



Жоржи Васконселлос-и-Са



*14 наступательных
и оборонительных стратегий
для достижения конкурентного преимущества*

balance
business
books

BEST FOR BUSINESS



РЕКОМЕНДУЕТ



ИНТЕРНЕТ-ПОДДЕРЖКА

Jorge A. Vasconcellos e Sa

STRATEGY MOVES

**14 complete attack and defense strategies
for competitive advantage**



An imprint of **Pearson Education**

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto Sydney • Singapore • Hong Kong • Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

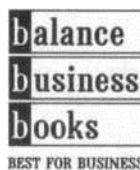
Жоржи Васконселлос-и-Са

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ХОДЫ

**14 наступательных и оборонительных стратегий
для достижения конкурентного преимущества**

Перевод с английского Е.А. Латыш

Под научной редакцией кандидата экономических наук И.В. Тараненко



Днепропетровск
Баланс Бизнес Букс
2007

Содержание

[Выражение признательности](#)

[Предисловие: ничто не предопределено](#)

[1. Можно победить с десятком или потерпеть поражение с сотней: два примера с арены военных действий](#)

[2. Причины победы и поражения: уроки для бизнеса](#)

[3. Наступление: шесть стратегических ходов, или маневров](#)

[4. Защита: восемь стратегических ходов, или маневров](#)

[5. Когда следовать каждой стратегии](#)

[6. Организационные альянсы](#)

[7. Пример из практики: уроки японской автомобильной промышленности в век глобализации](#)

[8. Заключение: восемь правил, следуя которым можно заслужить успех](#)

[Примечания](#)

Выражение признательности

В данной книге сделана попытка представить появившиеся, а также по-новому систематизировать уже существующие идеи с использованием множества примеров.

Среди всех авторов, которым я благодарен, особую признательность следует выразить Филипу Котлеру и Рави Сингху, которые стали пионерами в этой области, поместив в журнале *Journal of Business Strategy* (зимний выпуск 1981 года) свою ставшую классической статью «Маркетинговые войны в 1980-х годах». Профессор Котлер заложил основы тех идей, на которые опирается и которые развивает эта книга.

Надеюсь, что читатель извлечет пользу и из того и из другого.

Предисловие: ничто не предопределено

«Единственное, что можно сказать о войне с уверенностью, – это то, что с уверенностью о ней ничего сказать нельзя».

Уинстон Черчилль

«Война – это состояние неопределенности».

Карл фон Клаузевиц

«На войне никогда нельзя быть уверенным в успехе. Но мы, по крайней мере, можем сделать все, чтобы его заслужить»

Уинстон Черчилль

В своей книге «Семь столпов мудрости» Т.Е. Лоуренс, известный более как Лоуренс Аравийский, рассказывает о случае, который произошел во время Первой мировой войны при штурме Акабы, занятой турками. Никто и не заметил, как Хасим, арабский повстанец из армии Лоуренса, уснул на своем верблюде. В результате он фактически обрек себя на верную смерть под жгучим солнцем пустыни. Когда Лоуренс заметил отсутствие Хасима, находясь уже очень далеко, он повернул своего верблюда обратно и направился в пустыню один, ведомый лишь стрелкой масляного компаса. Это был поистине бесстрашный шаг, граничащий с безумием.

«Не ходи туда, – советовал ему шейх Аура, один из арабских предводителей экспедиции. – Тебе все равно не найти его – и даже если тебе каким-то чудом это и удастся, он наверняка уже погиб. А если все-таки он еще жив, ты никогда не найдешь дорогу назад». Лоуренс настаивал на своем. Когда Аура понял, что его не переубедить, он изрек с фатализмом в голосе: «Все бесполезно. Найти свою смерть в пустыне – его судьба. Это предопределено свыше». Лоуренс спас Хасима и вернулся с победой. Лоуренс, присоединившись в конце концов к основной колонне повстанцев, произнес с улыбкой: «Ничто не предопределено. Ничто».

Это один из четырех основополагающих принципов этой книги – ничто не предопределено. Можно быть маленьким и победить, равно как и будучи большим можно проиграть. Все зависит от того, насколько грамотно применять правила ведения войны. Победит лишь тот полководец, который знает, что дает искусство оперативного планирования, когда его применяют на практике и как его правильно применить. Остальные полководцы потерпят поражение.

Второй принцип – время не властно над этими стратегическими законами. Наполеон сказал: «У меня было сорок сражений, и в итоге я не узнал ничего такого, чего не знал бы раньше». Успех – будь то прибыльность бизнеса или его жизнеспособность – зависит от следования существующим правилам. Тот, кто делает меньше всего ошибок, добывается наиболее крупных побед.

