоши: «качество, подлинность и достоверность».

Среди брендов компании ювелирные изделия Cartier, товары для мужчин Alfred Dunhill, ручки Montblanc, часы Piaget и Baume & Mercier, галстуки Sulka, модная одежда Karl Lagerfeld. Впечатляющий список.

Стоит упомянуть о высоких результатах одного лишь бренда – Montblanc. Эти ручки, сделанные в форме сигары, захватили высший эшелон рынка, обошли своих традиционных конкурентов – ручки в форме сигареты Waterman и Parker от A.T. Cross и Gillette, которые стремятся наверстать упущенное.

Прибыль Vendome впечатляет. Продажи компании составляют около 2 миллиардов долларов, чистая прибыль достигает 13 % продаж. (По сути, Vendome Luxury Group – это две компании. Одна зарегистрирована в Люксембурге, вторая – в Великобритании, они связаны соглашением о парных долях. Акционеры владеют подразделениями Vendome, в которые входит по одной доле каждой компании.)

Используются простые корпоративные концепции, такие как «роскошь», – это дыхание будущего. Компания, сумевшая определить свое слово (например, «жевательная резинка», «безопасность» или «роскошь») и владеть им, сможет построить сильную международную организацию, которая будет доминировать в отрасли, в категории или в сегменте рынка.

Узкая специализация становится движущей силой, помогающей обойти конкурентов и сделать компанию доминирующим игроком на выбранном ею рынке. Сфокусированность – не роскошь, это необходимый элемент бизнеса будущего.

Многоступенчатый подход имеет на удивление преуспевающих сторонников. Возьмем джинсы Levi's. Этот бренд любят по всему миру. Он находится на том же уровне, что и Coca-Cola, McDonald's и Marlboro.

Можно подумать, что Levi Strauss (владелец Levi's) – крупнейший продавец джинсов в США, но это не так.

Крупнейший продавец джинсов в США – это корпорация VF (расположенная в Вайомисинге). У VF два крупных джинсовых бренда (Lee и Wrangler), которые в совокупности обходят Levi's по продажам. Два бренда обеспечивают VF гибкость, необходимую, чтобы удовлетворить потребность магазинов в эксклюзивности.

Более того, VF сохраняет индивидуальность всех брендов за счет того, что у каждого – своя штаб-квартира. Lee Apparel расположена в Менриаме. Wrangler – в Гринсборо.

Может ли VF сэкономить, объединив штаб-квартиры в одном месте? Безусловно. Удачная ли это идея? Конечно, нет.

Но и Levi учится. Около года назад Levi Strauss запустила свою линейку одежды Dockers на все случаи жизни и купила бренд Brittania, который переориентировала на дешевую одежду для магазинов сниженных цен.

Теперь у Levi Strauss три ступени в одежной лестнице: Brittania, Levi's и Dockers. Три этих сильных бренда должны помочь Levi Strauss сохранить свою роль крупнейшего в мире производителя фирменной одежды, по крайней мере в краткосрочном плане.

В долгосрочной перспективе Levi Strauss уязвима из-за своей возрастной направленности. Вырастая, люди обычно держатся за бренды, которые им нравились в молодости.

Тридцати-сорокалетние, как показывает недавно проведенное исследование, выбирают Levi's как бренд номер один: они «сильнее всего ассоциируют его со своим поколением» (Coke была в этом списке третьей, Macintosh – четвертым). Для Levi Strauss это палка о двух концах.

Плохо то, что молодежь сегодня предпочитает мешковатый стиль хип-хоп. Они не носят джинсы 501. Дети не хотят слушать музыку и носить одежду, которая нравится их родителям. Им нужна своя музыка и свои бренды. В революционное сознание наших детей не вписывается ничего, кроме нескольких альтернативных городских брендов одежды.

Levi Strauss следует запустить новый бренд, который станет униформой детской революционной армии. Это должен быть именно новый бренд, а не расширение линейки Levi's. Дети хотят чего-то своего, а не вариаций взрослого бренда.

Так, в 1989 году Карл Уильямс запустил бренд одежды уличной моды, который быстро пошел в гору. Продажи продуктов под названием Karl Kani достигают 60 миллионов долларов в год.

Компаниям следует помнить: нужно обращать больше внимания на то, что происходит внизу лестницы, а не наверху. Лучшая цель нового бренда – молодежь, которая гораздо восприимчивее ко всему новому, поскольку ищет способ отличить свое поколение от других. Чем старше вы становитесь, тем больше держитесь за все привычное, в том числе и бренды.

Многие старые компании погибли, потому что слишком старались сохранить свои бренды с помощью расширения продуктовой линейки и других методов. А следовало выпустить на рынок новый бренд, предназначенный для молодых потребителей.

В идеале у каждой компании должно быть множество ступеней или брендов при узкой специализации, они добавляли бы новые бренды снизу,

отправляя на покой те, что находятся наверху лестницы.

Работу этого метода проще всего проследить на примере такой быстро меняющейся категории, как духи. Так, Calvin Klein запустила аромат Obsession, который имел большой успех. За ними последовал Escape, еще один победитель. Недавно у Calvin Klein появился очередной пользующийся большой популярностью продукт – CK One.

Chanel, напротив, старается держаться за название Chanel со своими классическими духами Chanel № 5, Chanel № 19 и Coco. Но их рынок постепенно отмирает вместе с их клиентами.

Большинство компаний действует как Chanel, а не как Calvin Klein. Они тратят целые состояния в попытке спасти старые бренды, вместо того чтобы инвестировать в новые. Поэтому на рынке такой разброд, потребители мечутся от одного бренда к другому – ведь лидеры не в состоянии поставлять новые бренды, которые нужны более молодым покупателям.

- He Parker запустила новый бренд «толстой» ручки, а Montblanc.
- He Coca-Cola предложила напиток New Age, это была Snapple.
- He Seiko стала продавать модные часы, это сделала Swatch.

Трудно найти примеры компаний, которые последовательно сохраняют многоступенчатую специализацию. Несмотря на первоначальные успехи General Motors, со временем концепция развалилась.

Однако мы наблюдаем множество примеров многоступенчатой специализации на лестнице одного продукта. К несчастью, многие из этих лестниц погребены в компаниях, у которых специализация отсутствует. Их тактика разумна, а стратегия – нет.

Возьмем Sara Lee – организацию, которая выпускает чизкейки и колготки. С 1960 года компания (известная ранее как Consolidated Foods Corporation) совершила более 150 приобретений.

Среди купленных ею продуктов – пылесосы Electrolux, крем для обуви Kiwi, чулочные изделия Hanes, мясные продукты Jimmy Dean, спортивная одежда Champion и одежда Playtex. Хотя многие из этих покупок были выгодны, все вместе оставило компанию без всякой специализации, которая на своем пути столкнется с множеством проблем.

Но часть подразделений Sara Lee прекрасно работает. Sara Lee – крупнейший в мире производитель чулок и носков, и к этому компания пришла не за счет продажи одного бренда.

Ее подразделение Hanes – крупнейший бренд колготок, которые продаются в универсальных магазинах. В универмаги приходит все меньше

женщин, они реже совершают там покупки. Поэтому Hanes искала другой канал дистрибуции. В какой магазин каждая женщина ходит хотя бы раз в неделю?

Очевидно, в супермаркет. Но там не продаются колготки. Именно поэтому данный канал дистрибуции оказался золотым дном. Восьмидесят процентов успеха в бизнесе принадлежат тому, кто пришел туда первым. Hanes стала первой в сетях супермаркетов.

Следующее важное решение – название. Привычка подсказывала что-нибудь вроде «Новые Hanes» или нечто подобное, непременно подчеркивающее, что Hanes – крупнейший продавец колготок. Но многоступенчатый подход требует отдельного, уникального названия для следующей ступени. Выбор пал на бренд L'eggs^[55]. (Чтобы подчеркнуть это название, колготки были упакованы в белые пластиковые коробочки в форме яйца.)

Это было великолепно. Теперь бренд приобрел название, которое впечатало канал дистрибуции в умы потребителя. Где покупать L'eggs для ваших ножек? Там же, где вы покупаете яйца.

Сегодня L'eggs – бренд колготок номер один в США, ему принадлежит 25 % рынка. На L'eggs приходится около двух третей продаж колготок Sara Lee, а это миллиард долларов.

Hanes и несколько небольших брендов приносят остальное. С двумя своими брендами Sara Lee доминирует в большей части каналов дистрибуции колготок.

Tambrands – еще одна корпорация, недавно осознавшая необходимость в многоступенчатой специализации. Большую часть своей шестидесятилетней истории компания была сосредоточена на одном бренде – Tampax, доминирующем бренде тампонов.

Tambrands, по примеру многих, пыталась не только расширять продуктовую линейку (тампонов Tampax), но и диверсифицироваться в такие продукты, как тесты на беременность, косметика и гигиенические прокладки. Ничего из этого не вышло.

Между тем доля рынка Tampax упала с почти 60 до 50 %. Правление вышло на тропу войны и уволило двух CEO: одного в 1989-м, второго – четыре года спустя. Наконец компания опробовала стратегию, к которой нужно было обратиться уже много лет назад, – несколько брендов.

Вопрос стоял так: бумага или пластик? Tampax – это «настоящий» бумажный тампон, а Playtex – новый пластиковый. К несчастью, молодые женщины считают Tampax устаревшим, а Playtex – современным и модным. Основная идея – «поколение Playtex».

Поэтому Tambrands предложила Satin Touch, бренд с картонным аппликатором, который на вид и на ощупь напоминает пластик, но пригоден для смывания в унитаз (он биоразлагаем, как Тампах). Теперь у Tambrands две ступени на лестнице тампонов. Тампах – традиционная синяя коробочка для старшего поколения, Satin Touch – ярко-розовая для молодежи.

Еще один пример. Black & Decker – крупнейший в мире производитель автоматических инструментов, но, как и Sara Lee, компания столкнулась с финансовыми трудностями, купив в 1989 году Emhart за 2,7 миллиарда долларов. Несмотря на неудачный ход, у Black & Decker хватило ума создать дополнительный бренд к своему бренду инструментов.

Предложенный потребителю в 1992 году DeWalt – это новый бренд для профессионалов, в то время как инструменты Black & Decker предназначены для любителей, их рынок – это товары категории «сделай сам».

Перед запуском бренда DeWalt компании принадлежало всего 10 % рынка профессиональных инструментов. Его столпом считалась японская Makita, ей принадлежало около 50 %.

Новому бренду DeWalt, который в Black & Decker называли «концепцией Acura», сопутствовал невероятный успех. Менее чем за три года он превратился в бизнес стоимостью 350 миллионов долларов, стал лидером рынка в области профессиональных автоматических инструментов, вышел на второе место после Black & Decker.

Есть много методов сегментирования многоступенчатой лестницы. Самое важное – последовательность ступеней. Им нельзя позволить накладываться друг на друга, потому что в противном случае вы будете конкурировать сами с собой. Это не случится, если вы сосредоточите всю лестницу на одном атрибуте продуктовой линейки. Вот примеры:

- Цена. Лучший пример такой лестницы – та, которую создал Альфред Слоун в General Motors. У каждого бренда – свой ценовой диапазон, они не пересекаются. Среди других примеров – бритвы (Trac II, Atra и Sensor) помогают Gillette доминировать на рынке бритья. И сорта пива (Busch, Budweiser, Michelob), с помощью которых Anheuser-Busch вышла на первое место среди пивоварен.

- Возраст. Бренды и продукты стареют, как и люди. Если ваши нынешние бренды выходят на пенсию, эффективная стратегия – предложить новый бренд, направленный на молодежь. Когда в 1936 году на рынке появились тампоны Тампах, ими пользовались только молодые женщины. Сегодня Тампах стал «брендом для мамы». Satin Touch – для

молодежи.

- Кухня. Darden Restaurants (Red Lobster и Olive Garden) – это рыбные рестораны и рестораны итальянской кухни. По мере роста компании имеет смысл открывать новые заведения с другой кухней, которая удовлетворит иные вкусы. Однако после начала работы сети фастфуда или ресторанов смешанной кухни, новые бренды Darden Restaurants будут пересекаться с существующими и подорвут собственный бизнес. Соперничать нужно с конкурентами, а не с самим собой.

- Система дистрибуции. Между каналами дистрибуции существует жесткая конкуренция. Продавать один бренд по конкурирующим каналам очень сложно. Что если бы Hanes продавала в супермаркетах колготки под собственным названием? Что бы произошло с колготками, которые компания продает в универмагах? Решение – отдельный бренд, созданный специально для каждого канала дистрибуции.

Лестниц, на которых можно создавать разные бренды вокруг определенного признака, не так уж много. Их число ограничено нашим воображением. В прошлом преуспевающие компании хватались за благоприятные возможности, которые не приходили в голову их конкурентам. Лестница в области системы дистрибуции – одна из недавних разработок. В будущем возникнут новые возможности, которые сегодня еще никому не известны.

Даже преуспевающим предпринимателям не всегда удается превратить первые успехи в многоступенчатую специализацию. Например, Уэйн Хайзенга.

Немногие добились такого же успеха, как он, – сначала в Waste Management, а потом в Blockbuster Entertainment. Его модель была одинакова для обеих компаний: создать концепцию, вывести на суд общественности, а затем быстро расширяться, скупая конкурентов.

Но Хайзенга почему-то не последовал этой схеме в музыкальном бизнесе. Вместо того чтобы создать еще один Waste Management или Blockbuster, он расширил Blockbuster Video в музыку.

Сегодня у компании более пятисот магазинов Blockbuster Music. Будет ли им сопутствовать успех видеопрокатов? Маловероятно.

Что такое Blockbuster? Это место, где вы берете напрокат видео или покупаете музыку? Вместо того чтобы строить лестницу с отдельными ступеньками, Blockbuster пошел по хорошо проторенной дорожке расширения специализации.

Blockbuster не только с опозданием начала продажу музыкальных

записей, но и не учла, что это очень конкурентная область, где единственное преимущество – низкая цена.

Ту же ошибку сделала Continental Airlines. Эта авиакомпания разделилась надвое, чтобы обслуживать сразу два рынка, полносервисный и дискаунтный. Но она забыла дать своим дешевым услугами другое название.

В октябре 1993 года Continental самоуверенно представила на суд потребителя авиакомпанию сниженных цен CALite, поддержав ее широкой рекламной кампанией за 60 миллионов долларов.

Но многие потенциальные пассажиры ассоциировали CALite с California, а не с Continental. Из-за путаницы название вскоре изменили на Continental Lite. В любом случае концепция была обречена на провал. К тому времени, когда в июле 1995 года компания закрылась, убытки Continental на Lite составили 140 миллионов долларов.

Невозможно иметь многоступенчатую специализацию с таким названием, как Continental. Новому перевозчику нужно было новое название, полностью отличающееся от имени материнской компании. Пользовался бы успехом Saturn, если бы назывался Cadillac Lite? Вряд ли.

Помимо названия тут была и другая проблема. Стоило ли Continental раздваиваться, чтобы создать вторую ступеньку в авиационной лестнице? Думаю, нет. Зачем авиакомпании, которой принадлежало менее 10 % внутреннего рынка перевозок, делить свои ресурсы и пытаться конкурировать с подобными American и United? Это бессмысленно.

Есть и еще одна проблема. У самой Continental нет специализации. Что такое Continental? Как сказал один пассажир: «Я знаю Continental. Это авиакомпания, которая два раза была банкротом».

У Continental хорошее название, в истории этой авиакомпании бывало разное. На каком сегменте рынка ей следовало сосредоточиться? Идея CALite хороша, но ее плохо претворили в жизнь. Можно было пойти дальше и сделать авиакомпанию клоном Southwest Airlines. Continental – и так авиакомпания-дискаунтер, себестоимость ее полетов (восемь центов на пассажиро-километр) одна из самых низких в отрасли.

Continental могла стать единственной авиакомпанией-дискаунтером с «общенациональным» именем и репутацией. «Широкомасштабное обслуживание. Низкие цены».

Еще она компания, которая демонстрирует, что перед лицом более крупных конкурентов распылять силы не имеет смысла, – это American Express. В то время как карточки Amex продолжают терять позиции по сравнению с Visa и MasterCard, компания постоянно растратывает силы на

разные варианты своей основной карточки.

Последнее предложение – American Express Optima True Grace. Это кредитная карточка «с секретом». Владельцы большинства кредитных карточек начинают платить проценты сразу, как только задолженность переходит на следующий месяц. Держатели True Grace начинают платить проценты только через двадцать пять дней после подведения месячного итога, даже если задолженность не покрыта.

По сути, компания предлагает кредитную и платежную карты под одним названием – American Express, – что вносит ту же путаницу, что CALite и Continental. Часы тикают, но Amex создает на своей карточной лестнице дополнительные ступени, хотя ей следовало бы сосредоточиться на исправлении ситуации со своей основной картой. Распылять силы перед лицом превосходящего врага – почти всегда стратегическая ошибка.

Сила компании в том, что название и репутация ее бренда прочно вошли в сознание потребителей. Назвав два продукта одним именем, она режет свой бренд надвое. Ну а два названия удвоят ее силу.

Именно поэтому многоступенчатая специализация должна стать целью любой динамичной компании. Достигнув определенного предела, вы можете развиваться единственным способом – предложив потребителю второй бренд.

С одним брендом вы никогда не получите больше 50 % рынка. Как ни сильны бренды Marlboro и McDonald's, первому принадлежит менее 30 % рынка сигарет США, а второму – менее 35 % рынка сетей бутербродного общепита.

Конечно, есть несколько брендов, завоевавших значительную долю рынка. Много лет назад как Kodak, так и Gatorade принадлежало по 90 % их рынков. Сегодня под давлением Fuji доля рынка любительской фотопленки, принадлежащая Kodak, уменьшилась до 70 %. Под давлением PowerAde и All Sport доля Gatorade снизилась до 80 %. Можно ожидать, что падение продолжится.

В вакууме легко иметь 100 % рынка. Когда-то Jeep принадлежал весь рынок внедорожников. Со временем появляются конкуренты, которые постепенно отъедают куски рынка, оставляя лидеру не более 50 %.

Вместо того чтобы засучить рукава и попытаться получить назад потерянную долю, лидерам стоит подумать о своевременном запуске второго бренда.

Что значит своевременный? Лидеры не должны отвечать конкурентам. Им следует откликаться на представившиеся благоприятные возможности. То, что вы теряете долю рынка, вовсе не значит, что вам нужно запускать

второй бренд. Скорее всего, его будет ждать провал, потому что он станет клоном ваших конкурентов.

Если доля вашего рынка составляет 90 % или упала с 90 до 50 %, то время запуска нового бренда настанет, когда вы найдете новую специализацию.

Tambrands нашла новый материал на основе целлюлозы. Он имеет все преимущества пластикового аппликатора Playtex, который, однако, можно смывать в унитаз, как Тампах.

Такова была новая специализация бренда Satin Touch. Точную копию Playtex ждал неминуемый провал (на самом деле Tambrands пыталась запустить такой продукт под брендом Тампах, но он канул в небытие).

Gillette – еще один пример компании, которая сохраняет долю американского рынка выше 50 % благодаря разумному использованию новых брендов. И опять новые бренды запускают, только когда Gillette доводит их до совершенства благодаря четкой специализации.

Сначала была первая бритва с двойным лезвием Trac II. Затем – Atra, первая регулируемая бритва. И наконец, Sensor, первая бритва с амортизирующими лезвиями. Три бренда, три ступени на бритвенной лестнице, доля рынка которых равна почти 65 %.

Многоступенчатая специализация работает в казино ничуть не хуже, чем в бритвах. Сравните The Donald с The Stephen. The Donald владеет тремя казино-отелями в Атлантик-Сити, все они называются Trump. Это Trump Taj Mahal, Trump Plaza и Trump Castle.

Есть два типа игроков: одним нравится The Donald, другим – нет. Trump разделила своих последователей на три рынка. Не очень удачный подход. Неудивительно, что в последние годы у The Donald такие финансовые проблемы.

У The Stephen три отеля-казино в Лас-Вегасе. Но Стивен Уинн придал каждому из них уникальные черты. Одно из них – Golden Nugget^[56], казино в центре города для серьезных игроков. Mirage с извергающимся вулканом и белыми тиграми. Treasure Island оформлено в пиратском стиле.