Третий принцип – поскольку, по словам Карла фон Клаузевица, «бизнес – это неопределенность так же, как и война», – удача играет здесь значительную

роль. Перефразируя Черчилля, можно сказать, что «нельзя быть уверенным в успехе, можно лишь заслужить его». Заслужить же его становится возможным только при условии следования законам стратегии.

И наконец, эти правила особенно важны, так как в бизнесе нет передышек, бизнес – явление постоянное и непрерывное. Кроме того, на войне обычно две противостоящие стороны – в бизнесе их значительно больше. Вот почему мы утверждаем, что стратегия ведения бизнеса гораздо сложнее, нежели военная стратегия. Эти четыре принципа позволяют сформулировать уникальный тезис: следуйте правилам. Всегда. Вы можете потерпеть поражение в краткосрочной перспективе, но в конечном счете победа будет за вами. Можно проиграть сражение, но выиграть войну. Удача может вас оставить на какое-то время, но в итоге она все равно будет на вашей стороне.

В главе 1 мы покажем, как можно потерпеть поражение, имея 5 тысяч воинов, и победить с сотней. Военные примеры взяты из англо-зулусской войны 1879 года, когда британцы потерпели одно из самых сокрушительных поражений в своей истории. В битве при Исандлване они потеряли больше офицеров, чем в сражении при Ватерлоо, и больше людей, чем у Инкермана или Альмы*.

** Имеются в виду сражения Крымской войны (1854-1855 гг.)*

Затем, в тот же день, в бою за Роркс-Дрифт британцы одержали поразительную победу, несмотря на сорокакратное превосходство противника в численности. Почему? Во главе 2 мы рассмотрим этот вопрос и сделаем необходимые для бизнеса выводы. В главах 5-7 представлены ответы на вопросы «что», «когда» и «как» – какие стратегические шаги нужно сделать, в какое время и как их координировать.

Фактически существует 14 стратегических ходов, или стратегических маневров. Это шесть типов нападения – партизанская война, обходной маневр, фланговая атака, лобовая атака, недифференцированное окружение и дифференцированное окружение. Они в общих чертах рассмотрены в главе 3. Есть также восемь типов защиты: предупредительные сигналы, создание входных барьеров, глобальный сервис, упреждающий удар, блокирование доступа, контратака, удержание позиций и отступление. Им посвящена глава 4.

Глава 5 демонстрирует, когда лучше совершить тот или иной маневр, а глава 6 – как обеспечить себе поддержку с помощью стратегических альянсов. При формулировании условий достижения успеха в главе 7 поднимается специфический вопрос: каким образом фирмы могут выйти на международный уровень? Опыт японской автомобильной промышленности позволяет проиллюстрировать возможные ответы на этот вопрос.

И наконец, в главе 8 подводится итог восьми правилам, следуя которым можно обеспечить успех. Поскольку мы не можем полностью исключить фактора случайности, необходимо знать, каким образом можно максимизировать вероятность того, что обстоятельства сложатся за, а не против нас? Случай, по словам лорда Уорелла, – это «то, на что жалуются одни, пока другие стремятся им воспользоваться». Структура книги представлена в табл. А.1.

Содержание				
Глава	Что (какие стратегические ходы) и как (их совершать)		Когда	Прочее
	Нападение	Оборона		
3	1. Партизанская война 2. Обходной маневр 3. Фланговая атака 4. Лобовая атака 5. Недифференцированное окружение 6. Дифференцированное окружение			
4		1. Предупредительные сигналы 2. Создание входных барьеров (стационарных и мобильных) 3. Глобальный сервис 4. Упреждающий удар 5. Контратака 6. Блокирование доступа 7. Удержание позиций 8. Отступление		
5			Когда следует совершать каждый из шести наступательных и восьми оборонительных ходов, описанных в главах 3 и 4.	
6				Роль стратегических альянсов
7				Что, как (главы 3 и 4) и когда (глава 5) должны делать небольшие фирмы, чтобы выйти на международный уровень
8				Восемь правил, следуя которым можно прийти к успеху (заключение)

Таблица А.1. Что, когда и как

Можно победить с десятком или потерпеть поражение с сотней: два примера с арены военных действий

«Победа приходит к тем, кто совершает меньше ошибок».
Лорд Аруэлл

1.1 Введение

Чтобы продемонстрировать, как большая армия может потерпеть поражение, а немногочисленная – победить, в этой главе приводятся два эпизода из войны зулусов с британцами в Южной Африке. Они доказывают, что результаты полностью определяются правилами ведения боя, которым вы следуете.