Уинн строит еще два казино-отеля в Лас-Вегасе. Он не собирается называть их «Мираж-2» или «Золотой самородок-младший». Bellagio будет высококлассным заведением в итальянском стиле, а Monte Carlo (совместное предприятие с Circus Circus) – казино-отелем для экономных клиентов в викторианском стиле.

Уинн остался в выигрыше и с Golden Nugget в Атлантик-Сити, которое он открыл в 1980 году и продал Bally Entertainment семь лет спустя. Когда Уинн был владельцем, Golden Nugget, по некоторым отзывам, считалось

самым прибыльным казино в городе.

С тех пор дела быстро пошли на спад. Бэлли, владелец Park Place, сменил название Golden Nugget на Bally's Grand (на что же еще?).

Bally's Grand стабильно находится на нижней границе доходности среди двенадцати казино города. Оно наступает на те же грабли, что и Trump. Невозможно иметь два сильных, преуспевающих бренда с одним названием (в разных городах – пожалуйста).

При единой специализации нужны разные ступени и разные названия. Иначе вы запутаете клиентов и разделите потенциальный бизнес пополам.

Вероятно, Уинн хотел сохранить название Golden Nugget на случай возвращения в Атлантик-Сити. В этом случае Бэлли не стоило покупать его казино. Без бренда большая часть бизнеса ничего не стоит. Чего стоила бы Coca-Cola Company без бренда Coca-Cola? Лишь малую часть тех 93 миллиардов долларов, в которые компанию оценивает рынок.

Еще один пример преуспевающей организации с множеством брендов – Hospitality Franchise Systems (теперь HFS). Ведущий франчайзер в гостиничном бизнесе HFS не владеет и не управляет отелями. Все, что делает компания, – предоставляет право на эксплуатацию более 4000 гостиниц (в которых 420 000 номеров) под брендами Days Inn, Howard Johnson, Park Inn, Ramada, Super 8 и Villager. Ее доход за последний год составил 313 миллионов долларов, чистая прибыль – 17 %.

Аналитики не одобрили решение компании купить Century 21 (которая занимается продажей и брокерскими операциями с недвижимостью) у Metropolitan Life более чем за 230 миллионов долларов. CEO HFS говорил о синергии между рынками гостиничных номеров и недвижимости. (Metropolitan Life не удалось найти синергию между продажей недвижимости и ипотечным кредитованием или продажей недвижимости и страхованием.)

Очень жаль. У компании была единая специализация (франчайзинг отелей) с множеством ступеней (шесть брендов). Введение в систему Century 21 лишает ее специализации.

Если бизнес недвижимости будет двигаться в правильном направлении, дела в сети Century 21 могут пойти хорошо. Но что станет с основным гостиничным бизнесом? Страшно не потерпеть неудачу с новым бизнесом. Страшно отвлечь менеджмент от основного бизнеса, на котором он фокусируется.

Еще один франчайзер (и оператор) отелей Marriott International оценил систему нескольких брендов. Многие годы он впустую растрачивал название Marriott, награждая им ряд разных гостиниц: Marriott Hotels,

Marriott Suites, Courtyard by Marriott и отели Marriott Marquis на Манхэттене и в Атланте. Теперь компания создала бренд для нижнего эшелона рынка (Fairfield Inns) и купила еще один (Residence Inns).

Вместо того чтобы использовать название Marriott Marquis в верхнем эшелоне, компания приобрела 49 % Ritz-Carlton с возможностью выкупить остальные 51 % в течение нескольких лет.

Ritz-Carlton (наряду с Four Seasons) – так называются дорогие отели по всему миру. С Ritz-Carlton наверху лестницы, Marriott в середине и Fairfield и Residence внизу у компании появилась сильная многоступенчатая специализация, которая будет служить ей многие годы.

Многие организации пытаются действовать в обоих направлениях. Они придумывают новое название для новой ступени лестницы, но связывают его со своим основным брендом. Например, «Courtyard от Marriott». Это отель Marriott или нет?

Ответ: и да, и нет. Это путаница от Marriott.

Arthur Andersen & Co. (доходы составляют 3,5 миллиарда долларов) – крупнейшая аудиторская фирма в США. Самая большая из «большой шестерки». Но рынок налоговых и аудиторских услуг не на подъеме, поэтому в семидесятых компания продвигала бизнес в области компьютерного консалтинга.

Сегодня Andersen Consulting (доходы в размере 3,2 миллиарда долларов) – мировой лидер в системной интеграции, конфигурации аппаратного обеспечения, конструировании программного обеспечения и обучении операторов для клиентов, в том числе для половины компаний из списка Fortune 500.

Andersen Consulting – это большая история успеха, но название – потенциальный якорь, который однажды начнет ограничивать рост компании. «Но мы слишком велики и удачливы, чтобы менять название», – вот обычный ответ таких преуспевающих организаций, как Andersen Consulting. На самом деле чем больше и известнее ваша компания, тем проще ей сменить имя. СМИ сделают всю работу за вас.

В 1972 году Standard Oil Company (Нью-Джерси) озабочилась путаницей между своим названием и названиями других «стандартных» компаний: калифорнийской Standard Oil Company, Standard Oil Company (Индиана) и Standard Oil Company (Огайо). Поэтому Jersey Standard сменила название на Exxon Corporation.

Благодаря шумихе в СМИ слово Exxon вошло во всеобщий обиход практически моментально. Любые важные изменения в крупной компании гарантированно получат широкое освещение в СМИ (необходимое, чтобы

перемены произошли там, где это действительно нужно, – в сознании потенциальных клиентов).

Windows 95, New Coke, Newton, Edsel, Exxon – любой важный новый продукт или смена названия (удачная, неудачная или нейтральная) не пройдет незамеченной потенциальными клиентами, если привлечет внимание средств массовой информации. Опрометчивый поступок Exxon в 1972 году, по словам автора *New Yorker* Джона Брукса, «попрал старую аксиому бизнеса о том, что широко известная торговая марка священна и менять ее – настоящее самоубийство».

Суть не в переменах. Названия устаревают так же, как продукты, их иногда нужно менять. Вопрос в том, когда это делать? Лучше всего менять его только тогда, когда вы можете связать «новости» с переменой названия.

Смена названия Exxon стала громкой новостью, потому что СМИ сосредоточились на том, сколько миллионов долларов компания тратит на смену вывесок на заправочных станциях. Изменение названия корпорации без бензозаправок – это совсем не интересно.

При создании многоступенчатой специализации выбор названия важен, но нужно помнить и о других факторах. Вот шесть принципов, которые помогут вам создать многоступенчатую специализацию.

1. Сосредоточьтесь на общей продуктовой области. Легковые автомобили, компьютеры, жевательная резинка – вот вокруг чего можно создавать многоступенчатую специализацию. Набор брендов, за которыми стоят разные продукты, не имеет ничего общего с многоступенчатой специализацией. Сила любой стратегии в способности узко нацелиться на один рынок. Многоступенчатый подход позволит вам охватить большую часть рынка и затем отхватить по кусочку от каждого сегмента.

2. Выберите один атрибут рынка. Чаще всего это цена. Но могут быть и другие: система дистрибуции, размер, возраст, калории, пол. Выбирая сегмент по единственному признаку, вы не позовите спутать ваш бренд с другими.

3. Установите четкие различия между брендами. И вновь цена – самый простой вариант сегментации, поскольку так каждому бренду будет соответствовать определенное число. Четкое разграничение необходимо, так как вам нужно, чтобы каждый бренд имел свои отличия. Если цены пересекаются, один бренд будет неотличим от другого. Большая часть клиентов путает Oldsmobile и Buick, ведь они продаются практически в одной ценовой категории.

4. Придумайте разные, не похожие друг на друга названия брендов. Компании любят создавать семьи брендов с одинаковыми названиями. Это

серьезная ошибка, она сглаживает различия, которые вы пытаетесь создать. Посмотрите, как называются последние модели Chevrolet: Cavalier, Camaro, Corsica, Caprice. Если у вас нет одной из этих машин, вам будет трудно различить их.

5. Запускайте новый бренд, только если вы можете создать новую категорию. Новые бренды не должны появляться, просто чтобы «заполнить пробел» в линейке. Помните, Edsel был призван заполнить пробел между Mercury и Lincoln. К несчастью для Ford, на рынке не нашлось места для этого автомобиля.

6. Постоянно контролируйте свои бренды. Иначе однажды вы поймете: ваша старательно построенная многоступенчатая специализация потихоньку разваливается.

Маркетологи любят все делать на скорую руку. Если не держать их в узде, они постоянно будут расширять продуктовые линейки и разрушат вашу многоступенчатую специализацию еще до того, как вы успеете сказать: «Где же ты, Альфред Слоун? Нам так тебя не хватает».

Глава 13

Как дисциплинировать динозавра

Не многие компании переживали столь болезненные перемены, как IBM. За последние несколько лет почти половину работников компании уволили. Расстаться пришлось не только с людьми, пришлось избавиться и от зданий. Только в 1994 году IBM продала принадлежащую ей недвижимость на сумму почти 2 миллиона долларов.

Десять лет назад IBM восхищался весь мир. Не меньшее восхищение вызывали и методы управления в этой компании. Сегодня IBM борется за то, чтобы найти себя. Что же пошло не так в корпорации International Business Machines?

Самолюбование. IBM автоматически ставила свое имя на любой новый продукт, который предлагала. Однако Голубой гигант не учел того, что взрывной рост компьютерной индустрии быстро сегментировал рынок. Компьютер перестал быть просто компьютером.

Компании следовало воспользоваться стратегией Слоуна – создать множество ступеней с единой компьютерной специализацией. Ведь название IBM ассоциировалось у потребителей с многофункциональными компьютерами.

По мере развития сегментов рынка IBM нужно было придумывать каждому новому сегменту отдельный бренд под своим корпоративным крылом. Так же, как это происходит в General Motors, под крылом которой находятся бренды Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick и Cadillac.

Первой благоприятной возможностью использовать второй бренд стал микрокомпьютер. Предложенный Digital Equipment Corporation, он был воспринят IBM как конкурент многофункционального компьютера. Для такой компании, как IBM возникла классическая дилемма. Бороться с микрокомпьютером или сделать свой? К сожалению, IBM решила бороться.

Второй бренд аккуратно решал этот вопрос. Он поддерживал бы концепцию микрокомпьютера, оставляя бренду многофункциональных компьютеров IBM возможность бороться с ней. Это была бы гонка, в которой победителя выбирает рынок. Стратегия двух брендов позволяла IBM поставить на обеих лошадей.

Многие компании в подобных ситуациях бьются в агонии. Они тратят время, собирая рабочие группы для изучения конкурентных разработок.

Захватит ли новая концепция рынок или речь идет об очередной однодневке? Это не имеет значения (в конце концов, предсказать будущее невозможно).

Лидеру следует защищать свою позицию, запуская второй бренд. Это позволяет ему обезопасить себя от выступлений конкурентов, которые создают новую категорию или продукт, в перспективе угрожающий основному бренду лидера. Однако важно, чтобы был создан второй бренд, потому что запуск новой концепции под старым размывает специализацию компании.

Digital Equipment, не имея серьезных конкурентов, быстро росла и вскоре превратилась в компанию стоимостью 14 миллиардов долларов – вторую по размеру в мире. (Но это не помешало ей сделать ту же ошибку, что IBM.)

Вторая благоприятная возможность запустить новый бренд появилась у IBM в августе 1981 года, когда миру представили PC. Возможно, это была самая большая ошибка за всю историю компании – не запуск продукта, а то, что ему не дали нового названия.

Условия для появления нового бренда сложились великолепные. Три ведущих продукта на рынке (TRS-80 от Radio Shack, Apple II и Commodore Pet) были восьмиразрядными машинами, их считали домашними персональными компьютерами. Новая категория (персональные компьютеры для бизнеса) пережила взрывной рост. И поскольку IBM была первой в этой категории, продажи компании взлетели вместе с ней. Два года спустя бренд IBM вышел в лидеры среди персональных компьютеров, он захватил 21 % рынка.

Более того, IBM так рванула с места в карьер, что начала вызывать поистине благоговейный ужас. Журнал Time 11 июля 1983 года посвятил IBM статью, ее заголовок был вынесен на обложку: «Вся мощь колосса в действии».

Но ситуация не всегда такова, какой кажется. Ничто не размывает специализацию колосса столь сильно, как удачный продукт, выходящий за ее рамки. Если бы PC потерпел неудачу, IBM и дальше считали компанией, выпускающей многофункциональные компьютеры. Но успех – совсем другое дело. Теперь название IBM было отягощено тем, что компании стали воспринимать как производителя компьютеров в широком смысле слова.

Можно представить себе, что происходило тогда в головах менеджеров IBM. «Мы будем производить, продавать, писать программы, поддерживать и финансировать все, что является компьютером. Мы проконсультируем вас

по любой компьютерной проблеме».

Множество компаний производят программное обеспечение, полупроводники, РС, сети и т. п. «IBM в одиночку делает все это и многое другое», – сказал недавно CEO компании Лу Герстнер. IBM в одиночку? Это должно вызывать дрожь у любого, кто имеет отношение к IBM. Лу Герстнер говорит, что IBM не нужна специализация, а сила компании в том, что она делает все. «У нас есть все, что только пожелаете».

Это привело к созданию архитектуры прикладных систем (SAA), в основе которой лежала философия конвергенции. Пять уровней программного обеспечения (пользовательский интерфейс, приложения, реализация приложений, коммуникации и управление системами) должны были совместить три, по сути, несовместимые компьютерные системы (многофункциональные компьютеры, компьютеры средней мощности и РС). SAA представлялась системой, которая «обеспечит незаметные простые решения, позволяющие связать продукты воедино».

СМИ подталкивали IBM к масштабному мышлению. Согласно New York Times, IBM готова «извлечь преимущество из грядущей конвергенции целых отраслей, в том числе телевидения, музыки, издательского дела и компьютерных технологий... Самое сильное место IBM – это ожидаемая конвергенция между кабельными и телефонными сетями с производителями компьютеров и телевизоров. Это может быть технология, которую компания разработала для создания невероятно быстрых сетей».

Но технологии не объединяются, а делятся. Поэтому SAA потихоньку сошла на нет, став еще одной жертвой конвергационной глупости. К 1992 году всеохватывающая архитектура прикладных систем IBM была обречена. Жаль, что гибель SAA не освещалась так же широко, как ее запуск. Это могло бы заставить другие компании свернуть со скользкой дорожки.

Одно влиятельное издание проводило SAA следующими словами: «Решение 1985 года ввести архитектуру прикладных систем, – писала Information Week 11 января 1993 года, – настоящая причина спада в IBM». (Если даже компьютеры нельзя связать вместе, как объединить целые отрасли?)

В то время как IBM пыталась все объединить, рынок делился – такого результата следовало ожидать, если вы верите в принцип деления. Конкуренты создавали новые компьютерные категории, которые делали работу IBM все сложнее.

В частности, ситуацию усугубило появление рабочей станции UNIX, которую Sun Microsystems представила в 1982 году. Sun сделала для

технического сообщества то, что РС – для делового: дешевый компьютер, который позволил каждому человеку стать владельцем собственной машины.

Это была третья благоприятная возможность для IBM запустить новый бренд. Но компания этого не сделала.

При отсутствии серьезной конкуренции со стороны IBM Sun Microsystems быстро росла. Она уже стоила 5 миллиардов долларов и доминировала в категории автоматизированных рабочих мест UNIX.

Благоприятная возможность в области персональных компьютеров – вот что самое печальное. В этой категории IBM была первой. Эта категория выросла, чтобы доминировать в компьютерном бизнесе. Даже сегодня подразделение РС – самое крупное в IBM из выпускающих аппаратные средства, оно ворочает 9,5 миллиарда долларов в год.

Но размер – не синоним успеха. Эту роль играет сфокусированность. Сейчас доля мирового рынка персональных компьютеров, которая принадлежит IBM, уменьшилась почти на 10 %.

Хуже того, IBM потеряла лидирующее положение в персональных компьютерах и может никогда не вернуть его. Сегодня первое место принадлежит Compaq.

И не то чтобы IBM купалась в прибыли от продажи РС. «У подразделения РС серьезные неприятности», – пишет Business Week, оценивая убытки за 1994 год в миллиард долларов (в тот год продажи Compaq составили почти 11 миллиардов долларов, чистая прибыль – 876 миллионов).

Что же случилось? В сознании потенциального покупателя IBM была и остается производителем многофункциональных компьютеров. Компания потеряла специализацию, предложив рынку персональный компьютер. Ей следовало использовать для этого второй бренд.

Так поступила Apple Computer. Apple – это домашний персональный компьютер, который никак не мог попасть в офис. Поэтому в 1984 году компания запустила новый бренд (Macintosh), ставший ее входным билетом на рабочие места.

К несчастью, IBM и ее клоны попали туда первыми. Macintosh в конце концов нашел свою нишу и стал лидировать в области компьютерной верстки. Но ничто не сравнится с первым местом, это не под силу даже такому высококачественному продукту, как Macintosh.

Название – якорь, который не дает IBM обойти более специализированных конкурентов со своим РС. Однако, возможно, мы слишком многого хотим от людей, которые варятся внутри компании, –

заметить эту связь непросто.

Чтобы ясно видеть картину, нужно смотреть на нее с некоторого расстояния. Люди внутри организации не замечают проблем, имеющихся в продуктах и методах работы. «Наш бизнес никогда не функционировал должным образом», – считает Рик Томас, новый руководитель компании IBM Personal Computer.

Так стоит ли IBM переименовывать Personal Computer? Конечно, нет. Все в жизни решает время. Невозможно вернуться в прошлое и изменить название. IBM придется продолжать свою игру, имея на руках те карты, которые она сама себе сдала. Пересдача уже невозможна.

Посмотрим, что произойдет, если IBM попытается сделать это. Компания совершила несколько ошибок, название было лишь первой из них. Представляя рынку свой PC, она позволила Microsoft взять контроль над святая святых программного обеспечения – операционной системой, а Intel – над микропроцессорами, сердцем компьютера.

Чтобы исправить эти ошибки, IBM предлагает операционную систему OS/2 и микропроцессор PowerPC. Пока на новую операционную систему, которая называется OS/2 Warp и призвана заменить MS-DOS (в последней итерации – Windows 95), потрачено около 2 миллиардов долларов. PowerPC, разработанный в сотрудничестве с Apple и Motorola, потребовал примерно таких же инвестиций.

Вряд ли эти деньги оправдают себя. Время решает все. «Больше всего времени, – писал Питер Друкер, – руководители тратят на попытки изменить прошлое».

Еще сильнее расширяя свою специализацию, IBM недавно создала новое потребительское подразделение, которое займется бизнесом домашних компьютеров – рынком, где доминирует Packard Bell. А ведь IBM следует сосредоточиться на деловых клиентах, а не на индивидуальных пользователях. Узкая специализация – это преимущество, а не недостаток.

Что осталось IBM? Компания не может отступить назад и создать многоступенчатую специализацию, в которой так остро нуждается. Так что же можно сделать вместо этого?

Во-первых, стоит внимательно всмотреться в компьютерную индустрию. В противовес сказке о конвергенции сама отрасль разделилась на три сегмента: аппаратные средства, программное обеспечение и микропроцессоры.

В целом, компании, специализирующиеся на аппаратных средствах, не добились больших успехов в микропроцессорах. Посмотрите на неудачные

попытки IBM вывести OS/2 Warp на необходимый уровень. А организации, разрабатывающие ПО, не добились успеха в «железе» и процессорах. Успехи Microsoft в аппаратных средствах весьма сомнительны.

Компании, занимающиеся выпуском процессоров, напротив, остались со своими микросхемами, хотя многие и пытались влезть в область аппаратных средств. Что ставит такие организации, как Intel и Motorola на прямую дорожку в направлении аксиомы качества – уверенности в том, что в успехе главное выпустить качественный продукт.

Но проблема не в продукте, а в восприятии, которое заложено в головы покупателей. Компании, выпускающей микросхемы, не доверяют так, как производителю компьютеров, несмотря на то что она обладает всеми необходимыми инженерными и производственными мощностями. В конце концов, у нее есть все, что нужно для изготовления продукта.

Не путайте специализацию с фактами. Она существует в умах покупателей и движет бизнесом. (У вас на руках могут быть все карты, и при этом вам останется только наблюдать, как бизнес идет ко дну.)

В том, что касается программного обеспечения, IBM в два раза больше Microsoft. В 1994 году продажи ПО Microsoft составляли менее 5 миллиардов долларов, продажи ПО IBM – 11,3 миллиарда. По приблизительным подсчетам, половина бизнеса IBM – это компьютеры, вторая половина – программы, обслуживание, поддержка и финансы. Несмотря на то что доходы поделены именно таким образом, IBM нужно сосредоточиться на аппаратных средствах.

Вы можете иметь специализацию, но продавать совсем другое и зарабатывать на третьем. Среднестатистический автодилер в США получает от продажи новых машин менее 20 % прибыли. Сервис и подержанные машины приносят дилеру 80 %. Нужно ли ему специализироваться на автосервисе? Конечно, нет. Дилер должен сосредоточиться на новых автомобилях.

Они движут этим бизнесом продажи как новых, так и подержанных машин. (У вас не будет сервисного бизнеса, если вы не продаете новые машины. Бизнеса подержанных машин тоже не будет без системы «трейдинг-ин».) То же самое верно в отношении IBM: продажи аппаратных средств движут продажами ПО и сервисным обслуживанием.

IBM нужно сосредоточиться на «железе». ПО и сервисная поддержка последуют за ним. (Ничего удивительного, что 80 % программного обеспечения, которое продает IBM, разработано для многофункциональных компьютеров и компьютеров средней мощности.) Попытавшись разрабатывать ПО для персональных компьютеров, IBM потерпела фиаско.

Wall Street Journal недавно писала: «Одна из основных тайн компьютерной индустрии – почему крупнейший в мире производитель компьютеров – компания, которая практически создала этот рынок, – еле дышит в ПО для РС? IBM выпустила много провальных продуктов. Среди них Top View, первая система управления окнами для DOS. DisplayWrite, символьно-ориентированный текстовый редактор, так и не ставший графическим. Office Vision, стратегия связи РС и приложений для РС со встроенными системами. Сетевая операционная система LAN Server».

Ситуацию не изменили и широко продвигаемые совместные разработки с Apple – Taligent и Kaleida. И потом, конечно, была OS/2 Warp.

OS/2 получает положительные отзывы в прессе. В 1994 году Infoworld назвал OS/2 Warp своим «продуктом года» в категории операционных систем. В 1995 году «продуктом года» ее признал PC World. Может быть, OS/2 Warp лучше Windows 95. Но важно ли это?

Последняя схема называется Workplace OS. Это программное обеспечение, позволяющее системе PowerPC работать с разными операционными системами, в том числе с Windows и MS-DOS. Не исключено, что Workplace OS – это прекрасный образчик ПО. Но какое это имеет значение?

IBM также заявила о намерении стать «серьезным игроком» рынка интерактивных мультимедиа. Компания уже выпустила десять компакт-дисков, в ее планах – еще двенадцать. Ее основные надежды на «Приключения Гипермена» – компакт-диск и утреннее субботнее мульшоу на канале CBS. Что ж, посмотрим.

Покупка Lotus за 3,5 миллиарда долларов – последний шаг в программных безумствах IBM. Забудьте продукты 1-2-3, которые никогда не поднимутся наверх. Наша гордость теперь – Notes?

Завяжем узелок на память. IBM не стоило покупать Lotus. Как когда-то IBM не стоило покупать Rolm, а AT&T – NCR. Все дело в специализации. Покупает ли компьютерная компания телефонную или телефонная компьютерную – результат один. Получается бессмысленная мешаница.

Покупателей беспокоит то же самое. «Сегодня Notes – основной приоритет Джима Манци и всей организации Lotus», – говорит Чарли Полк, руководитель Andersen Consulting по информационным технологиям. Но если Notes будет проглощен IBM, «останется ли основной приоритет тем же?»

Notes перестала быть основным приоритетом Джима Манци. Недавно он уволился из IBM.

Купить Lotus следовало Microsoft, хотя я уверен, что Министерство

юстиции было бы против. IBM следовало задуматься о том, почему министерство не препятствовало сделке. Отсутствие возражений у правительства должно вызывать подозрения.

Придя в IBM в 1993 году, Лу Герстнер провел стремительную ревизию компании, ее деятельности, персонала, мощностей и даже клиентов. Потом он перешел к исправлению ситуации. Он изучал одну сферу за другой и решал, что можно с ними сделать.

Это классический метод, им пользуются все специалисты по изменениям. Поместите каждую область под микроскоп и продумайте, как действовать. Конечно, с упором на сокращение персонала и снижение издержек. И действительно, IBM заметно ужалась в том, что касается размера и расходов.

Акции пошли вверх, IBM опять зарабатывает, хотя прибыль не так велика, как прежде.

Однако в долгосрочной перспективе IBM нужна не уборка, а специализация. Компания ассоциировалась с многофункциональными компьютерами. Сегодня она продает все отдаленно связанное с компьютерами, от лэптопов в Radio Shack до многоуровневых контрактов на консалтинг для компаний из рейтинга Fortune 500.

Методами Герстнера не возродить специализацию IBM. Все, на что он может рассчитывать, – возврат к минимальной прибыльности. IBM может стать еще одной Sears. Неуклюжий, неповоротливый почти не приносящий прибыли гигант без надежд на будущее.

Есть ли более удачный путь? Думаю, да. Вот план специализированного решения проблемы IBM.

Во-первых, забудем о фокусировке на одной линейке продуктов или на одном классе потребителей. Компания слишком велика и сложна, чтобы такая стратегия сработала. Кроме того, можно забыть о создании ряда брендов, которые могли бы превратить IBM в еще одну General Motors – если хотите, корпорацию General Computers. Для этого время упущено.

Стоит забыть и о создании всех продуктов вокруг единой линейки микропроцессоров, такой как PowerPC (что было предложено рядом консультантов и самим Герстнером). У этого искусственного решения нет будущего. Что произойдет, когда PowerPC устареет? Лопнет ли IBM сразу, как мыльный пузырь?

Если не можете найти специализацию внутри компании, поищите снаружи.

Кто главный враг IBM? Большинство бизнес-аналитиков, вероятно, согласятся, что на эту роль больше всего подходит Microsoft. Одна из

причин, по которым IBM вложила столько денег в OS/2, – конкуренция с Windows 95 и Windows NT от Microsoft.

Самый быстрый способ найти специализацию – отыскать врага. Бизнес – это конкуренция. Выделив врага, вы найдете свою проблему. А правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее.

Пытаясь найти специализацию внутри компании, вы берете красивую ленточку и обвязываете ею все, упаковав в один пакет. Вероятно, изнутри это выглядит красиво, но может оказаться, что при борьбе с сильными конкурентами на внешнем контуре это бесполезно. «Мы станем компанией, которая обладает достаточной мощностью, чтобы предоставлять решения полного цикла, – говорит Лу Герстнер, – это многопрофильный, многосекторный подход к рынку».

А вы слышали, чтобы клиент звонил в компьютерную компанию и говорил: «Мне нужно многопрофильное, многосекторное решение полного цикла для моей проблемы»? Клиенты так не думают и не говорят.

Если Microsoft контролирует операционные системы, значит, она контролирует и программные приложения. Аппаратные средства становятся потребительским товаром, и IBM оказывается в трудном положении. Microsoft – определенно ее враг.

Один из факторов, за которые критикуют IBM: компания меняется недостаточно быстро. Трансформация может помочь ей производить новейшие популярные продукты, но сами по себе перемены не обязательно преимущество. Часто они бывают основной причиной проблем организации. Если вы не специализируетесь на моде, то погоня за последним поветрием – путь к провалу.

Однако перемены связаны с одним из аспектов проблемы IBM, которую не заметили аналитики. IBM была традиционным лидером компьютерной индустрии. Когда начались изменения, компания задавала тон. «Мы и дальше будем лидером отрасли», – говорит Лу Герстнер, и, думаю, он прав.

Вот старая прописная истина: «Тот, кто хочет быть лидером рынка, должен лидировать на рынке». В какой области рынка лидирует IBM?

Это самое слабое место многопрофильного, многосекторного подхода. «У нас есть все, что только пожелаете» – так лидеры не говорят. Лидеры должны советовать клиентам, что покупать, потому что они смотрят в будущее. Они лидеры.

«Никто никогда не пожалел о покупке, сделанной в IBM». Почему? Потому что компания советовала вам, что покупать, и почти никогда не ошибалась. Потому что она была лидером.

В том, что сегодня делает IBM, отсутствует направление. Куда движется отрасль? IBM должна установить курс для отрасли и не сворачивать с него. Именно в этом состоит лидерство, верно?

Если Microsoft – враг IBM, то что это значит для компьютерной отрасли? Для какого единственного аспекта этой отрасли может установить направление IBM?

Забудем о настольных компьютерах. Эту битву IBM проиграла Microsoft и Intel. «Если вы проиграли бой, смените поле боя».

Забудьте о многофункциональных компьютерах. Глобальные продажи многофункциональных компьютеров достигли пика в 1989 году и с тех пор снизились на 50 %.

Остается неоформленная середина, мир архитектуры «клиент-сервер» и возможная благоприятная возможность для IBM. Это область, в которую пытается войти Microsoft с операционной системой Windows NT (аббревиатура от New Technology). Теоретически в один прекрасный день Microsoft объединит Windows 9 и Windows NT и «завладеет» всей компьютерной индустрией сверху донизу. По крайней мере, так в теории.

Microsoft продвинулась довольно далеко. Hewlett-Packard, крупный поставщик аппаратных средств, поддерживающих архитектуру клиент-сервер, уже устанавливает на них как Windows NT, так и «открытую» операционную систему UNIX. Digital Equipment встала на платформу NT. Даже IBM в рамках политики «все на любой вкус» включила NT в ряд своих предложений. Не у дел только Sun Microsystems.

На чем же специализироваться IBM? Мое предложение – на слове «открытая». IBM стоит подвести черту и сказать, что Windows – хорошая операционная система для настольных компьютеров, но клиент-серверная архитектура требует операционной системы «промышленного типа».

Более того, эта операционная система не должна быть «фирменной», находиться под контролем одного поставщика. Ей следует быть «открытой». Другими словами, это должна быть операционная система UNIX – единственная открытая система в компьютерной отрасли.

Но не слишком ли поздно? Разве Microsoft со своей операционной системой Windows не намерена тем или иным способом подмять под себя всю компьютерную отрасль сверху донизу?

Кто знает? (В свое время считали, что SAA – это неизбежность.)

Будущее предсказать невозможно. Но принцип деления подсказывает, что надежда есть: отрасль разделится. Тогда Windows будут устанавливать на настольные компьютеры, а более жизнестойкую операционную систему, подобную UNIX, – использовать в архитектуре «клиент-сервер» и в

промышленности.

Будущее во многом зависит и от отдельных компаний. Если все организации примут неизбежность решения Windows, то так и будет. Однако если появится лидер, который поведет отрасль в другом направлении, возникнет новая возможность.

«Открытая» – это сильная концепция, которой может владеть компьютерный лидер. Покупатель компьютера не захочет возвращаться в прошлое, где все компьютерные системы «фирменные». С какой бы компанией вы ни имели дело, вы будете вынуждены общаться с единственным поставщиком. Поставщиков компьютеров менять сложно, не списав все свои прошлые инвестиции.

Возьмем Macintosh. Как бы ни был прекрасен Mac, как бизнес-компьютер он медленно умирает. Никого не увольняют за покупку IBM, но, приобретя «макинтоши», покупатель из Fortune 500 не очень хорошо спит. Согласно прогнозам, доля рынка Apple в ближайшие пять лет уменьшится наполовину.

«Открытый» – это сильное слово для IBM, потому что оно позволяет приклеить такому врагу, как Microsoft, ярлык «закрытый». Это меняет поле боя, так как вопрос «Какая операционная система лучше?» уже не будет важен. Вопрос будет звучать иначе: «Какая операционная система открытая, а какая – фирменная?» Трудно поспорить с тем, что теоретически закрытая система лучше открытой.

Сосредоточившись на открытой системе, компания создаст себе определенные проблемы. Во-первых, IBM придется прикрыть свою фирменную систему OS/2. Хотя это совсем не плохо и удержит IBM от выбрасывания денег на ветер.

Во-вторых, это значит, что IBM придется иметь дело со многими «вариантами» UNIX. Сложная проблема, но чтобы открытая концепция заработала, нужно сосредоточиться на вариантах, которые будут использовать действительно повсеместно.

Но для чего же нужны лидеры? Чтобы устанавливать направление и убеждать всех остальных следовать за ними. UNIX – идеальная возможность для IBM продемонстрировать свое лидерство. Компания должна поддержать «открытое» движение и воздействовать на него, чтобы возник единый вариант UNIX.

Лидеры призваны вести людей вперед. Причем в том направлении, которое выгодно большей части отрасли, а не только самому лидеру. Продвигая открытую систему, IBM получит поддержку основной доли отрасли, в том числе и СМИ. И вновь покупатели будут покупать у IBM,

уверившись, что эта компания указывает отрасли верное направление.

Такова теория и таково слово. Мощные идеи обычно очень просты. «Безопасность» для Volvo. «24 часа» для Federal Express. «Открытая» для IBM.

Но простые идеи очень трудно продавать. Можете себе представить, какова будет реакция Лу Герстнера и его команды, если я предложу им это?

Глава 14

Как преодолеть пропасть

Кайдзен – японское слово, которое означает непрерывные улучшения. На производстве *кайдзен* может творить чудеса, а вот в совете директоров это настоящая катастрофа.

Постоянные улучшения, – считают менеджеры, – должны идти в ногу с рынком. Мы пойдем туда, куда движется рынок, – вот в чем обычно выражается эта философия.

Это ловушка. Рынок никуда не движется сам по себе. Никто не говорил, что хочет купить щелочную батарейку, пока на рынке были только солевые. Никто не просил легкое пиво, переднеприводный автомобиль, настольный компьютер, видеомагнитофон, теннисные ракетки увеличенного размера, парацетамол, ибупрофен или напроксен, пока эти продукты не поступили в продажу.

Их не только никто не просил, но потенциальные клиенты попросту игнорировали. Так было до тех пор, пока те, кто их придумал и начал продавать, не нашли свою формулу успеха. Продукты появляются, рынок иногда следует за ними, а иногда и нет.

Следуя за рынком, вы следите за одним из его лидеров. В этом случае лидером вам уже не стать. Вы потеряли благоприятную возможность добиться большого успеха.

Время решает все. Слишком рано – и вы подобны Иоанну Крестителю в пустыне. Слишком поздно – и вы уже один среди многих. Успех почти всегда зависит от ряда факторов: оказаться в нужном месте в нужное время с правильным продуктом и подходящим названием. Успех – это стратегия, которая позволяет «преодолеть пропасть».

Много лет назад аспирин Bayer был самым продаваемым лекарством из тех, которые можно купить без рецепта. И Bayer, и его конкуренты практиковали *кайдзен*, хотя, наверное, называли свой метод по-другому. Они постоянно улучшали продукт, упаковку, рекламу, систему продаж и способ демонстрации аспирина в витрине.

Anacin практиковал *кайдзен*. Продукт содержал ряд ингредиентов, в том числе аспирин, чтобы «очень быстро облегчать боль».

Bufferin практиковал *кайдзен*. Это был аспирин в специальной оболочке, что делало его «безопасным для желудка», а действовал он «в два

раза быстрее аспирина».

Так кто же выиграл в аспириновой битве? Bayer – продукт, который создал категорию, Anacin – сочетание ингредиентов, или Bufferin – аспирин в оболочке?

Никто. В итоге победил тайленол – первый парацетамол.

Так бывает в бизнесе. Между поколениями лежит пропасть. За поколением аспирина, где доминировал Bayer, пришло поколение парацетамола, в котором лидером была Johnson & Johnson со своим брендом тайленол. Перейти эту пропасть – самая сложная работа для руководства компании.

Время от времени предпринимались попытки свалить тайленол. Bristol-Myers хотела сделать это при помощи препарата Datriл. Утверждалось, что он не хуже тайленола, но стоит в два раза дешевле. Но тайленол подешевел, и Datriл почти исчез.

Сама по себе низкая цена редко становится удачной специализацией. Она может служить мотивирующим фактором только как естественное следствие другого качества продукта.

В 1956 году Volkswagen Beetle стоил 1280 долларов, то есть был на сотни долларов дешевле самой дешевой американской машины, однако покупали его за долговечность и надежность. Низкая цена была естественным следствием его стилистической составляющей – практичной и лишенной сантиментов.

Если продукт дешевле своих конкурентов, потенциальный покупатель задается вопросом «Почему?» В случае Volkswagen ответ очевиден. Машина была маленькой, надежной и некрасивой, поэтому дешевой. Если продукт дешев без видимой причины, покупатель решит, что он просто плохой.

Следующий окоп в категории анальгетиков раздели ибупрофен и парацетамол. По другую сторону появилась American Home Products с брендом Advil. Advil медленно, но верно теснит тайленол, как тот в свое время отодвинул в сторону Bayer. И Johnson & Johnson мало что может изменить, разве что сражаться в тылу врага.

Еще один окоп – между напроксеном и ибупрофеном. На другой его стороне – Procter & Gamble с брендом Aleve. Через три месяца после запуска Aleve отобрал у Advil почти половину рынка. Это на удивление впечатляющий результат на высококонкурентном рынке безрецептурных лекарств.

Один, два, три, четыре. Bayer, Johnson & Johnson, American Home Products, Procter & Gamble. Эту модель мы наблюдаем снова и снова.

Компания «владеет» рынком, а затем ее теснит продукт следующего поколения, предложенный другой компанией. Все повторяется.

Почему продукт следующего поколения почти никогда не возникает в предыдущем?

Это феномен разделительной борозды. Лидер думает, что может расширить свой лидирующий продукт на следующее поколение. Но так почти никогда не получается.

Atari была лидером на рынке видеоигр. Более того, Atari, собственно, и являлась этим рынком. Затем компания перенесла (или попыталась перенести) свой бренд в мир персональных компьютеров. Пропасть, которая лежала между видеоиграми и компьютерами, оказалась слишком широкой.

Между тем узкопрофильная Nintendo захватила рынок видеоигр благодаря своему продукту (и названию) следующего поколения. Nintendo потеснила Atari, а Sega, нацелившись на следующее поколение, потеснила Nintendo.

Sega рассказала миру, что ее шестнадцатиразрядная система лучше, чем восьмиразрядная Nintendo. Многие компании просто не обращают внимания на то, какое влияние может иметь такая простая стратегия, как шестнадцать разрядов против восьми. Покупатель не может увидеть, попробовать или почувствовать дополнительные восемь разрядов, и производитель игнорирует их как чисто техническую деталь. Но он не прав.

Дополнительные восемь разрядов стали инструментом, который помог Sega провести границу для следующего поколения. «Зачем довольствоваться восьмиразрядной машиной Nintendo, когда можно купить шестнадцатиразрядную Sega?» Этот лозунг оправдал себя.

Следующей может быть Sony PlayStation. Благодаря своей тридцатидвухразрядной технологии и накопителю CD, игровая приставка компании должна повторить этот процесс. Имя Sony ослаблено расширением продуктовой линейки, а PlayStation – название слишком обычное, но по крайней мере это новое имя в категории, которое не запятнано восьми- или шестнадцатиразрядным прошлым. PlayStation должна хорошо пойти.

Когда Sega и Nintendo перейдут в тридцатидвухразрядную категорию, против них будут работать два фактора. Они придут слишком поздно, а их названия отягощены меньшим количеством разрядов. Двум нынешним лидерам будет очень непросто перебраться через пропасть.

Так почему же тридцатидвухразрядная игровая приставка 3DO

Interactive Multiplayer не имела успеха? Ее поддерживали AT&T, Time Warner и Matsushita, она получила одобрительные отзывы в прессе и начала продаваться. Во-первых, дело было в имени – наряду с первым в мире персональным компьютером MITS Altair 8800 это был очевидный кандидат на «худшее название всех времен и народов».