Утром 22 января 1879 года британские силы вторжения численностью свыше 5 тысяч человек были наголову разбиты армией зулусов в битве при Исандлване. Позже, но в течение того же дня, немногим более сотни британских солдат одержали ошеломительную победу у форта Роркс-Дрифт.

1.2 Зулусская война¹

22 января 1879 года около 20:00 генерал-лейтенант лорд Челмсфорд, главнокомандующий британской армии, возвращался в свой лагерь, расположенный у подножья горы Исандлвана. Утром он отправился на поиски зулусской армии, оставив в лагере свыше 2200 человек – треть своей армии.

Лорд Челмсфорд, человек здравомыслящий, был кадровым солдатом, принимавшим участие во многих военных кампаниях викторианской эпохи – от Гвинеи до Абиссинии. Его боевая репутация была безупречной. Несколько дней ранее его армия, насчитывающая 15 тысяч человек, тремя колоннами вторглась на территорию королевства Зулуленд. У него были месяцы, чтобы подготовиться к войне, которая, вне всякого сомнения, была ему нужна и которой в то же время любой ценой стремился избежать король зулусов Кампанде. Дисциплинированные, прекрасно экипированные солдаты Челмсфорда были основательно вооружены как легким, так и тяжелым огнестрельным оружием. Армия состояла из туземцев, белых иммигрантов и множества профессиональных солдат-британцев, имеющих большой военный опыт.

Но сейчас перед ним лежали руины главного лагеря. Из 2200 человек уцелели только 500. Тела остальных, в том числе не принимавших участия в сражении гражданских, черных слуг и лакеев, а также трупы лошадей, мулов, собак и прочих животных, лежали, разлагаясь под жгучим африканским солнцем.

Масштабы катастрофы были подавляющими. Один из очевидцев

рассказывал, что не было ни раненых, ни пропавших без вести – только убитые. Под Исандлваной погибло больше офицеров, чем в битве при Ватерлоо, и больше людей, чем в сражениях у Инкермана или Альмы.

«Не понимаю этого – недоумевал генерал. – Я оставил здесь две тысячи человек». Что же произошло?

1.3 Предпосылки войны

Рождественским днем 1487 года великий португальский мореплаватель Васко да Гама дал имя Наталь (Рождество на португальском) земле, раскинувшейся к северо-востоку от мыса Доброй Надежды².

Однако целью да Гамы была Индия, и он продолжил свое путешествие. Он стал первым мореплавателем, открывшим морской путь в Индию и связавшим таким образом Европу и Азию. Южная Африка осталась позади в ожидании, пока европейцы придут и обоснуются на ее земле. Первыми были голландцы в 1652 году, затем, в 1805-м, англичане, унаследовавшие голландские владения в результате наполеоновских войн.

После появления европейцев и вплоть до начала XIX века зулусское королевство росло и укреплялось. Яростно отстаивающие свою независимость и сплоченные властью сильной монархии, зулусы жили на северо-востоке Наталь и на востоке Трансвааля (см. рис. 1.1).

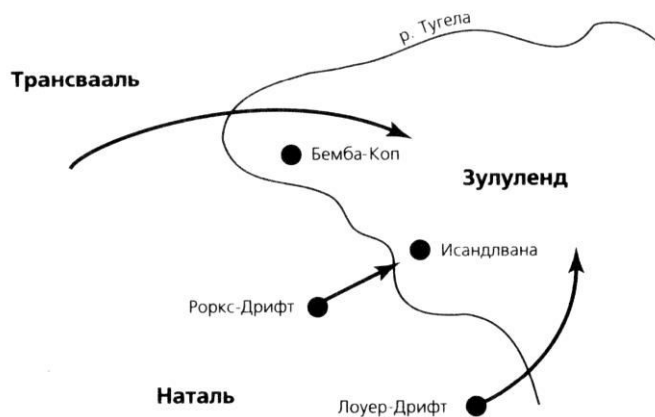


Рис. 1.1. Три направления вторжения в Зулуленд

Они первыми вступили в контакт с бурами (колонистами голландского происхождения), а затем с англичанами, которые использовали несколько незначительных приграничных конфликтов как повод для вторжения в королевство Зулуленд. Несмотря на то что Кампанде, король зулусов, пытался договориться с англичанами, он все же не мог принять их условия. («Кампанде не сделал тебе ничего плохого, и я не делаю тебе ничего плохого, поэтому у тебя, должно быть, на уме совсем другое, когда ты вторгаешься на мою землю.»)³.