Вторая причина – цена. В момент вывода на рынок 3DO стоила 699 долларов, что ставило ее в иную категорию по сравнению с Nintendo и Sega, продававшимися по 200 долларов. Несмотря на уценку до 399 долларов, 3DO Interactive Multiplayer воспринимали как элитный продукт, а не игровую приставку «для всех». Никому не удается произвести первое впечатление дважды.

Концепция следующего поколения – это образец, которым может воспользоваться практически любая компания. Лидерство в отрасли невозможно получить за счет привычной стратегии «лучше и дешевле». Почти всегда для этого нужен продукт следующего поколения.

И все же компании продолжают вливать деньги в крысиную нору «лучше и дешевле». Общепринятый подход обычно предполагает два этапа: внутренний и внешний. На внешнем этапе происходит «сравнение» продукта с конкурентными, чтобы повысить его качество. Внутренний этап – это «модернизация» производственного процесса для снижения затрат. В результате получается продукт лучше и дешевле, чем у конкурентов.

Между тем предусмотрительный конкурент возводит высокие заграждения на другой стороне пропасти. Eveready укрепляла свои редуты (надежные и супернадежные) на солевой стороне пропасти, в то время как Duracell возводила крепость на щелочной стороне. В итоге Eveready уступила лидерство не солевой батарейке более высокого качества, а щелочной.

На дальней стороне щелочной пропасти уже виднеется новая территория. Ее название «литиевая», и пока ни одна компания не застолбила ее новым брендом. Почему производители батареек до сих пор не сели в литиевую лодку? Благоприятные возможности часто заметны заранее. IBM доминировала в бизнесе офисных пишущих машинок, в то время как Wang возводила свои укрепления на другой стороне пропасти обработки текстов. К несчастью, они простояли не слишком долго. Wang уступила лидерство не более качественному методу обработки, а персональному компьютеру.

Разве сама Wang не выпускала персональные компьютеры? Конечно, но через пропасть невозможно перебраться с тем же названием.

Покупатели не отпустят вас, хотите вы этого или нет.

В сознании людей бренд Wang был тесно связан с обработкой текстов. Поэтому он не смог превратиться в персональные компьютеры. Eveready был брендом солевых батареек, у него не было шанса стать щелочными.

Volkswagen – это маленькая некрасивая надежная машина, которой не перебраться через пропасть к стильным автомобилям большего размера.

Но разве IBM не перешла через пропасть с персональным компьютером? Сначала да: компания была первой на офисном рынке, и это была IBM – огромный монстр. Но ее лидерство оказалось недолгим.

Перенося свое имя через пропасть, вы тащите за собой слишком большой багаж. Сначала вам может сопутствовать некоторый успех, но в перспективе расширение специализации бывает смертельным.

Давайте еще раз посмотрим на рынок персональных компьютеров. AT&T, Digital Equipment, Hewlett-Packard, IBM, Xerox и другие многомиллиардные компании запустили свои линейки персональных компьютеров. И кто же крупнейший производитель персональных компьютеров в мире?

Compaq – единственная компания, которой не пришлось тащить багаж через пропасть. Иначе говоря, Compaq, в отличие от остальных компаний, специализируется на персональных компьютерах. Поэтому вполне естественно, что ее положение устойчивее и она легче завоевала лидерство в своей категории, чем крупные бренды.

Это противоречит всему тому, к чему мы привыкли. IBM – большая старая компания и ее бренд, по общему мнению, лучше, чем у Compaq. Значит, если Compaq продает больше компьютеров, чем IBM, то дело в продукте, цене, маркетинге. Может быть, во всем сразу. И в этом суть проблемы.

Я предполагаю, что дело в сфокусированности. Узкопрофильную компанию Compaq считают специалистом, а IBM – нет; она в списке универсалов. Со временем бизнес перестает быть войной продуктов, он становится битвой специализаций. Выигрывает обычно та компания, чья специализация уже.

Но разговор всегда возвращается к одному и тому же: а как же продукт? Без сомнения, его качество имеет определенную связь с размером продаж. Если бы компьютеры Compaq плохо работали, специализация бы не помогла.

Конкуренция – идеальная корректирующая система. Войдите в компьютерный магазин и сравните разные бренды. Вы заметили разницу? Расспросите продавца. Вы нашли значительные различия в качестве

брендов?

Конкуренция интенсивна. Компании постоянно копируют лучшее, что есть у продуктов их конкурентов. Смотрите, вот операционная система Macintosh, которую пытается повторить Microsoft (сначала в Windows, потом в Windows 95). Любое изобретение, получившее признание покупателей, в конце концов будет скопировано конкурентами.

Они не могут лишь скопировать ваше имя – это противозаконно. Поэтому при одинаковости продуктов единственное имеющее значение различие – это название. А покупатель уверен: специалист делает более качественные продукты, чем универсал.

Затем специалист становится самым продаваемым брендом в категории, еще раз подтверждая мнение о том, что его качество лучшее. Безусловно, быстрее всего продается продукт наивысшего качества.

Бороться со специалистом может только тот, кто, создав собственную новую категорию, сумеет выкопать пропасть, через которую не смогут перебраться универсалы. Эта пропасть даст им фору: они будут доминировать в категории до тех пор, пока не появятся другие конкуренты-специалисты.

Иногда они так и не приходят, и это позволяет универсалу доминировать в категории. В этом случае компании восхваляют силу расширения продуктовой линейки, забывая, что в мире слепых одноглазый бренд – король.

Вот, например, легкое пиво, составляющее сегодня 43 % всего американского пивного рынка. Первым завоевало популярность легкое пиво Miller Lite. В общенациональном масштабе оно было представлено в 1975 году. Затем на нас обрушился водопад легкого пива. Все это результат расширения продуктовой линейки: Schlitz Light, Stroh Light, Coors Light, Michelob Light. Так продолжалось до тех пор, пока в 1982 году Anheuser-Busch не представила Bud Light.

У Miller Lite было преимущество: этот бренд первым смог пересечь пропасть от обычного к легкому пиву. У него имелась также поддержка мощной рекламной кампании, которую многие считают самой популярной рекламой пива в мире.

В ней бывшие спортсмены спорили о преимуществах Miller Lite, а гвоздем программы стал один из самых великолепных рекламных лозунгов: «Очень вкусно. И не тяжело». Единственный недостаток – оно стало результатом расширения продуктовой линейки. Miller пыталась строить оборонительные укрепления по обеим сторонам пропасти.

Так какое же легкое пиво продается в Америке лучше всего – первый

бренд в категории? Нет. Бренд с самой запоминающейся рекламой? Нет. Сегодня бестселлер среди легкого пива – Bud Light. Этот бренд опередил остальные на целых 10 %, и отрыв растет год от года. Почему? Потому что Budweiser – самый продаваемый бренд обычного пива.

Любители пива, перебравшись через пропасть от обычного к легкому, в первую очередь хотят купить бренд, специализирующийся на легком пиве. Не найдя такого, они останавливаются на легкой версии пива, к которому привыкли.

Поскольку Budweiser – самый продаваемый бренд обычного пива, Bud Light просто обречен стать самым продаваемым брендом легкого пива – в отсутствие конкурента-специалиста.

(Успех Bud Light – сомнительная радость для Anheuser-Busch. Продажи обычного пива Budweiser падают с каждым годом, чего и следовало ожидать после расширения продуктовой линейки и создания Bud Light.)

IBM – самый продаваемый бренд многофункциональных компьютеров, он обходит конкурентов с большим отрывом. Если бы на этом рынке не было Compaq, Apple и Packard Bell (то есть специалистов), то IBM считалась бы самым продаваемым брендом персональных компьютеров, значительно опережающим конкурентов.

Стратегия лидера, который верит в расширение продуктовой линейки, – заставить всех конкурентов сделать ту же ошибку (если у них хватит на это глупости).

Из сорока самых продаваемых пивных брендов в Америке лишь два возникли не вследствие расширения продуктовой линейки. Оба используют в своем названии слово «легкий». Для них это серьезный недостаток, ведь из-за этого люди считают, что они тоже расширение продуктовой линейки. Тем не менее оба «легких» специалиста чувствуют себя хорошо.

Первый – это отечественное пиво с ужасающим названием Anheuser-Busch Natural Light. Сегодня оно называется Natural Light и занимает четвертое место по размеру продаж (после Bud Light, Miller Lite и Coors Light).

Второй – импортный бренд Amstel Light. Как и следовало ожидать, это самое продаваемое легкое импортное пиво в США.

Чтобы перебраться через пропасть, нужен новый бренд. Однако многие компании упрямо противятся этому. В некоторых случаях они скорее воспользуются своим корпоративным названием, чем придумают перспективное новое. (У IBM было великое имя, но компания решила использовать его в названии персональных компьютеров.)

Что представляла собой Western Union в середине восьмидесятых? Телеграмма уже почти умерла. Телефонограмма завязла в путаном взаимодействии с Почтовой службой США. А телекс только начал свое долгое падение из-за конкуренции с факсимильной технологией.

Распад Ma Bell в 1984 году создал благоприятную возможность для Western Union, у которой было богатое прошлое, но безвестное будущее. У Western Union имелись оборудование, опыт и люди – все необходимое, чтобы конкурировать на рынке международной телефонной связи. Этот рынок был на подъеме, и многие компании еще извлекут из него пользу (акции MCI, купленные в 1980 году за 1000 долларов, десять лет спустя стоят 29 тысяч).

Но это не удалось Western Union. Корпорация уверенно запустила собственные услуги международной телефонной связи под именем Western Union (разве могло быть по-другому?), но бизнес увял. К 1988 году компания списала 600 миллионов долларов, чтобы выйти из бизнеса международной телефонной связи.

«Мы не хотим участвовать в бизнесе, где считаемся очень мелким игроком большого рынка, – заявил CEO компании Роберт Амман в связи со списанием. – С нашими ресурсами мы не в состоянии создать такую же структуру расходов, как у AT&T, поэтому никак не сможем конкурировать с ней и получать прибыль».

Размер, структура затрат и другие существенные факторы – вот причины, которые обычно приводят в оправдание неспособности выйти на рынок. Никто никогда не скажет: «У нас было неудачное название». Но нет сомнений, что невозможно перебраться через телефонную пропасть с телеграфным названием.

Хуже того, клиент считает название Western Union безнадежно устаревшим. Ее единственный бизнес, который все еще работает, – это денежные переводы, старомодный вариант сегодняшней безналичной экономики.

Когда материнская компания (New Valley) обанкротилась, бизнес денежных переводов Western Union был продан за огромную сумму – 1,2 миллиарда долларов.

Менеджеры всегда убеждают себя: уж мы-то никогда этого не сделали бы. Так все без исключения реагируют на историю Western Union. «Мы никогда не полезли бы в телефонный бизнес с таким телеграфным именем, как Western Union».

Конечно, их собственное название – другое дело. «Вот у нашей компании, например, великолепное имя, которое можно давать самим разным

продуктам. Мы даже недостаточно широко используем его. Можно зарабатывать больше, расширив продуктовую линейку с нашим названием».

- Так думал Дональд Трамп. Он до сих пор так считает.
- Так думала IBM. Она до сих пор в этом уверена.
- Так считала AT&T, но она уже переосмысливает свою позицию.

Как ни назови подобный подход – лояльностью или самолюбованием, но такое можно услышать на любой встрече совета директоров в сегодняшней корпоративной Америке. Каждая крупная корпорация считает, что ее имя – великое, поскольку его признают миллионы людей по всему миру.

Возможно, так и есть. Но есть только один способ сделать свое имя сильнее – сузить специализацию. Расширяя профиль, вы ослабляете его.

Возьмем крупнейшего в мире производителя осциллографов Tektronix. Эта компания всеми силами стремилась пролезть в компьютерный бизнес. Сначала с рабочими станциями, теперь – с цветными принтерами, и без всякого успеха. Tektronix потратила 150 миллионов долларов, чтобы войти в быстрорастущий компьютерный бизнес, а избавилась от него всего за 5 миллионов.

Tektronix? Чтобы перебраться через пропасть от осциллографов к компьютерам, нужно иметь две вещи: во-первых, идею или концепцию, в которой компания будет первой, и, во-вторых, новое название.

Однако обычно корпорации не уделяют достаточно внимания ни одному из этих факторов. Чаще всего они бросают все силы на создание более качественного продукта, который предположительно будет продавать себя сам.

Многие консультанты в области менеджмента подчеркивали: звездами завтрашнего дня почти никогда не становятся сегодняшние герои привычных нам бизнесов. Дело не в том, что у процветающих сейчас компаний не хватает таланта или идей. Типичная корпорация из списка Fortune 500 обычно в изобилии выдает идеи новых продуктов. Их даже слишком много, чтобы все они могли увидеть свет.

Очень немногие из этих концепций воплощаются в жизнь, потому что менеджмент отказывается видеть пропасть между сегодняшним бизнесом и завтрашней благоприятной возможностью. Перейти через пропасть – самая сложная задача руководителя компании. Многие из них проделывают только половину пути.

Проблему легко истолковать неправильно. Каждый из нас может вспомнить компании, которые использовали свои великие имена, чтобы

перейти через пропасть и стать лидером в новой отрасли. Это организации двух типов.

Первый тип – компания, нашедшая пустующую территорию следующего поколения. Это как военное вторжение. Место, которое никто не защищает, захватить легко. Более того, если конкуренты приходят не слишком быстро, у завоевателя есть время на укрепление своих позиций.

Второй тип – это анонимная компания. Она могла существовать десятки лет. Однако ее имя малоизвестно. Для представителей следующего поколения оно внове. Когда вы планируете переход в следующее поколение, анонимность – существенный ресурс. Здесь лучше быть безвестной компанией, чем популярной в какой-то другой области.

Marlboro стали самыми продаваемыми сигаретами в мире благодаря своим ковбоям и «мужскому» подходу. Однако многие стратеги будут рады напомнить о прошлом Marlboro как женских сигарет. Вывод однозначен: с одной территории на другую перейти легко, перебраться через пропасть ничего не стоит.

С Marlboro так и случилось. Но все не так просто. Об этих сигаретах для женщин мало кто знал. У бренда было преимущество анонимности, поэтому он легко перешел на мужской рынок.

Что лучше – когда ваше имя широко известно или, наоборот, никому не знакомо? Все зависит от того, что вы собираетесь с этим делать.

Если вы прочно утвердились в сознании покупателей с одним продуктом или концепцией (как Xerox в копирах), вам будет сложно воспользоваться этим широко известным названием, чтобы перебраться через пропасть и войти в такие новые продукты, как компьютеры.

Часто компания пользуется своим названием как единственным оружием в новой сфере деятельности. «Если мы не дадим наше широко известное имя новому продукту, – говорит CEO, – он ни за что не добьется успеха». Это вполне вероятно. У компании может не быть других козырей, кроме имени.

Вместо того чтобы запускать продукт расширения линейки, который не имеет шансов на успех (компьютеры AT&T), компании стоит вернуться к планированию и подумать, не может ли она предложить иной вариант. И конечно, новое название для этого варианта.

Время создает благоприятные возможности. Иногда вы добиваетесь успеха не потому, что вы лучше, а потому, что моложе. Пьер Карден был громким именем в мужской моде, пока на горизонте не возник Ральф Лорен. Теперь на пути к славе в модном бизнесе Томми Хилфигер.

За четыре года продажи Hilfiger подскочили в шесть раз, до 321

миллиона долларов. Чистая прибыль растет еще быстрее: она достигла 41 миллиона.

Томми поймал момент. Он появился не слишком рано и не слишком поздно. Проходит достаточно много времени, прежде чем для новоиспеченной компании возникает благоприятная возможность выйти на рынок и провозгласить себя представителем нового поколения.

Но самый простой способ захватить лидерство в отрасли – изменить технологию так, чтобы оградить себя от предыдущего лидера.

Столетняя Schwinn владела велосипедным рынком США – ее доля составляла 25 %. Курьеры Western Union развозили телеграммы на велосипедах Schwinn (когда я был ребенком, владеть таким велосипедом считалось величайшим счастьем).

В 1974 году Гари Фишер создал первый внедорожный велосипед с множеством передач, тяжело нагруженным тормозом и мотоциклетными рычагами переключения ручного тормоза. Он назвал свое творение «горным велосипедом», и Schwinn навсегда перестала быть прежней.

На рынок вышел ряд производителей горных велосипедов. У каждого из трех теперешних лидеров свой козырь. Trek – пионер в создании велосипедов с рамами из углеродного волокна. Cannondale предложила машины с алюминиевыми рамами. А Specialized Bicycle Components и ее основатель Майк Синьярд превратились в синоним для гонок на горных велосипедах.

К 1992 году две трети проданных велосипедов для взрослых были горными, и Schwinn обанкротилась.

С новым менеджментом Schwinn пытается въехать обратно в велосипедный бизнес. Конечно, на горном велосипеде. По словам аналитиков, компании нужно изменить то, как ее воспринимают специалисты в области велосипедного спорта, и только тогда она сможет попасть в верхний эшелон рынка. «Основная трудность – наш имидж», – говорит директор по маркетингу Schwinn.

Но прочно закрепившегося восприятия не изменить. Вчера Schwinn, чтобы перебраться через пропасть горных велосипедов, нужно было новое название. Сегодня уже слишком поздно: пропасть чересчур глубока. Теперь компании нужна новая специализация, например в нижнем эшелоне – велосипеды для детей.

Digital Equipment пытается перейти пропасть от тридцатидвух– к шестидесяти четырехразрядным рабочим станциям. Она предложила новый чип под названием Alpha и новую рабочую станцию AlphaStation. Так, AlphaStation 600 называли «самой быстрой рабочей станцией в мире».

К несчастью, никто не сказал, что 600 – это шестидесятичетырехразрядная рабочая станция. При продвижении большинства продуктов высоких технологий, которые появляются сегодня на рынке, упор делают на результативность и качество. Нас уверяют, что Digital работает лучше, чем Sun, Silicon Graphics и Hewlett-Packard.

Верно? Может быть, но это неважно. Digital нужно было позиционировать свои шестидесятичетырехразрядные рабочие станции как продукт «следующего поколения». Digital уже проиграла войну тридцати двух разрядов, ей остается начать битву за шестьдесят четыре.

Именно это великолепно получилось у Microsoft с Windows 95. Разве компания утверждает, что Windows 95 лучше, чем нынешняя операционная система?

Косвенно да, но упор делается на то, что это программное обеспечение нового поколения. Такой метод создает у покупателя ощущение, что новый продукт – это неизбежность, может быть, даже чья-то злая воля. Но без него невозможно обойтись.

Энциклопедия «Британика» – это красивый тридцатидвухтомный парусный корабль, который продается по 1500 долларов за экземпляр. Но на рынке появилась Encarta^[57], энциклопедия Microsoft на CD, стоящая всего 55 долларов за штуку. Пришло время CD, и многие компании разработали продукты, которые всего на одном диске хранят текст, графику и фото, равные по объему многим томам печатной продукции.

Парусный корабль тихо тонет на закате. В 1990 году было продано 117 тысяч «Британики», а в 1994-м – только 51 тысяча. По некоторым оценкам, за последнее три года убытки компании составили 22 миллиона долларов при продажах в размере 1,6 миллиарда.

Конечно, Britannica тоже записала свой CD, но он стоит 995 долларов без мультимедийного звука и графики, которые есть у конкурентов.

Рано или поздно каждая компания сталкивается с такой проблемой. Вашему нынешнему продукту (энциклопедиям) начинает угрожать продукт следующего поколения (компакт-диск). И что же делать в этой ситуации?

Чтобы с успехом перебраться через пропасть, нужно совершить четыре шага: 1) начинать действовать заранее; 2) создать совершенно новый продукт; 3) дать новому продукту новое название и 4) смело двигаться вперед.

Начинать действовать заранее

Лучше, чтобы вы сами, а не конкуренты, заставили свой продукт устареть. «Промедление смерти подобно». Компании, готовые бесстрашно конкурировать с собственными клиентами, часто боятся конкурировать с собой.

Но не стоит забывать о том, что, конкурируя с собой, вы вступаете в битву, из которой обязательно выйдете победителем.

Вообще-то Britannica была одной из первых компаний, вышедших на рынок энциклопедий на CD, выпустив в 1989 году Compton's MultiMedia Encyclopedia. Но компания разочаровалась в этой идее и в 1993 году продала ее Tribune. В том же году Microsoft вывела на рынок Encarta.

Создать совершенно новый продукт

На замену Bayer пришла не улучшенная формула аспирина. Его заменил парацетамол Tylenol.

Schwinn обошел не улучшенный уличный велосипед. Это был горный велосипед Trek.

Atari переиграла не улучшенная четырехразрядная видеоигра. Победителем вышла Nintendo благодаря восьмиразрядной видеоигре.

Дать новому продукту новое название

Невозможно перебраться через пропасть с названием, которое привязывает вас к нынешнему положению. Чтобы совершить трансформацию, нужно новое имя.

Bayer пыталась предлагать парацетамол со своим именем – этот продукт рекламировали как болеутоляющее «без аспирина». Это расширение продуктовой линейки в худшем проявлении, и продукт канул в Лету.

Тем, кто не стал «первым и удачливым», не удастся перейти через пропасть с нынешним названием. Название важнее, чем качество, услуги и все остальные дополнительные преимущества компании, оно ассоциируется с определенным продуктом или категорией.

Bayer – это аспирин. IBM – многофункциональные компьютеры. Hershey – шоколад. Prudential – страхование. Wrigley – жевательная резинка.

Большинство компаний мира имеют специализацию, которую они постоянно пытаются ослабить, выталкивая свое имя на новые территории. К счастью, покупатели, сопротивляясь этим попыткам, помогают компаниям держаться за свою специализацию.

Смело двигаться вперед

Намереваясь захватить высоту на другой стороне пропасти, нельзя быть застенчивым и робким.

За первый год Procter & Gamble потратила на запуск Aleve 100 миллионов долларов, в том числе 60 миллионов на рекламу.

Для запуска Acura Honda организовала общенациональную сеть дилеров, совершенно не связанную с существовавшей тогда сетью дилеров Honda.

Выводя на рынок одежду неизвестного дизайнера, Tommy Hilfiger потратила на рекламу 20 миллионов долларов.

Смелость свойственна не всем. Девиз многих компаний – «Действовать постепенно».

В этом смысле поучительна история из области ведения войны. Генералы упустили много благоприятных возможностей, потому что слишком много времени посвятили планированию и апробированию и чересчур мало воевали.

«Многие полагают, что половинчатые усилия могут быть вполне эффективны, – писал Карл фон Клаузевиц^[58]. – Совершить небольшой прыжок проще, чем большой. Но никто не будет пересекать широкую пропасть, прыгнув сначала на половину ее ширины».

Куда ни глянь, крупные победители редко действуют постепенно. Возьмем гольф. Десять лет назад самыми известными производителями клюшек были Wilson, MacGregor и Spalding в вудах, а Karsten Manufacturing (Ping) – в айронах.

Каждый год крупные компании немного меняют свои продукты, как автопроизводители модели своих машин.

Но выход на рынок Эли Кэллоуэя, семидесятишестилетнего экс-президента Burlington Industries, отодвинул лидеров в неизвестность. В 1991 году Callaway Golf вместо небольших изменений привычных клюшек предложила игрокам «Большую Берту» – первую клюшку-драйвер увеличенных размеров.

Сегодня Callaway – крупнейший производитель оборудования для игры в гольф, годовые продажи компании в последнее время составляют 449 миллионов долларов, прибыль – 78 миллионов.

То, что Callaway удалось с драйверами, Cobra Golf сделала с айронами увеличенных размеров. Как Cobra, так и Callaway показали, как действенен

подход следующего поколения по сравнению с осторожными изменениями и предложением слегка улучшенного продукта.

А что, эти новые клюшки увеличенного размера действительно лучше? Трудно сказать. За последние двадцать пять лет выигрышный счет в гольфе в среднем улучшался на один удар за игру. Однако весьма значительно улучшилось восприятие Callaway и Cobra: их считают клюшками для гольфа «следующего поколения».

А что же Wilson, MacGregor и Spalding – они спали? СМИ сразу бросаются критиковать: «Эти компании менялись недостаточно быстро». Но невозможно пересечь пропасть в следующее поколение, просто поменяв продукт. Вам придется поменять и название.

И не то чтобы «увеличение размера» было такой уж радикальной идеей на спортивных полях. Лидеры могли бы изучить историю и обратить внимание на успех Prince Manufacturing.

В 1976 году Prince начала продавать теннисную ракетку, которая была на 5,7 сантиметра больше обычной. Scoffers назвала ее «ракеткой обманщиков», но она быстро завоевала 30 % рынка качественных теннисных ракеток. У Prince было две жертвы: Wilson и Spalding.

Лидеры осторожны. Постепенные перемены гораздо безопаснее. «Зачем делать ставку на клюшку увеличенного размера? Что произойдет с нашими нынешними клюшками? Что если новый продукт не будет продаваться?»

Все эти вопросы удерживают лидера от смелого шага через пропасть. Именно поэтому мы видим на рынке так много новых имен, таких как Callaway, Cobra, Compaq, Sega и Trek, – они приходят и создают специализацию нового поколения.

И это будет продолжаться до тех пор, пока лидеры не переймут такую же стратегию. Лидеры должны предлагать продукты следующего поколения с названиями нового поколения, как сделала Honda, запустив Acura.

Такая стратегия сочетает в себе смелость и безопасность. Вы можете запустить новый бренд, не задумываясь о том, как он повлияет на старый. Если новый бренд потерпит неудачу, это не окажет влияния на репутацию вашего прежнего бренда.

Но лидеры сомневаются, стоит ли поступать смело. Последний пример – лыжное оборудование. Такие лидеры, как Salomon, Rossignol и Atomic, получили достаточно предупреждений. В начале восьмидесятых в Страттоне Джейк Бертон создал то, что он назвал «сноубордом».

Сегодня сноубординг – быстрорастущий вид спорта, а компания

Burton Snowboards – ведущий производитель оборудования, ей принадлежит треть рынка. (Хотя только 10 % тех, кто катался на лыжах, встали на сноуборды, они покупают 30 % билетов на подъемники.)

Поскольку 80 % сноубордистов пока не достигли 25-летнего рубежа, рост рынка, скорее всего, продолжится. Сноубординг – спорт следующего поколения.

Пока самые авторитетные лыжные компании остаются не у дел. К тому времени, как они наконец решат представить свой бренд (или скорее купят одну из сотни сноубордистских компаний), может быть уже поздно.

Такие компании, как Burton Snowboards и Ride Snowboard (номер два), войдя в умы покупателей и заработав репутацию лидеров, уже закончат спуск с горы – их будет не догнать.

Индустрину роликовых коньков также застал врасплох продукт следующего поколения. Созданная бывшим хоккейным профессионалом компания Rollerblade и концепция – катание на линейных роликовых коньках – взяли индустрию штурмом. А что произошло с традиционными производителями роликов? Они остались далеко позади.

Сегодня в роликовом спорте доминирует Rollerblade, ей принадлежит почти половина рынка, стоящего 700 миллионов долларов.

McGraw-Hill – еще один пример компании, печально известной тем, что она не смогла пересечь пропасть. «Издательский гигант, владелец таких известных брендов, как журнал Business Week и Standard & Poor's, – писала Wall Street Journal, – стал печально знаменит на Уолл-стрит из-за отсутствия прибыли, неудачных приобретений и частых реорганизаций».

Большая часть восьмидесятых была потрачена на изначально обреченный на неудачу план снижения зависимости McGraw-Hill от печатного бизнеса и расширения в область электронных изданий. Но переход через пропасть от печатных к электронным изданиям оказался гораздо сложнее, чем предполагала McGraw-Hill.

Вместо того чтобы создать отдельный электронный бизнес с новым названием, компания поступила в точности наоборот. Она реорганизовалась в «рыночные фокус-группы» «энергетическую», «транспортную» группу и даже «управленческую».

McGraw-Hill должна была стать «информационной трибуной». Данные должны были поступать с одного конца трибуны, перерабатываться внутри и выходить с другой стороны в виде разных информационных продуктов. Возникала возможность для разного вида синергии. Но план так и не сработал, и компания вернулась к более традиционной организации.

Информационная трибуна выдохлась, а McGraw-Hill упустила момент,

когда следовало сменить направление своих основных отраслевых изданий. Электронная революция создала благоприятную возможность вывода на рынок электронных журналов, которой их конкуренты удачно воспользовались.

Итак, крупнейший издатель отраслевых изданий в стране McGraw-Hill оказался среди отстающих. Сегодня годовой доход компании от издания журналов (420 миллионов долларов) плетется в хвосте International Data Group (910 миллионов) и Ziff-Davis (820 миллионов). Развивающаяся CMP Publications (320 миллионов долларов) тоже быстро закрывает возникший пробел.

Превращение журналов в электронные источники информации пока не сработало. Смотрите, сколько изданий пробовало свои силы на телевидении, в частности Good Housekeeping и USA Today.

Самый дорогостоящий провал – это USA Today on TV. Программа, по оценкам, потеряла от 12 до 15 миллионов долларов за первый сезон и была закрыта во втором.

Суть не в том, что журнальные шоу на телевидении не могут иметь успеха. Один из телевизионных победителей со стажем – 60 Minutes. Просто банальный перенос названий журналов на телевидение – совершенно бессмысленное занятие. Программу нужно строить по телевизионным законам.

Мораль сей басни такова. Невозможно объединить разные вещи под одним названием (как это делала McGraw-Hill) и добиться успеха. Тому, кто хочет перебраться через пропасть в следующее поколение, нужно то, что интересно новому поколению, то есть вторая специализация.

Что вновь возвращает нас к Eastman Kodak – крупной фирме в мире фотопленки. Десять лет назад продажи компании составляли 10,6 миллиарда долларов, чистая прибыль – 923 миллиона. Сегодня продажи Kodak достигли 16,9 миллиарда долларов, а чистая прибыль уменьшилась до 557 миллионов. Другими словами, продажи выросли на 60 %, а прибыль снизилась на 40 %.

В восьмидесятых Kodak пять раз была «реструктурирована» в поиске более высокой эффективности. Компания «диверсифицировалась» по-крупному – в компьютеры, фармацевтику, товары для дома и даже батарейки. Ничто не помогало. (Несколько следующих десятилетий Kodak будет возвышаться памятником провалу диверсификации как корпоративной стратегии.)

Новый CEO Джордж Фишер нашел специализацию для компании. «Создание фотографического изображения дает Kodak величайшие

благоприятные возможности для развития и роста, – отметил он. – Мы пришли к выводу, что для достижения максимального успеха мы должны посвятить все ресурсы созданию изображений, а от непрофильного бизнеса – избавиться».

Сегодня более 80 % дохода Kodak поступает от традиционных фотографических продуктов на основе галоидов серебра – от пленки до фотоаппаратов. Здесь рынок компании. В мире 450 миллионов фотолюбителей, которые хотят покупать пленку. И в то же время половина человечества еще не стала на путь фотографирования.

Как раз в то время как Kodak сделала ставку на пленку, на горизонте начало маячить цифровое поколение. «Цифровой фотографии следовало бы пойти в рост, – гласил заголовок в Fortune от 1 мая 1995 года, – прежде чем пленки Kodak обратятся в дым».

За последнее десятилетие компания потратила огромные суммы на исследования в области цифровой фотографии (по некоторым оценкам, около 5 миллиардов долларов). Однако из лабораторий компании вышло не так много продуктов.

Одна из возможных причин – руководство Kodak побаивается того, что цифровые продукты подорвут продажи в области аналоговой фотографии.

Джордж Фишер вновь сделал верный шаг. Он поместил все цифровые продукты Kodak в отдельное подразделение, которое возглавил Карл Гастин, бывший руководитель по маркетингу Digital Equipment и Apple Computer.

Два умных шага и затем один глупый. Какое название Kodak использует для нового подразделения? Kodak Digital Science. «Мы должны воспользоваться основным брендом Kodak, – говорит Гастин, – и добавить к нему наши новые цифровые компетенции».

Зачем? На что надеется Kodak, собираясь пересечь пропасть в цифровое будущее с фотографическим названием? Рассчитывать особо не на что, в частности, перед лицом специалистов-конкурентов. Сотни глобальных компаний молят о кусочке цифрового фото. Среди них Casio, Canon, Fujitsu, Sony, Silicon Graphics и Hewlett-Packard.

Как ни странно, именно сила бренда Kodak усложнит компании переход через цифровую пропасть.

Если вы прочно укоренились в головах людей с одним классом продуктов, практически невозможно расширить их восприятие на другой класс. Недавно проведенное EquiTrend исследование показало, что фотопленка Kodak – самый известный бренд в США (вторым оказался Disney, третьим – Mercedes-Benz).

Первым крупным цифровым продуктом Kodak был Photo CD. Проблема с Photo CD, который переводит слайды или негативы на компакт-диск, в том, что это переходный продукт. Ни рыба ни мясо.

Переходный продукт – как телега с автомобильным мотором. Он не понравится ни любителям технических новинок, ни консерваторам, которые держатся за все «старое и доброе».

Ни электрическая пишущая машинка, ни текстовый процессор не выжили, когда покупатели перешли на компьютеры. Как известно, обанкротились и Smith Corona, и Wang.

Чтобы совершить прыжок через пропасть, Kodak нужно новое, цифровое название. Конечно, только имени недостаточно. Компании придется привязать его к новому революционному продукту или идее. И затем позволить успеху нового продукта вложить новое название в умы людей.

Polaroid находится в том же положении, что и Kodak, только означает «моментальную» фотографию. Попытавшись со своим «моментальным» именем захватить долю обычного рынка фотопленки, Polaroid не добилась успеха. Стремление перенести название Polaroid в цифровое фото наверняка окончится провалом.

Помните, Kodak пыталась конкурировать с моментальной фотографией Polaroid? Последняя в два раза обошла Kodak по продажам, а потом разбила ее наголову в деле о нарушении патента. Если Kodak не удалось сделать свое имя «моментальным», как сделать его «цифровым»?

Для перехода через пропасть нужно новое лицо. Никто не называет бабочку летающей гусеницей, ведь люди воспринимают этих насекомых как два разных вида. Фотография и создание цифровых изображений – также два разных вида. Kodak Digital Science – это название «летающей гусеницы».

По другую сторону пропасти преимущество имеет новое название, новая компания.

Несмотря на то что Kodak – самый известный бренд в США, имя этой компании – большой недостаток на цифровой арене. И нельзя точно сказать, что другие организации не извлекут преимущество из этой ситуации.

Будут они это делать или нет – неизвестно. Конкуренты Kodak тоже могут попасть в ловушку расширения продуктовой линейки. Понятно, что Fuji Digital Science ничуть не лучше Kodak Digital Science.

Возьмем другой пример. Зелень и овощи всегда продавались кочанами и пучками. Кочан салата, пучок морковки и несколько перцев, луковиц и

т. д. Но сегодня все не так. Зелень нового поколения продается нарезанной, в специальных пластиковых пакетах, которые регулируют баланс кислорода и углекислого газа. «Упакованная зелень» – это растущий бизнес, который приносит 650 миллионов долларов в год и ежегодно растет на 80 %.

Пионером упакованной зелени стала Fresh Express, небольшая компания из Салинаса. А Голиафом на этом поле считается Dole Food, компания стоимостью 3,8 миллиарда долларов, – поставщик свежих и консервированных фруктов и овощей.

Можно подумать, что Dole, обладающая большим количеством ресурсов (в том числе многочисленной службой продаж, которая в семь раз больше, чем у Fresh Express), станет хозяином упакованной зелени. Но это не так. Dole сделала классическую ошибку, придав со своим ананасным именем в овощи.

Сегодня ей (Голиафу) принадлежит 24 % рынка, а Давиду (Fresh Express) – 40 %. Давид растет быстрее Голиафа.

Важен не размер компании и даже не ресурсы, которыми она распоряжается. В бизнесе главное – специализация. Если вы первым вышли на сцену и у вас есть своя ниша, вы фаворит в гонке за лидерство.

Но не всегда. Иногда сознание покупателя завоевано предыдущей реинкарнацией продукта. Возьмем недавнюю гонку за лидерство в лекарствах от изжоги. Johnson & Johnson первой предложила Pepcid AC, безрецептурный вариант препарата Pepcid, продаваемого по рецептам.

Всего через месяц Pepcid AC вышел в лидеры в категории антацидов, захватив 19 % рынка, в то время как предыдущему лидеру, Turns, принадлежало всего 17 %. Три месяца спустя SmithKline предложила потребителю Tagarnet, антацид нового поколения, также отпусковшийся раньше по рецептам. Скоро за ним последовал Zantac от Warner-Lambert. Какой из трех скакунов победит?

Zantac. Несмотря на то что Zantac был третьим, он лидер среди продаваемых по рецептам блокаторов H2-гистаминовых рецепторов. Препараты этой группы препятствуют выработке кислоты в желудке. Zantac, лидирующему в рецептурной группе, удалось стать лидером и среди лекарств, отпускаемых без рецепта.

Эти три продукта начинали не в равных условиях. Zantac и отчасти Tagamet покупатели знают лучше, чем Pepcid. Осведомленность ведет к более высоким продажам. Какой продукт лучше? А важно ли это?

Категория лекарств без рецепта демонстрирует, как важна экспертная оценка или надежность процесса продаж. Покупатель не видит разницы

между различными лекарственными препаратами, как и в случае с большинством других товаров. Он не может оценить лекарство, изучив его активные вещества. Для него важно, что медики думают о том или ином препарате. Волшебное слово здесь – «рецепт».

Именно поэтому на упаковке Aleve написано: «Такое же действенное, как и по рецепту». Практически любой популярный препарат без рецепта начинал свою карьеру как рецептурный, что давало ему преимущество надежности.

Motrin – рецептурная версия ибупрофена. Через пять лет после появления в продаже Advil и Nuprin на рынок выпустили безрецептурный Motrin IB. Пять лет – долгий срок, дающий большое преимущество конкурентам, особенно в быстрорастущей категории лекарственных препаратов. И все равно сегодня Motrin IB – второй по продажам среди ибупрофенов. Motrin недотягивает до Advil, но обошел Nuprin.

Еще одна быстрорастущая категория – розничная торговля компьютерами. Сначала деловые клиенты покупали компьютеры у таких компаний, как Businessland и ComputerLand. Но появление сетей и лавина аппаратных средств и программного обеспечения быстро сделали покупку и установку компьютерных сетей непростой задачей. Поэтому возникла благоприятная возможность для розничного торговца нового поколения, который покупает аппаратные средства, периферийные модули и программное обеспечение у разных поставщиков и собирает их для заказчика. Затем инсталлирует и тестирует оборудование.

На сцене Entex Information Services и Vanstar. Обе компании покупают, собирают и тестируют персональные компьютеры и сервисное оборудование, создают сети, отделы обслуживания, обучают работников, интегрируют системы разных типов и осуществляют консалтинг. Обе быстро растут и уже стоят по несколько миллиардов долларов.

Но не все знают, что обе компании восстали из пепла Businessland и ComputerLand.

Businessland была продана, слита и, наконец, доведена до банкротства. Позже группа инвесторов под руководством менеджмента компании купила остатки подразделения информационных систем и переименовала их в Entex.

ComputerLand продала свои магазины-франшизы и была переименована в Vanstar. Изменение названия явилось ключевым решением в стремлении обеих компаний перейти от торговли компьютерами в старом формате к новому – продаже систем.

Между тем традиционная концепция розничной продажи компьютеров

пошла по пути торговых центров вроде Toys “R” Us. Лидеры – CompUSA и Computer City от Tandy. Узкоспециализированные CompUSA имеют преимущество перед Tandy, которая распределила свои ресурсы между несколькими торговыми форматами.

Рано или поздно любая компания сталкивается с неизбежным – приходом нового поколения. А вы будете бороться с новым поколением или станете участником революции? Это зависит от того, как вы ответите на следующие вопросы: Вы первый? Имеет ли следующее поколение право на существование? Сможете ли вы найти подходящее название? А может, лучше гнуть свою линию?

Вы первый?