Таким образом, обе стороны готовились к войне. Армия зулусов представляла собой грозную силу. Многие воины умели обращаться с некоторыми видами огнестрельного оружия, не считая традиционных копьев

и щитов. У мощной сорокатысячной зулусской армии, кроме всего, была конница, которую использовали в целях разведки. Эта армия неоднократно наносила поражения соседним племенам и даже бурам⁴.

Лорд Челмсфорд опасался в основном, что зулусы прибегнут к тактике коротких ударов (как это делал ранее воины племени ксхоса), благодаря которой он не сможет сокрушить противника в решающей битве. Поэтому Челмсфорд решил проявить инициативу и вторгнуться в королевство Зулуленд тремя отдельными колоннами, каждая из которых насчитывала 5 тысяч человек (см. рис. 1.1). Первая колонна продвигалась вдоль побережья из пункта Лоуер-Дрифт. Вторая занимала позицию в центре, двигаясь из Роркс-Дрифт, маленького британского форта. А третья шла через Бемба-Коп на севере.

1.4 Вторжение

Лорд Челмсфорд возглавлял наиболее многочисленную, основательно вооруженную колонну, состоявшую из самых опытных солдат, которая выступила из Роркс-Дрифт. Король зулусов направил свою армию к столице Ондини. Он заявил своему войску, что не ссорился с англичанами и не плавал за тридевять земель, чтобы их найти. Напротив, англичане прибыли из-за моря, чтобы выступить против него. Воины возмутились: «Оставь это дело нам – пока мы живы, англичане тебя не получат».

Тогда король отдал своим генералам два приказа. Первый – ни при каких обстоятельствах они не должны атаковать укрепленные позиции англичан, наносить удар противнику следовало лишь на открытой местности. И второй – атаковать англичан можно только на территории Зулуленда. Они должны были вытеснить противника назад, за пограничную линию, но самим ни в коем случае не следовало переходить на территорию Наталя. Во второй половине дня 17 января 1879 года крупнейшая за всю историю королевства армия – около 24 тысяч человек – выступила навстречу британским силам⁵.

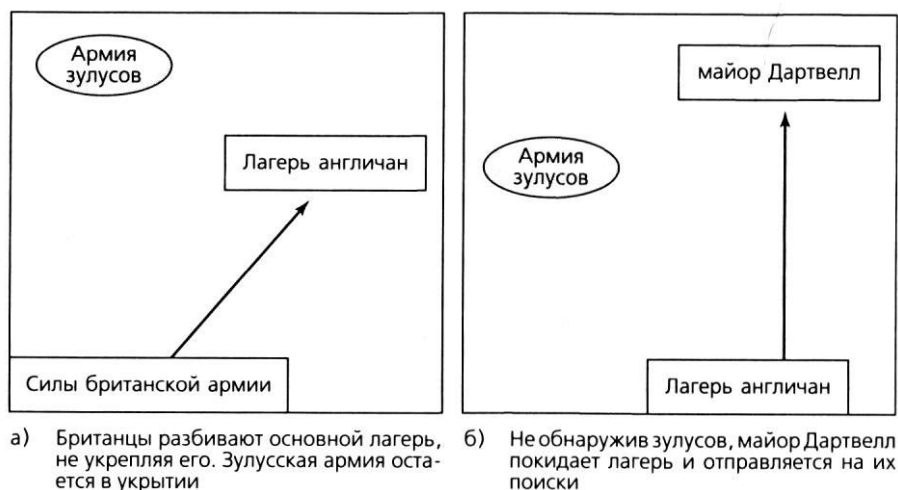
Зулусы приняли решение ударить по центральной колонне, которая быстро продвигалась под началом Челмсфорда к самому сердцу королевства. Эта колонна уже выдержала первое столкновение с небольшим отрядом зулусов, который занял хорошо укрепленную позицию в Бетше-Вэлли. После яростной, но короткой схватки зулусы были разгромлены и рассеяны. Англичане двинулись к окрестностям горы Исандлвана и разбили там лагерь.