Если вы можете оказаться первым, тут и думать нечего – прыгайте. Это не значит, что вы первым представляете рынку продукт следующего поколения. Это означает стать первой компанией, которая войдет в сознание покупателей.

При переходе от одного поколения к другому обязательно есть период колебания. Еще непонятно, кто лидер. Доли рынка быстро перетекают от одной компании к другой.

Когда наконец покупатели признают одну из компаний лидером, «вертикаль власти» уже почти невозможно изменить. Оказывать давление следует в начале игры. Как только все определилось, становится слишком поздно.

Имеет ли следующее поколение право на существование?

Это некорректный вопрос. Никто никогда не верит, что следующее поколение имеет право на существование.

Верила ли Bayer, что парацетамол обойдет аспирин? Верила ли Schwinn, что горные велосипеды заменят уличные? Разве могла себе представить Digital Equipment, что персональный компьютер придет на замену микрокомпьютеру? Неужели Wilson или Spalding предполагали, что увеличенный размер сыграет решающую роль в теннисных ракетках?

Очевидно, нет, потому что ни одна из этих пяти компаний не обращала внимания на продукты следующего поколения, пока не стало слишком поздно. Рынок на противоположной стороне пропасти никогда не кажется больше, чем на этой. Большинство компаний, особенно лидеры рынка, всегда считают, что следующее поколение – это лишь «подмножество» основного продукта, в котором они доминируют.

Разве цифровая фотография пришла на смену аналоговой? «Цифра будет быстро расти, – считает Джордж Фишер из Eastman Kodak, – но не заменит традиционную фотографию, по крайней мере на моем веку». А Фишеру пятьдесят пять.

В 1981 году IBM предложила миру свой персональный компьютер. Можно представить себе, как кто-то в Smith Corona говорил: «Персональные компьютеры будут быстро расти, но они не заменят традиционные пишущие машинки, по крайней мере на протяжении нашей карьеры». Но это произошло.

Самое безопасное – мыслить масштабно и смотреть на следующее поколение как на важное начинание.

Сможете ли вы найти подходящее название?

Для продукта нового поколения совершенно необходимо использовать новое название, но это дорого. Гораздо дешевле считать, что следующее поколение не имеет права на существование.

Компаниям часто кажется, будто найти новое название невозможно. Поэтому они пользуются старым. Давая свое старое название продукту следующего поколения, компании часто делают заявления о размере потенциального бизнеса, а не о желательности второго названия. «Зачем нести все эти расходы, если бизнес не пойдет?»

Лучше планировать новое поколение наверняка. Если бизнес не пойдет, вы просто потеряете деньги. Если бизнес пойдет, но вы не будете иметь наготове второе название, вы потеряете лидерство. Деньги – дело наживное. А вот потерявшего лидерства не вернуть.

А может, лучше гнуть свою линию?

Если вы не первый и перед вами выстроилась очередь компаний, подумайте о возможности ничего не делать.

Гнуть свою линию и укреплять традиционную специализацию – один из способов сохранить успех, когда мода приходит и уходит.

Слишком часто компании долго тянут, а потом, очень осторожно, пытаются присоединиться к революции. Они становятся гибридами – ни рыбой ни мясом. Теряют специализацию. А вместе с ней и свое будущее.

Глава 15

Пятнадцать секретов долгосрочной специализации

За долгие годы работы мне удалось сформулировать пятнадцать принципов, или «секретов», которые могут помочь компании выбрать эффективную специализацию на долгие времена.

Кроме того, столкнувшись вы с такой специализацией, они помогут понять: вот то, благодаря чему вашей компании будет сопутствовать успех в долгосрочной перспективе.

1. Специализация – это просто

Когда Чарльз Кеттеринг управлял исследовательской лабораторией General Motors в Дейтоне, на стене его кабинета висело высказывание: «Когда я решу эту проблему, окажется, что это очень просто». Ничто не поможет быстрее найти хорошую корпоративную специализацию, чем вопрос, заданный самому себе: «Предложенная специализация – это просто?»

Специализация должна работать в сознании покупателей, поэтому она не может быть сложной, заумной, цветистой, непонятной или запутанной. Это простая идея, выраженная понятными словами, которые сразу поймут ваши потенциальные клиенты, работники и средства массовой информации.

Простая фокусировка вряд ли возникнет из невероятно запутанных стратегических систем, которые мы наблюдаем во многих компаниях. Некоторые программы разработки стратегии похожи на неудачный план автомобилестроительного завода.

Вы не собираете автомобили. Вы создаете восприятие в сознании людей. А это делается словами, а не гаечными ключами. Простыми словами, такими как «безопасность», «вождение», «экспресс-доставка».

Когда Ллойд Рейсс был президентом General Motors, свое видение реформирования компании он изобразил в виде пирамиды, каждый уровень которой имел свой заголовок: «видение», «миссия», «ценности», «цель», «стратегия», «инициативы» и «задачи».

На одном только уровне «стратегия» имелось семь подпунктов: «качество», «люди», «затраты», «скорость», «величие», «маркетинг» и «управление материалами». Никто не мог уследить за тем, что именно имеет в виду такой запутавшийся лидер, как Рейсс. И никто не мог найти специализацию в этом потоке слов.

И вы вряд ли найдете ее, если будете выражать свои мысли так сложно. Одна многомиллиардная сервисная компания решила сформулировать корпоративную стратегию в ходе ряда встреч, которые проводились в течение шести месяцев. На них приглашали основных руководителей линейных и функциональных подразделений.

В результате произошло то, чего и следовало ожидать, – неразбериха. Сфокусированность проста, но она вряд ли может быть сварена в кotle, куда каждый подбросит пару-тройку своих идей. Чем больше людей

участвует в процессе, тем менее вероятно, что они смогут приготовить удобоваримую специализацию.

Генерал не собирает войска, не делит их на подразделения и не просит каждое сформулировать стратегию, которую будет рассматривать вся армия. Но менеджеры часто поступают именно так.

Работая со многими зарубежными и отечественными компаниями, я понял: у них есть один пункттик. По их мнению, основной элемент успеха – качество идей, которые предлагает их персонал или консультанты. Поэтому их «делят на группы» и требуют от них как можно больше креативных и интересных идей.

Основной массе компаний не нужно больше идей. Наоборот, их нужно поменьше. Идеи вообще не очень востребованы. Действительно необходимая вещь – простая специализация, которая, возможно, не кажется креативной, но работает на пользу компании во внешнем мире.

Когда кто-то в Packard Bell сказал: «Давайте сосредоточимся на домашнем рынке персональных компьютеров», уверен: никто не подпрыгнул от восторга и не закричал: «Какая великолепная идея!»

Большинству компаний не хватает вовсе не идей, а их разумной оценки. В 1937 году Честер Карлсон запатентовал процесс сухого копирования, который назвал «ксерографией». Затем он семь лет пытался продать свое изобретение таким корпоративным гигантам, как General Electric, RCA, IBM и Remington Rand.

Наконец его купила исследовательская некоммерческая организация Battelle Memorial Institute из Колумбуса. На то, чтобы найти компанию, которая изготовит аппарат, ушло еще три года. Это рискнула сделать Haloid (позже Xerox) – и вошла в историю.

Хорошие идеи витают в воздухе. А вот разумная оценка – сравнительно редкая вещь. В 1949 году, когда «жук» прибыл на наши берега, сколько автодилеров рванули за франшизой Volkswagen? Очень мало.

Когда в январе 1975 года на обложке журнала Popular Electronics появилось изображение персонального компьютера, сколько человек бросились в Альбукерке, чтобы выяснить детали у изобретателя MITS Altair 8800?

Это сделали немногие, но одним из них был Пол Аллен (вероятно, вы знаете имя его постоянного партнера Билла Гейтса).

Хорошая специализация должна быть простой, вот только узнать ее нелегко. Для этого нужна разумная оценка, которой так не хватает в сегодняшнем мире.

2. Специализация должна запоминаться

Успеха добиваются не сами по себе, а при помощи покупателей. Вам нужно, чтобы специализация работала в умах потенциальных клиентов, поэтому она должна хорошо запоминаться. Если ваши клиенты не могут запомнить, с чем вы ассоциируетесь, какой смысл заниматься этим?

Что запоминается, а что нет? Одна из самых важных составляющих запоминающейся идеи – уникальность в тот момент, когда вы о ней объявляете. То, что вы говорите о себе, должно отличаться от того, что говорят компании вокруг вас.

Когда Volvo заявила, что производит «безопасные» машины, никто другой такого не предлагал. Теперь, когда все компании твердят, что делают безопасные машины, единственная запоминающаяся специализация принадлежит Volvo.

Такая специализация несет в себе элемент шока. Вам повезет гораздо больше, если вы сможете использовать неожиданное или негативно окрашенное слово. Если бы Джеймс Карвилл сказал: «Это экономика», СМИ, вероятно, проигнорировали бы его слова. Но фраза «Это экономика, туризма»^[59] привлекла их внимание.

Если бы Subaru говорила о «недорогих» машинах, потенциальные клиенты, вероятно, проигнорировали бы это послание. Лозунг «Недорогие, такими и останутся» оказался гораздо притягательнее.

Иногда можно заставить людей запомнить вашу специализацию, пользуясь только негативными высказываниями. «Мне нечего предложить [британцам], – сказал Уинстон Черчиль в свое первом выступлении в палате общин на посту премьер-министра, – кроме крови, тяжкого труда, слез и пота».

Есть компании, которые утверждают, что их специализация – в их миссии. Проблема в том, что миссии не очень хорошо запоминаются. Возможно, самая знаменитая миссия – это «кредо» Johnson & Johnson, состоящее из трехсот восьми слов.

Вот первые двадцать пять слов: «Мы считаем, что в первую очередь должны нести ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и отцами и всеми теми, кто пользуется нашими продуктами и услугами». Остальные двести восемьдесят три слова запоминаются так же плохо.

Попытайтесь спросить работника Johnson & Johnson, каково кредо

компании. Обычный ответ: «В нем сказано, что нам следует поступать правильно». Ну да, верно.

Специализация должна запоминаться так же хорошо, как гимн, лозунг, боевой клич. Самые запоминающиеся слоганы пришли к нам с полей сражений, например испано-американской войны («Помни о “Мэне”»[\[60\]](#)) и Первой мировой: «Война во имя конца всех войн».

Вкладывая свою специализацию в умы потенциальных покупателей, действуйте смело. Люди откликаются на брошенный им вызов, даже если он неразумен и чрезмерен.

Когда Джон Кеннеди заявил: «Я верю, что наша страна должна посвятить себя достижению этой цели еще до конца десятилетия – тому, чтобы человек высадился на Луне и вернулся обратно на Землю в целости и сохранности», люди ответили ему: «Да, мы сделаем это».

Если бы Кеннеди сказал: «Мы надеемся отправить человека на Луну, может быть, лет через десять», – никто не стал бы лезть вон из кожи, чтобы способствовать этому.

Работники компаний готовы жертвовать собой, чтобы достичь поставленных целей, но они должны знать, каковы эти цели. Уговаривать работников «постараться» и «делать все, что от них зависит», недостаточно.

Когда СЕО поднимает корпоративный флаг и говорит: «Я поведу вас вперед», работники спрашивают: «В каком направлении?»

Лидер корпорации должен доходчиво донести до своих подчиненных, куда движется компания и что они как никто другой способны помочь в достижении цели. И сделать это нужно так, чтобы слова запали в сердца людей.

3. Специализация – это сила

Чем чаще повторять слово или концепцию, тем лучше они запоминаются. Создав специализацию для своей корпорации, вы формируете среду, в которой ее воспроизводят снова и снова. И благодаря этому сфокусированность становится все сильнее.

Так же возникает общественный резонанс. Получая множество положительных отзывов в прессе, ваше послание создает ощущение «неизбежности». И покупатели, уверенные, что вы должны добиться успеха, делают все от них зависящее, чтобы это произошло.

Например, «модный» продукт, ресторан или музыкальная группа ни за что не останутся незамеченными. Так действует инерция. Вы вкладываете в сознание клиентов уверенность, что ваша компания или бренд просто «обречены» на успех.

И вот она – птица счастья!

Я убежден: когда покупатели первый раз услышали, что соки Snapple сделаны исключительно из «натуральных ингредиентов», они зевнули. Тридцать три года подряд твердя свою «натуральную» мантру, бренд Snapple обрел свою ауру – теперь это единственные напитки, которые готово пить молодое поколение.

(Когда в 1995 году Quaker Oats купила Snapple за фантастическую сумму – 1,7 миллиарда долларов, обе компании потеряли специализацию. И что вообще могут делать такие напитки нового поколения, как Snapple в старомодной пищевой компании?)

Есть менеджеры, которые приравнивают размер к силе. Всегда ли большая организация сильнее маленькой? Необязательно. Компания с узкой специализацией сильнее, чем компания, чей профиль деятельности шире. Независимая Snapple была мощнее, чем тогда, когда стала подразделением Quaker Oats, которой не хватает специализации.

Силу организации придает степень ее специализации и доля рынка. Размер важен лишь тогда, когда он увеличивает последнюю. Именно поэтому слияния могут сузить сфокусированность компаний или расширить ее. Слияние подобных компаний часто сужает их суммарную специализацию. Слияние далеких друг от друга организаций лишает специализации тот союз, который получается в результате.

Сила дает компании возможность «контролировать» отрасль, вести ее в направлении, лишь укрепляющем компанию и ее лидерство.

Специализация – это сила еще и потому, что она привлекает правильных работников, которые могут помочь упрочить положение компании. А с организациями, у которых отсутствует специализация, происходит противоположный процесс. Чтобы претворить в жизнь свои мечты о программном обеспечении, IBM заплатила 3,5 миллиарда долларов за покупку Lotus Development. Будь вы специалистом по программному обеспечению, где бы вы больше хотели работать – в IBM/Lotus или в Microsoft?

Лучшие люди хотят работать с лучшими сотрудниками в лучших компаниях. Microsoft удалось привлечь самых умных программистов в отрасли.

Когда IBM купила Lotus, немало говорилось о том, что многие руководители Lotus уйдут, потому что не захотят работать в компании, специализирующейся на аппаратных средствах. Подобно Snapple, Lotus в результате сделки потеряла свою силу. Она потеряла специализацию.

Специализация – это сила, потому что она заставляет сотрудников компании принимать близко к сердцу ее бизнес и ценности. Когда болельщики на баскетбольном матче хором выкрикивают: «За-щи-та!», вы чувствуете, что люди на трибунах и на игровом поле сливаются в едином порыве.

Когда все в компании повторяют тезис единой специализации, они сосредоточиваются на достижении общей цели, работают лучше. Повторение само по себе – сильная мотивация. Спе-ци-а-ли-за-ция!

Но вокруг много отвлекающих факторов. Компания, которой принадлежит 20 % рынка, постоянно осматривается в поисках 1–2 % от полуодюжины других рынков. И все во имя диверсификации или расширения продуктовой линейки (бренда). Они забывают, что за диверсификацию придется платить. Она отнимает у организации специализацию и силу.

Лучше не заглядывать через чужое плечо и не пытаться завоевать новые рубежи, а искать возможность увеличения доли бизнеса, в котором вы уже работаете. Так вы становитесь сильнее.

Ocean Spray принадлежит 78 % рынка клюквы в США. Вот это сила! Более того, маркетинговый кооператив постоянно ищет пути увеличения рынка клюквы, предлагая покупателю такие продукты, как клюквенно-яблочный, клюквенно-виноградный и клюквенно-малиновый соки.

Разве не проще увеличивать долю бизнеса, который вы знаете, чем пытаться получить долю того, в чем ничего не понимаете? Например, юрист – должен ли он пытаться увеличить долю своего юридического

бизнеса или нанять нескольких бухгалтеров, чтобы они открыли у него свою бухгалтерскую практику?

Хорошо разбираясь в отрасли, компании испытывают к ней уважение. Тем, кто знает отрасль от а до я, часто становится ясно: здесь не стоит рассчитывать на больший успех. Конкуренты слишком умны и наступают на пятки.

Плохо разбираясь в отрасли, вы испытываете к ней презрение. Уверенно врываясь в бизнес, которого компании совсем не знают, они считают, что конкуренты глупы и их легко удастся обойти.

Так почему же некоторые организации так сильны и без специализации? Даже некоторые конгломераты обладают сравнимой мощью, в частности, Asea Brown Boveri (ABB) в Швейцарии, Hanson в Великобритании и General Electric в США. Может быть, суть успешного менеджмента не в концепции специализации?

Возможно. Но теоретикам менеджмента следует учитывать разницу между околонаучной теорией и искусством менеджмента. Одного исключения достаточно, чтобы развенчать теорию, но менеджмент не таков.

Управление – это не наука, а искусство. В нем нет универсальных законов, пригодных на все случаи жизни. В нем есть только общие принципы, которые можно или нельзя применить к конкретным ситуациям.

Однако успех нескольких конгломератов должен вызвать сомнение у тех, кто, как я, верит в силу сфокусированности. Может быть, есть условия, которые стоит рассмотреть.

Одно ясно – возраст компаний. Большинство преуспевающих конгломератов сравнительно стабильны. ABB 112 лет, а GE – 117. Поэтому преуспевающие конгломераты действуют в устоявшихся бизнесах. ABB – в первую очередь производитель энергогенерирующего и электрического оборудования. Поскольку данные бизнесы прочно стоят на ногах, у конгломератов не много конкурентов. Чаще всего это другие конгломераты.

(Сколько компаний было сформировано в последнее время для производства дизельно-электрических локомотивов или трансформаторов?)

Когда конгломераты конкурируют друг с другом, победителем вряд ли окажется узкоспециализированная компания. Победит наверняка конгломерат.

В поиске успеха лидерства теоретики менеджмента изучают, как лидеры поступают *после* того, как стали лидерами. Они отмечают, что лидеры часто диверсифицируются в другие бизнесы в поисках синергии. Иными словами, секрет успеха в том, чтобы стать таким конгломератом,

как General Electric.

Богатые люди носят часы Patek Philippe и ездят на «роллс-ройсах». Но путь к богатству – не в том, чтобы покупать правильные часы или ездить на правильных автомобилях.

Изучать нужно, что люди делали до того, как стали лидерами, а не их последующие действия. В 1890 году Edison Electric Light (предшественница GE) была весьма преуспевающей компанией стоимостью 10 миллионов долларов. Именно изобретение Томасом Эдисоном лампочки накаливания зажгло искру успеха General Electric.

4. Специализация – это революция

Если вы размышляете о том, как создать специализацию для вашей компании, помните: вы столкнетесь с небывалым сопротивлением. Специализация – это простая для понимания концепция, которую будет нелегко продать соратникам. Сфокусированность идет вразрез с общепринятыми нормами.

Менеджеров учат стремиться к росту, расширять продуктовую линейку, выходить в новые области, извлекать преимущество из синергии. То, к чему мы привыкли, полностью настроено на рост. Чем больше, тем лучше. Рост не обманет.

То, что подобные теории обычно не работают, не останавливает их претворение в жизнь. Если вы считаете, что нечто должно работать, а этого не происходит, то дело в исполнении, а не в теории. Теоретически все должно функционировать, поэтому мы найдем способ заставить колесики крутиться.

Тот, кто верит, что рост – это хорошо, будет сопротивляться любой попытке сфокусироваться. Создавая специализацию компании, вы ограничиваете ее рост вне определенной области, подобно тому как, обрезая дерево, вы заставляете его расти в определенном направлении. Тот, кто решил специализировать корпорацию, должен быть готов нарушить законы ОПУ.

ОПУ – это общепринятая практика управления. С точки зрения ОПУ, главное – это рост. Не только продаж, но и прибыли, дохода на инвестиции. С точки зрения роста любая попытка специализировать компанию кажется реакционной.

Не разбив яиц, омлет не приготовить. Невозможно специализировать корпорацию, не нарушив несколько законов ОПУ.

Рост – основная философия ОПУ, а цифры – инструменты. По всей Америке в компаниях верят в достоинства роста и управляют цифрами. Если какое-то решение приводит к более высоким результатам (то есть к росту), то оно правильное. Решение, которое выливается в низкие результаты, – плохое.

(Любая компания, постоянно достигающая высоких результатов, напрашивается на неприятности. Доход ITT рос на протяжении пятидесяти восьми кварталов, пока в 1974 году это не закончилось.)

Многие СЕО любят управлять при помощи цифр. Это позволяет им

уклоняться от принятия стратегических решений. Достаточно смотреть на цифры и заменять руководителей подразделений, которые не достигли намеченных результатов. Как правило, такие компании свято верят в децентрализацию, поэтому децентрализованная организация обычно не имеет специализации.

Среднестатистическую американскую компанию, для которой рост – это философия, а цифры – ее мерило, ждет мрачное будущее. От организации, управляемой при помощи цифр, останутся одни руины.

Я не утверждаю, что управлять бизнесом можно вообще без цифр. Конечно, без этого не обойтись. Время от времени цифры необходимо проверять, чтобы знать, каково ваше положение. Они помогают понять, точна ли ваша стратегия.

Вы начинаете создание специализации своей компании, отрезая от нее куски. Вскоре цифры отразят этот процесс. Порой, чтобы сделать два шага вперед, вам придется отойти на шаг назад. Не спрашивайте, улучшит ли принятое решение результаты, задайте вопрос, сузит ли оно специализацию компании.

Если вы сужаете специализацию путем сужения продуктовых линеек, то в конце концов повысятся и результаты, ведь ваша доля рынка станет больше, а она и есть настоящий критерий вашей силы.

Цена акций тоже может стать мерилом будущего успеха. Хорошо, когда она высока: это позволяет вознаграждать руководителей и финансировать стратегические приобретения. Но конечной целью должно стать здоровье бизнеса. Такой бизнес имеет узкую специализацию и доминирующую долю рынка. Он приносит хорошую прибыль и практически неуязвим для конкурентов.

Бизнес подобен математике. А высший бизнес – высшей математике. В ней вы не имеете дела с конкретикой, а опираетесь на концепциями (например, в дифференциальном исчислении почти нет цифр).

То же верно и для бизнеса: на высших или стратегических уровнях он представляет собой битву концепций, а не конкретики. Вы должны научиться видеть лес целиком, не слишком беспокоясь, что не удается сосчитать количество деревьев в нем.

5. Специализации нужен враг

Неконтролируемый рост во многих направлениях отнимает у компании важнейший элемент долгосрочного успеха – жизнеспособного врага. Бизнес – это конкуренция. Любой продукт, продаваемый вашей компанией, – это товар, который не продают другие. Недостаточно просто приносить прибыль. Чтобы к вам пришел настоящий успех, кто-то должен потерпеть неудачу.

Диверсифицированная компания с множеством продуктов быстро теряет из виду своего врага. На самом деле у нее их так много, что она не может уследить за всеми. Именно поэтому диверсифицированную компанию постоянно побеждают невидимые враги – они наносят удары, застающие ее врасплох.

Тот, кто работал в конгломерате, вероятно, замечал, насколько все в нем сосредоточено на внутренних событиях. Например, руководители конгломератов редко посещают отраслевые встречи. (А часть какой отрасли составляют их корпорации?) Основное время они проводят на внутренних собраниях, пытаясь выяснить, кто, что и для кого делает.

Это одна из основных проблем объединений. Такая крупная компания, как IBM, создала их сотни. Так кто же ее враг? Любой потенциальный враг может оказаться союзником IBM. Это путает как работников, так и покупателей.

Когда MCI была сосредоточена на конкуренции с AT&T, она постоянно двигалась вперед и завоевала 20 % рынка международной телефонной связи. Но движение застопорилось, как только MCI ввязалась в ряд новых бизнесов, в том числе в совместное предприятие с News стоимостью 2 миллиарда долларов, которое занимается разработкой компьютерного онлайн-сервиса и других информационных продуктов.

В 1994 году MCI уступила часть доли рынка AT&T – впервые за последние десять лет.

А потом MCI вошла в бизнес обработки данных, приобретя за миллиард долларов SHL Systemhouse. И в музыкальный бизнес с запуском проекта Project Diamond – продажи компакт-дисков по телефону.

Кто враг MCI? Sam Goody, EDS, IBM, America Online и AT&T – и это только часть имен. Перестав быть оператором международной телефонной связи, компания превратилась в диверсифицированный конгломерат, который продает все – от консалтинговых услуг до музыкальных CD.

Беспокоит ли это MCI? Не похоже. «Нет в мире человека, который не верил бы, что MCI, которая так сильна в маркетинге и продажах, не может завоевать пятнадцать процентов любого рынка, – говорит CEO компании Берт Робертс. – Мы могли бы получить даже часть обувного рынка, хотя не производим обувь».

Один такой человек все-таки есть. Это я.

MCI потеряла своего врага. А вот компания с узкой специализацией всегда знает, кто ее враг и что он делает. Она может разработать план борьбы с ним и в случае необходимости быстро перейти в контрнаступление (если профиль деятельности врага широк и это диверсифицированная компания – тем лучше).

6. Специализация – это будущее

Хочу повторить еще раз: основная работа руководителя корпорации – это не управление ею, а поиск будущего. Не абстрактного, а конкретного будущего компании, которой он руководит. Специализация – это и есть будущее, ведь она может показать, чем организация будет заниматься, и предпринять конкретные шаги в достижении ее целей.

Volvo, фокусируясь на «безопасности», не просто предсказала, куда движется автомобильная отрасль. Она точно знала, что делать, чтобы будущее стало реальностью. Сегодня не только Volvo, но и вся отрасль стремится к безопасности (без последователей не может быть лидеров).

Когда Silicon Graphics решила специализироваться на обработке данных 3D, такого рынка не было. Сегодня благодаря усилиям лидера – Silicon Graphics – этот рынок на подъеме.

Министерство обороны симулирует при помощи видеоигр 3D наземные маневры. Многие другие отрасли используют реалистичные симуляции, созданные благодаря технологии 3D. Медицина, добыча нефти, дизайн и архитектура – лишь несколько отраслей, активно использующие эти технологии. И конечно, 3D-эффекты активно применяются в видеоиграх, кинофильмах и рекламе.

С ростом технологии 3D увеличивалась и Silicon Graphics. С 1991 года прибыль компании выросла более чем втрое – до нынешних 2,2 миллиарда долларов в год.

Здесь есть парадокс. Некоторые консультанты советуют CEO искать будущее, планировать его и готовиться к нему. Приветствуя мозговые центры и семинары на Карибах! Добро пожаловать в мир мечтаний, парите в облаках и воображайте будущее, которое не настанет.

CEO следует искать будущее в том, что компания делает сегодня. Какой продукт или идея составляет вашу основную надежду? Они станут вашей специализацией. Все одновременно и просто, и сложно.

Большинству компаний легко найти продукты, у которых есть светлое будущее. Трудно выбрать единственную концепцию, на которой стоит специализироваться. В основном компании не хотят жертвовать ничем. В гонке за будущее они предпочитают иметь несколько лошадей. Кажется, что так и надо, но это не работает.

Предположим, что Silicon Graphics не увидела своего будущего в технологии 3D. Компания могла бы предложить покупателям линейку

рабочих станций для бизнеса и других областей и даже персональные компьютеры. И где бы Silicon Graphics оказалась сегодня? Стала бы еще одной из многих на рынке рабочих станций.

И вновь дело в выборе: сиюминутные или долгосрочные блага? В краткосрочном плане расширение продуктовой линейки, вероятно, принесло бы Silicon Graphics одномоментную выгоду. В долгосрочной перспективе специализация на 3D, несомненно, оправдала себя.

История повторяется. Один из самых важных феноменов с точки зрения планирования будущего – это «следующее поколение», которое постоянно отодвигает «прошедшее» в сторону. На смену аспирину пришел парацетамол, который теперь заменил ибупрофен. Восьмиразрядный домашний компьютер был вытеснен шестнадцатиразрядным офисным, а на смену ему приходит тридцатидвухразрядный. Есть ли сомнения в том, что следующее поколение – это шестидесятичетырехразрядный компьютер?

Некоторые отрасли настолько сосредоточены на расширении собственных технологий в другие области, что не видят угрозы, исходящей от следующего поколения. Кабельное телевидение так занято размышлением о том, как заполучить телефонный бизнес и бизнес видео по требованию, что не замечает угрозы, которую несут ему спутниковые системы (такие как DirecTV).

7. Специализация снаружи и внутри

В этой книге мы в основном обсуждали стратегию создания внешней специализации, но ее необходимо продвигать и внутри компании. Тот, у кого есть специализация, знает, каких людей брать на работу, какие исследования проводить и какие продукты предлагать рынку.

В мире, где знания распространяются очень быстро, специализация особенно полезна в таких областях, как исследования и разработки. Ни одна организация не способна стать новатором во множестве разных областей. Внешняя специализация может направлять внутренние исследования компании, ее маркетинговые иправленческие усилия.

Неспециализированная компания пытается достичь баланса. Здесь одинаково относятся ко всем функционально независимым операционным подразделениям. Компания часто меняет местами продукты, производственные мощности и другие подразделения, чтобы достичь «равенства» или баланса между своими составляющими.

Нельзя утверждать, что все самое важное сделал один-единственный работник. Менеджмент хочет, чтобы все сотрудники получили по кусочку успеха.

В 1958 году Texas Instruments изобрела интегральную микросхему, однако с тех пор эта компания испытывает сплошные разочарования. Вместо того чтобы специализироваться на полупроводниках, TI пыталась использовать свое лидерство в чипах в потребительской электронике, персональных компьютерах, лэптопах, микрокомпьютерах и программном обеспечении.

Большая часть этих попыток окончилась неудачей. Цифровые часы потерпели фиаско. Микрокомпьютерный бизнес свернули. Бизнес домашних компьютеров был закрыт со списанием в размере 600 миллионов долларов. В настоящее время Texas Instruments хромает в бизнесе ноутбуков.

Конечно, движет компанией бизнес чипов и 700 миллионов долларов в год, получаемые ею как лицензионное вознаграждение, которое приносит патент на полупроводники. Что было бы, если бы TI с самого начала специализировалась на полупроводниках?

Сравним Texas Instruments с Intel – компанией, специализирующейся на микропроцессорах. В прошлом десятилетии Intel росла на 45 миллиардов долларов в год в продажах и на 8 миллиардов чистой прибыли.

Продажи TI составили 68 миллиардов долларов, прибыль – менее 2 миллиардов.

Компания с узкой специализацией направляет своих лучших людей и большую часть ресурсов на продукты, которые станут ее будущим. Хотя такая компания вынуждена иметь дело с продуктами из прошлого, она не стесняется признать, что они не входят в ее планы на будущее.

Специализация компании – это ее перевод с продуктов прошлого на продукты будущего. Нет сомнения, что децентрализация вносит свой вклад в мотивацию и чувство ответственности как руководителей операционных подразделений, так и их сотрудников. Но как децентрализованной организации создать сфокусированность?

Это невозможно. Децентрализация не позволяет менеджменту устремить компанию в одном направлении – и затем сменить его, когда рыночные условия трансформируются. Децентрализация эффективна, но лишает компанию гибкости.

Лучше управлять неэффективной, но централизованной компанией с сильной, ориентированной на рынок специализацией. Сотрудники скорее будут работать в компании-победителе, чем в проигравшей организации, такую бы сильную мотивацию ни предлагало ее руководство.

Digital Equipment – последний из примеров жертв гонки децентрализации. В рамках широкомасштабного плана реструктуризации компания была реорганизована в ряд полуавтономных подразделений, которые смогут создавать собственную рекламную, ценовую и маркетинговую стратегию. По мере децентрализации исчезает надежда Digital на лидерство в шестидесятичетырехразрядных рабочих станциях.

Децентрализованная компания по определению не может иметь специализацию или корпоративную стратегию. Она способна лишь стать центром аккумуляции финансовых результатов и их распределения между инвесторами и аналитиками. Больше всего децентрализованной компании не хватает благоприятной возможности, за которую она могла бы ухватиться, чтобы доминировать на рынке с концепцией следующего поколения.

Возьмем любимую всеми децентрализованную компанию 3M. Хотя она продолжает выдавать новые продукты (по последним подсчетам, 66 тысяч), ей явно не хватает того революционного подхода, который мог бы вывести ее на новый уровень успеха. Последней удачей была самоклеящаяся бумага для заметок Post-it, выпущенная на рынок в 1980 году.

Продажи Minnesota Mining and Manufacturing с 1988 года выросли на

33 %, но прибыль практически не увеличивается.

Из-за отсутствия специализации ЗМ может не заметить великую идею, которая прячется в ее лабораториях. Так, в 1950 году компания изобрела копирование Thermofax и стала лидером рынка копировальных аппаратов.

Почему ЗМ не стала финансировать эксперименты Честера Карлсона по ксерографии? Это было бы так естественно. Может быть, ЗМ решила, что копировальные машины и бумага – это лишь одна категория из тысяч продуктов, и не захотела класть все яйца в одну корзину?

А вот Haloid сосредоточилась на этой области, что привело к выводу на рынок копировального аппарата 914 и возникновению Xerox Corporation, которая сегодня гораздо крупнее ЗМ. Хотя у Xerox есть свои проблемы в области специализации, успех этой компании в копировальном бизнесе – свидетельство того, чего можно достичь благодаря узкому профилю деятельности.

Сегодня корпорация возвышается на вершине растущей горы знаний. Разбрасываясь деньгами, чтобы охватить все технологические направления, она ослабляет свою защиту.

Специализация автоматически направляет деньги в одну область, где это может дать результаты. Нет никакого смысла в открытии новой технологии, для которой у вашей компании недостаточно ресурсов и людей и которая полностью не соответствует области ее деятельности.

Эксперты обвиняют Xerox в том, что она не сумела использовать открытия, сделанные в ее исследовательском компьютерном центре в Пало-Альто. Возможно, основной ошибкой было вливание средств в исследования в непрофильной области.

Как Xerox могла превратиться в центр компьютерного влияния? Где ей было взять нужные для этого человеческие и материальные ресурсы? Существовала только одна возможность – создать новую специализацию.

Скорее всего, Xerox стоило инвестировать в исследования в области лазерного принтера – продукта, который гораздо лучше укладывается в профиль ее деятельности. В частности, в разработку настольного варианта 9700 – лазерного принтера для многофункциональных компьютеров, представленного рынку в 1977 году.

Оглядываясь назад, мы видим, что Xerox упустила возможность стать лидером в лазерных принтерах и позволила Hewlett-Packard доминировать в этой категории.

8. Специализация нужна стране

То, что хорошо для компании, хорошо и для страны. Комментаторы постоянно жалуются, что промышленность сматывает удочки и перемещает производство за рубеж. Последними стали телевизоры, их больше не производят в США.

Почему все, что мы покупаем, должно быть произведено в США? Разве не лучше странам специализироваться? Разве им не стоит производить те продукты, к которым они имеют склонность?

Это именно то, что делает сфокусированность для организации. Она сводит людей и ресурсы в одну продуктовую категорию, в которой компания наиболее конкурентоспособна.

Странам не нужно бороться с процессом сужения специализации. Пусть конкуренция диктует, что какие государства будут производить. Давайте уничтожим все торговые барьеры, они лишь защищают неэффективных производителей и не несут ничего хорошего ни покупателям, ни (в долгосрочной перспективе) сотрудникам.

То, что общины, города, штаты и страны найдут свою специализацию, даст всем огромные преимущества. Соединенные Штаты Америки будут доминировать в мире благодаря таким продуктам, как коммерческие самолеты и компьютеры. Япония станет лидером в автомобилях и электронике. Германия – в продукции машиностроения, Франция – в вине и парфюмерии, Швейцария – в банковских услугах и часах, Италия – в дизайне одежды, Россия – в водке и икре.

Когда у страны есть специализация, она создает прочную репутацию в сознании покупателей всего мира. Люди предпочитают американские самолеты, японские автомобили, немецкие продукты машиностроения, французское вино, швейцарские часы, итальянскую модную одежду, русскую водку. Разве часы лучше оттого, что их производят в Швейцарии? Настоящая сила специализации – в сознании людей.

Специализация поддерживает сама себя. Люди и услуги стягиваются туда, где есть специализация.

Возьмем, к примеру, Кремниевую долину в Калифорнии. По мере того как это место становится все более известным благодаря развивающейся там электронной промышленности, оно привлекает инфраструктуру, которая помогает поддерживать лидерство Долины. Венчурные капиталисты, юристы, субподрядчики и специалисты по электронике

стекаются туда со всей страны.

Возьмем Брэнсон, называющий себя «мировой столицей музыкальных шоу». На расстоянии нескольких миль друг от друга расположено около сорока концертных залов, где выступают такие шоумены, как Бобби Винтон, Тони Орландо, Энди Уильямс, Глен Кэмпбелл, Анита Байант и The Osmonds^[61].

Там, где одному театру трудно свести концы с концами, сорок музыкальных театров процветают. Такова сила сфокусированности.

Подобное происходит в одном из кварталов Сорок седьмой улицы на Манхэттене, расположенном между Пятой и Шестой авеню. Это сердце бриллиантового квартала Нью-Йорка. Здесь работают триста пятьдесят семь ювелирных магазинов. Бриллиантовый район притягивает дизайнеров ювелирных украшений, гравировщиков, связанных с ювелирным делом. Такова сила специализации.

Подобные районы можно найти в любом городе или стране. Например, дилеры подержанных машин, вместо того чтобы держать свои торговые залы в разных районах, часто собираются в «автомобильные ряды». Там, где один дилер будет бороться за выживание, несколько дилеров процветают. Такова сила сфокусированности.

Города поступают так же. Благодаря центральному расположению и хорошей погоде Мемфис стал «распределительным центром» Америки. Там расположен транспортный узел Federal Express. (Международный аэропорт здесь закрыт из-за плохой погоды не больше восьми часов в год.) Грузовики курсируют в город и из него круглосуточно, поскольку в распределительном центре расположены склады огромного количества организаций.

Грузовики в Мемфисе, телефоны – в Омахе. Множество компаний, торгующих по каталогам, кредитных и сервисных центров и центров бронирования отелей открыли свои колл-центры в Омахе – городе «бесплатных телефонных номеров» США. Кроме того, это база трех крупнейших компаний, специализирующихся на телефонных продажах.

Города-близнецы Спартанбург и Гринвиль, расположенные в Южной Калифорнии, стали средоточием зарубежных компаний, желающих открыть производство в США.

Быстрее всего растет агломерация в Лас-Вегасе. Такова сила сфокусированности.

Как страны, так и сообщества стремятся к балансу отраслей. И все же им следует «разбалансировать» свою экономику, чтобы найти специализацию.

Многие годы Нью-Йорк оплакивал потерю рабочих мест на производстве. Разве Нью-Йорк со своей дорогой недвижимостью и высокими налогами должен быть Меккой производства? Думаю, нет. Ему лучше специализироваться как мировой столице коммуникаций и финансов.

Итак, перечисленные выше восемь аспектов – это специализация, другие семь – не она. Я перечислю их ниже.

9. Специализация – это не продукт

Копировальный аппарат 914 был самым прибыльным продуктом, который когда-либо производила американская компания. Но специализацией Xerox стали не копиры. Компания сфокусировалась на копировании на «обычной бумаге». Именно эта бумага оказалась тем флагом, под которым Xerox пришла к успеху.

И Volvo специализируется не на автомобилях. Конек компании – безопасность. Профиль BMW – не вообще автомобили, а «машина для вождения». Mercedes-Benz – это не просто машины, а дорогие, престижные авто.

Почему не работает сфокусированность на продукте? Здесь все дело в конкуренции. Монополист мог бы весьма успешно специализироваться на продукте, создать то, что интересно всем рынкам. Но конкуренция отнимает у него эту возможность.

Какое бы положение ваш продукт ни занимал в умах клиентов, конкуренция делает обратное. Если вы производите дорогие продукты, конкуренты предложат дешевые. Если вы выпускаете дешевый ассортимент, конкуренты выведут на рынок дорогие модели.

Большой – маленький, светлый – темный, высокая мода – ширпотреб, любительский – профессиональный. Не бывает, чтобы один вид продукта покупали все. Всегда есть благоприятная возможность сегментировать рынок.

Доминирующий лидер, пытаясь стать всем для всех, теряет фокусировку. Он должен решить, какой аспект рынка станет его специализацией. Затем поддерживать это решение ценами, упаковкой и системой распространения, которые ее укрепят.

Если вы не хотите отдавать ни пяди вашего бизнеса, значит, у вас нет специализации.

10. Специализация – это не зонтик

Некоторые компании считают, что нашли свою специализацию, создав общую тему для всех своих продуктов. Как сказал CEO AT&T Роберт Аллен, «AT&T, по сути, сетевая компания. Мы сводим вместе людей, услуги и информацию – и все во имя нашего конкурентного преимущества».

Это должно удивить большинство клиентов AT&T, которые считают компанию оператором международной телефонной связи.

Unisys потратила много денег, чтобы стать компанией, «управляющей информацией». Однако большинство покупателей считают Unisys компьютерной компанией. Что значит «управляющая информацией»? Библиотека, что ли?

AT&T и Unisys нашли зонтик. Они верят, что компания способна специализироваться на изобретенной ею грандиозной концепции, охватывающей все ее продукты.

В стремлении найти всеобъемлющую «великую идею», руководители корпораций часто выражаются слишком абстрактно. Понятно, что «информационный менеджмент» – это всеохватывающее понятие, но оно настолько широко, что не значит ничего.

Хорошая специализация по определению не может быть всеобъемлющей. Ведь это точка приложения сил, которая может включать в себя небольшое количество продуктов компании. Специализация должна охватывать лишь тот аспект бизнеса, который имеет будущее.

В любой момент у компании есть три типа продуктов: во-первых, вчерашние продукты – кандидаты на устранение; во-вторых, сегодняшние продукты, которые приносят большую часть прибыли, и, в-третьих, продукты завтрашнего дня – это будущее компании. Сфокусированность – это мост, по которому компания перейдет из сегодня в завтра.

То, на чем вы фокусируетесь, что продаете и на чем зарабатываете деньги, может представлять собой три разные вещи. Lotus специализировалась на ПО коллективного пользования, но основную часть продаж компании составляли электронные таблицы и программное обеспечение для персональных компьютеров. Однако прибыль ей приносил программный продукт Lotus 1-2-3 – новаторский табличный процессор.

Вообще-то любая организация расширяет специализацию (в том смысле, в каком специализация отсутствует у любого стенного шкафа – там

можно хранить все что угодно). Это верно хотя бы потому, что жизнь постоянно меняется. Ничто не продолжается столько времени, чтобы компания успела найти себе идеально узкую специализацию.

Цель специализации – вести компанию в едином, последовательном направлении. Это можно назвать лидерством идеи, а не лидерством личности.

11. Специализация не для всех

Ни один продукт не может подходить всем без исключения. Всегда есть люди, которые хотят отличаться от окружающих, они выбирают то, чего не хочет большинство. Это видно по одежде, прическам, стилю жизни, продуктам и услугам.

Попытка понравиться всем – самая большая ошибка, которую может сделать бизнес. Лучше застолбить свой участок и никому не позволять пересечь его границу.

Вот, например, президентские выборы в США. С 1824 года, когда голосование стало напрямую влиять на голоса, поданные членами коллегии выборщиков, ни один кандидат в президенты не получал больше 61 % поддержки избирателей.

Это не удалось ни Аврааму Линкольну (55,1 %), ни Франклину Рузвельту (60,8 %) – двум самым популярным президентам в истории государства.

Президента США выбирали сорок три раза^[62], и за все это время самый лучший результат был у Линдона Джонсона в 1964 году. Одна из причин такого успеха – оппонент Джонсона Барри Голдуотер был одним из самых слабых кандидатов за последние годы.

То, что верно для президентов, верно и для продуктов. Очень редко один производитель получает более 50 % рынка. И вы скорее завоюете значительную долю рынка, если сузите специализацию.

Пытаясь расширить ее, вы теряете свой рынок. Какой политик старается понравиться всем? А вот компании делают это постоянно.

Как быть с общепринятым мнением, будто продажи нужно увеличивать? Как расти компании, не повышая популярности?

Один из способов – выйти на глобальный рынок. Среди продающихся в США продуктов почти нет тех, которые не пользовались бы на нем спросом. Гораздо лучше иметь узкую специализацию на глобальном рынке, чем широкую – на отечественном.

Доведем ситуацию до абсурда. В США 150 тысяч бизнесов с более чем сотней сотрудников. Что если каждый из них попытается выйти на все рынки сразу? И будет стремиться угодить всем на каждом из этих рынков? Никто из них долго не продержится.

12. Специализацию найти нетрудно

Крупная компания с персоналом более чем 20 тысяч человек решила поискать специализацию. На первом этапе был организован комитет, в который вошло больше десяти человек – они должны были сообщить CEO о результатах разработки новой стратегии.

Специализацию найти нетрудно, но она, без сомнения, теряется в толпе. Комитет по определению не может найти простую идею. (Чем крупнее комитет, тем больше времени это у него займет и тем сложнее получится отчет.)

Специализация, которую вы найдете, будет проста. Если вы ищете простую идею, вам не нужна сложная процедура поиска.

(Нас, консультантов, часто спрашивают, из чего состоит процесс создания стратегии специализации. Он довольно прост: мы обдумываем проблему и затем говорим, что вы должны делать.)

Эффективную стратегию специализации можно создать так: посадите в комнату двух человек и попросите их найти решение проблемы. Двое – это идеальное количество: один думает, другой оценивает.

Конечно, время от времени они будут меняться ролями.

13. Специализация – это не моментальный успех

В краткосрочном плане сужение специализации обойдется бизнесу недешево. Ваши продукты будет покупать меньше людей. Продажи могут упасть, потому что вы откажетесь от части продуктов. Сильная специализация почти никогда не приносит желаемого эффекта в краткосрочной перспективе.

Если бы это было не так, все компании имели бы огромный успех. Стоило лишь найти свою изюминку. Если это удавалось, вы продолжали действовать в том же духе, если нет – пробовали что-то другое. Рано или поздно ваша компания обязательно попала бы на дорогу, ведущую вверх.

Но это не так. То, что помогает сегодня, не всегда приносит успех в долгосрочной перспективе. Компания, которой движет попытка поймать удачу за хвост, почти всегда обречена на провал. Чтобы принять решение о специализации, надо иметь мужество, а потом вам придется ждать реакции рынка на свои действия. Ведь скоро только кошки родятся.

Ford Motor целый год пыталась фокусироваться на безопасности, но затем отказалась от этой концепции. «Безопасность не продается», – поговаривали в Детройте. Volvo использовала то же слово, что и Ford. Разница в том, что Volvo не сбежала с корабля безопасности через год. Компания продолжает свое плавание – уже почти тридцать лет.

Вам понадобится терпение. На то, чтобы развернуть боевой корабль в реке, нужно время.

14. Специализация – это не стратегия

У General Motors была стратегия. Она хотела стать транспортной компанией полной линейки, поэтому купила Hughes Aircraft.

Стратегия, как определяет ее большинство организаций, не слишком ограничивает их деятельность. Так, для GM все, что летает, вращается или скользит, относится к транспортной стратегии.

У IBM компьютерная стратегия. Все связанное с компьютерами (аппаратные средства, программное обеспечение, сети и коммуникации) вписывается в стратегию IBM, в том числе и приобретение Lotus Development. Предполагается, что компания может получить 100 % рынка. Это невозможно, поэтому любая стратегия обречена на провал.

Специализация требует «сужения» бизнеса, чтобы доминировать в своем сегменте. Вы не сильны, если не можете владеть рынком. Вы не сильны, если вы крупный игрок.

15. Специализация – это не навсегда

Со временем даже самая сильная специализация устаревает. И тогда компания должна найти себе новую.

В то же время специализация не должна меняться каждые несколько лет. Временные рамки – приблизительно десятилетия. Ситуация зависит и от отрасли. Быстро меняющиеся высокотехнологичные отрасли скорее истощают специализацию.

Digital Equipment фокусировалась на «микрокомпьютерах». Они подняли эту компанию на второе место в мире. Но рынок обратился к персональным компьютерам. Digital не сумела перебраться через пропасть.

Специализация IBM – многофункциональные компьютеры. Благодаря ей компанию знали во всем мире и восхищались ею. Но рынок разделился. Ответом IBM на сегментирование компьютерного рынка стала попытка стать всем для всех. Это не сработало.

Eastman Kodak сосредоточивалась на фотографии, это позволило компании доминировать на соответствующем мировом рынке. Но сегодня мир обратился к цифровому фото, и Kodak приходится искать свой путь через пропасть.

У Federal Express была своя фокусировка – экспресс-доставка. Она произвела революцию в бизнесе воздушных перевозок грузов и сделала основателя компании Фреда Смита богачом. Но сегодня бизнес воздушных перевозок стал глобальным, и Federal Express нужна новая специализация.

А что ваша компания? Вы все еще живете вчерашними стратегиями? Будущее принадлежит тем, кто создает сильную специализацию сегодня.

Сфокусированность. Будущее вашей компании зависит от нее.

notes

Сноски

1

Райс Э., Райс Л. 22 непреложных закона маркетинга. М.: ACT, Харвест, 2009.

2

Райс Э., Райс Л. Расцвет пиара и упадок рекламы. М.: ACT, Ермак, 2004.

3

Райс Э., Райс Л. Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса. М.: АСТ, Транзиткнига, 2005.

4

Здесь и далее – генеральный директор. *Прим. ред.*

5

Данные, приведенные в книге, актуальны на момент выхода в свет ее первого издания. *Прим. ред.*

6

Друкер П. [Практика менеджмента](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

В книге описаны события, происходившие в 90-х годах прошлого века, когда готовилось к выходу первое издание. *Прим. ред.*

8

Song и Ted – авиакомпании-дискаунтеры. *Прим. ред.*

9

Райс Л. [Визуальный молоток. Как образы побеждают тысячи слов.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

10

См.: Уэлч. Д., Бирн Д. Джек. [Мои годы в GE.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

11

Лекарственное средство из группы психостимуляторов. *Прим. ред.*

12

См.: Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Поппур, 2008.

13

Сейчас существует только Dell, все остальные поглощены другими компаниями. *Прим. ред.*

14

Генеральное соглашение по тарифам и торговле – международное соглашение, заключенное в 1947 году с целью восстановления экономики после Второй мировой войны. *Прим. ред.*

15

Соглашение о свободной торговле между Канадой, США и Мексикой, основывающееся на модели Европейского Союза. *Прим. ред.*

16

Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество – форум двадцати одной экономики Азиатско-Тихоокеанского региона для сотрудничества в области региональной торговли и облегчения и либерализации капиталовложений. *Прим. ред.*

Общий рынок стран Южной Америки, экономическое и политическое соглашение между Аргентиной, Бразилией, Уругваем, Парагваем (членство было приостановлено 29.06.2012 до апреля 2013 года) и Венесуэлой. Подписано в 1991 году на основании Асунсьонского договора, который был позже изменен и обновлен в 1994 году договором в Ору-Прету. Цель соглашения – содействие свободной торговле, гибкому движению товаров, населения и валюты стран-участниц. *Прим. ред.*

18

Это универсальные торговые компании, охватывающие все отрасли экономики. Они занимаются оптовой торговлей и продвижением товаров как в Японии, так и за рубежом. Помимо этого они разрабатывают продукты, как правило, совместно с производителями и инвестируют в производство. *Прим. ред.*

19

Система менеджмента, при которой одна главная организация объединяет поставщиков предприятия в сферах планирования, разработки товара, контроля цен и прочего. *Прим. ред.*

20

Финансово-промышленная группа в Корее. *Прим. ред.*

21

В 2005 году Apple Computer перевела свои компьютеры на процессоры Intel семейства x86. *Прим. ред.*

22

Крайтон М. Парк Юрского периода. СПб.: Амфора, Петроглиф, 2013.

23

Современные телевизоры имеют встроенные интернет-браузеры, могут воспроизводить видеофайлы с жестких дисков и даже позволяют совершать покупки в интернет-магазинах. Медиацентры, в основе которых лежат ПК, также широко распространены. *Прим. ред.*

24

Крупнейшая по числу жертв техногенная катастрофа. Произошла в результате аварии на химическом заводе Union Carbide в индийском городе Бхопал (столица штата Мадхья-Прадеш) ранним утром 3 декабря 1984 года. При этом погибло не менее 18 тысяч человек. Из них 3 тысячи – непосредственно в день трагедии и 15 тысяч – в последующие годы. *Прим. ред.*

25

Статья 11 Закона о банкротстве США предполагает реорганизацию компании, имеющей достаточные активы для финансового оздоровления.
Прим. пер.

26

Дженин Гарольд (1910–1997) – американский предприниматель, миллиардер. С 1959 по 1977 год руководил компанией ITT. *Прим. ред.*

27

Джордж Паттон-младший (1885–1945) – один из главных генералов американской армии в период Второй мировой войны. *Прим. ред.*

Шекспир У. Ромео и Джульетта. Пер. Б. Л. Пастернака. *Прим. ред.*

29

Драйв в гольфе – сильный, дальний удар клюшкой широким размахом из-за плеча на 200–250 метров; патт – спокойный, аккуратный закатывающий удар перед самой лункой, требующий хороших нервов, твердой руки, глазомера и т. п. Можно сказать, что драйв больше для показухи, а экономить сделанные удары (и зарабатывать деньги) лучше на патте. *Прим. ред.*

30

Суперкомпьютер. *Прим. ред.*

31

Заменитель сахара. *Прим. пер.*

32

Низкокалорийное печенье. *Прим. пер.*

33

2 апреля 2009 года компания Rackable Systems, специализирующаяся на серверах и решениях для хранения больших объемов информации, объявила о приобретении Silicon Graphics за 25 миллионов долларов. *Прим. ред.*

34

Фрэнк Пердью (1920–2005) – американский бизнесмен, долгое время был CEO компании Perdue Farms – одного из крупнейших производителей курятины в США. *Прим. ред.*

35

Имеется в виду фильм North (1994), в российском прокате – «Норт», где Брюс Уиллис играет роль Пасхального зайца. *Прим. ред.*

36

Бейб Рут (1895–1948) – профессиональный бейсболист. Признан спортсменом века, по мнению Associated Press. Питер Роуз – американский профессиональный бейсболист по прозвищу Чарли Хастл. Выступал в Главной лиге бейсбола вначале как игрок (с 1963 по 1986 год), а позже как менеджер (с 1984 по 1989 год). *Прим. ред.*

Мел Торме по прозвищу Бархатный Туман (1925–1999) – американский музыкант (барабанщик и пианист), джазовый певец, композитор, автор песен, аранжировщик, актер, писатель. Более всего известен как автор одной из наиболее популярных американских праздничных песен, *The Christmas Song* («Рождественская песня»), написанной в 1946 году. *Прим. ред.*

Том Питерс – американский писатель, бизнес-гуру. Майкл Хаммер – интеллектуальный лидер реинжиниринга. Журнал Business Week назвал его одним из четырех выдающихся гуру менеджмента. Майкл Портер – признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран. Филипп Кросби – американский специалист в области управления качеством, разработал концепцию нулевого уровня дефектов, автор популярных бизнес-книг. Джоэл Стерн – американский предприниматель, создатель и популяризатор идеи добавленной экономической стоимости. Считается одним из главных мировых авторитетов в области финансов, оценки корпоративной производительности. Джоэл Баркер – американский футуролог, бизнес-мыслитель, бывший директор отдела футурологических исследований Музея науки штата Миннесота. Первым применил концепцию смены парадигм в корпоративном мире. *Прим. ред.*

39

Зловещее предзнаменование (иврит) – крылатая фраза из Библии.
Прим. пер.

Сейчас пленочные камеры используют только профессионалы в специальных случаях. *Прим. ред.*

Грешем Т. (1519–1579) – английский торговец сукном, финансист, дипломат, основатель Королевской биржи и Королевского общества. Считается, что он сформулировал закон, названный его именем, который гласит: «Плохие деньги вытесняют из обращения хорошие». *Прим. ред.*

Джеймс Дин (1931–1955) – американский актер. Своей популярностью обязан трем кинофильмам – «К востоку от рая», «Бунтовщик без причины» и «Гигант», – которые вышли в год его смерти. Вечный тинейджер и первый трагический киногерой. Посмертно стал лауреатом премии «Золотой глобус» (1956). Трагическая смерть, легенды и мифы, окутавшие его жизнь, создали культовый статус его личности. *Прим. ред.*

43

Сенситивность – особая чувствительность, восприимчивость к определенным внешним воздействиям. *Прим. ред.*

44

Область залива Сан-Франциско (англ. Bay Area) – крупный ареал в северной Калифорнии, сформировавшийся вокруг залива Сан-Франциско и названный его именем. Здесь проживает около 8 миллионов человек. Многочисленные города, поселения, военные базы, аэропорты, парки и заповедники расположены на территории девяти округов штата и соединены плотной сетью автомагистралей, пригородно-городского метро BART и железных дорог. В южной части ареала расположена Кремниевая долина. *Прим. ред.*

45

Имя скакового жеребца Rock of Gibraltar стало нарицательным. Оно означает «чемпион». *Прим. пер.*

Банковский закон 1933 года, называемый также по фамилиям его инициаторов (Гласса и Стиголла), – федеральный законодательный акт, подписанный президентом США 16 июня 1933 года. Вплоть до конца XX века определял облик американской банковской системы: запрещал коммерческим банкам заниматься инвестиционной деятельностью, существенно ограничивал право банков на операции с ценными бумагами и вводил обязательное страхование банковских вкладов. Ограничения, установленные законом, были отменены в 1999 году Законом Грэмма – Лича – Блайли. Однако мировая экономическая рецессия, начавшаяся в 2007 году, по мнению многих, именно в результате отмены Закона Гласса – Стиголла, привела к попыткам возврата к его положениям. 12 апреля 2011 года конгрессмен от штата Огайо Марси Каптур повторно внесла на рассмотрение палаты представителей США законопроект о восстановлении закона Гласса – Стиголла. *Прим. ред.*

В матрице Бостонской консалтинговой группы «собаками» называются те бизнес-единицы, которые занимают незначительную долю рынка и не растут. *Прим. ред.*

В настоящий момент CEO компании Sears – Эдвард Ламперт. *Прим. ред.*

49

Государственный деятель, 33-й президент США (1945–1953). *Прим. ред.*

50

На данный момент компанию возглавляет Андре Каланцопулос. *Прим. ред.*

51

Речь идет о ценах середины 1990-х годов. *Прим. ред.*

Стилистический прием, сочетание слов с противоположным значением (сочетание несочетаемого), например: «живой труп», «сухое вино», «честный вор» и т. д. *Прим. ред.*

53

Связано с названием Volkswagen Beetle. Beetle (англ.) – жук. *Прим. ред.*

54

Сейчас президент (CEO) компании – Алан Малалли. *Прим. ред.*

55

Название L'eggs это игра двух слов: legs – «ноги» и eggs – «яйца». *Прим. пер.*

56

Золотой самородок (англ.). *Прим. пер.*

Электронная мультимедийная энциклопедия, выпускавшаяся корпорацией Microsoft с 1993 по 2009 год. Последняя, наиболее полная версия Encarta Premium DVD 2009 выпущена в 2008 году. Была доступна подписка на ежегодно присылаемые DVD или комплекты CD. *Прим. ред.*

58

Карл фон Клаузевиц (1780–1831) – прусский офицер и военный писатель, автор работы «О войне» (1832), которой произвел переворот в теории и основах военных наук. *Прим. ред.*

59

Фраза, придуманная Карвиллом для избирательной кампании Билла Клинтона в 1992 году. *Прим. ред.*

60

15 февраля 1898 года в бухте Гаваны взорвался американский броненосный крейсер «Мэн». Несмотря на предпринятые действия, почти три четверти экипажа (по разным источникам, от 252 до 266) погибли. Официально причина взрыва осталась неизвестна. *Прим. ред.*

61

Американская семейная поп-группа, образованная в Огдене в начале 1960-х братьями Аланом, Уэйном, Мерилом и Джоем Осмондами. Первый коммерческий успех к ней пришел в начале 1970-х годов, когда в состав вошли Донни и Джимми Осмонды. *Прим. ред.*

62

Действующий президент США Барак Обама – 44-й по счету. *Прим. ред.*