1.5 Сражение при Исандлване

Историки расходятся в незначительных деталях в толковании того, что произошло впоследствии. Тем не менее они единодушны по следующим позициям:

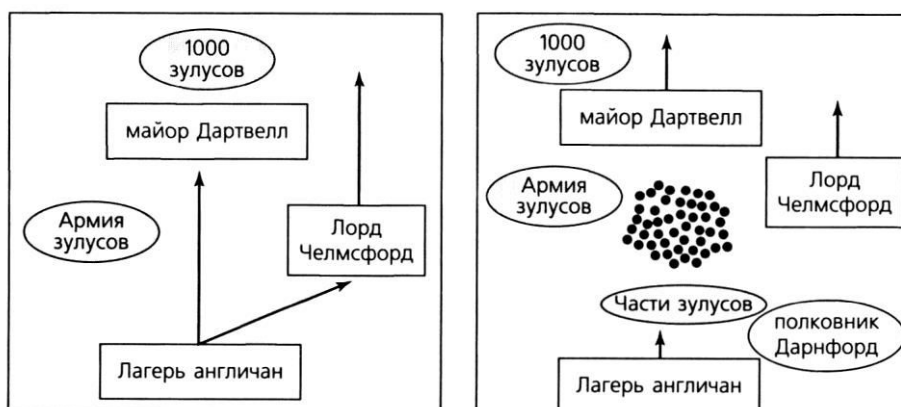
1. Несмотря на то что каждый основной лагерь согласно предписаниям должен был хотя бы частично окопан траншеями, лорд Челмсфорд не стремился его укрепить. Позднее он утверждал, что лагерь был слишком велик, а земля слишком каменистая, чтобы можно было вырыть траншеи вокруг (см. рис. 1.2a).

Кроме того, Челмсфорд намеревался через день-другой выступить дальше. И поэтому не пытался сделать даже заграждения из колючего кустарника, а уж тем более – круга из повозок. В результате, у натиска зулусов была лишь одна преграда – огневая мощь англичан.



2. В первый день зулусы по-прежнему находились вне поля зрения. Челмсфорд отправил около трети из своих 5 тысяч людей под командованием майора Дартвелла на поиски армии зулусов (см. рис. 1.2б).
3. Майор Дартвелл пришел к выводу, что крупных формирований противника в стране не было, за исключением немногочисленных зулусских отрядов, которые то появлялись, то исчезали, уклоняясь от боя. Поэтому он продолжал поиски, прочесывая холмы и проводя рекогносцировку местности.
4. Впрочем, на расстоянии около 12 миль от главного лагеря внезапно появилась группа из тысячи зулусских воинов. Они преградили Дартвеллу путь, приняв традиционный для себя боевое построение: полукруг в форме грудной клетки и рогов буйвола (см. рис. 1.2в).
5. Не зная, сколько еще зулусов может быть поблизости, майор Дартвелл принял решение не вступать в бой, а вместо этого разбить лагерь, переночевать там и попросить подкрепления у лорда Челмсфорда.
6. Лорд Челмсфорд получил это сообщение в два часа ночи. Бой, которого он ждал на протяжении нескольких последних дней, судя по всему, был близок. Поэтому на рассвете он выступил из лагеря (см. рис. 1.2в).
7. В основном лагере он оставил под началом подполковника Пуллейна свыше 1700 человек, к которым вскоре присоединились еще почти 500 воинов, прибывших из приграничного форта Роркс-Дрифт. То есть количество солдат в главном лагере уже превосходило 2200 человек.
8. После выступления лорда Челмсфорда разведка доложила, что поблизости находятся части зулусов. Более того, небольшие зулусов можно было видеть и из основного лагеря. Некоторые из них, очевидно, ехали на повозках, запряженных быками

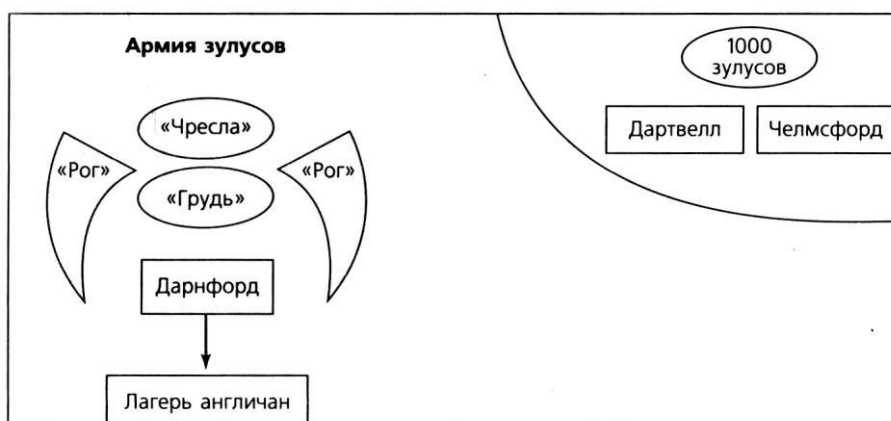
9. Опасаясь, что зулусы на холмах намереваются отрезать Челмсфорда от лагеря, 500 англичан под командованием полковника Дарнфорда выехали из лагеря (см. рис. 1.2г).



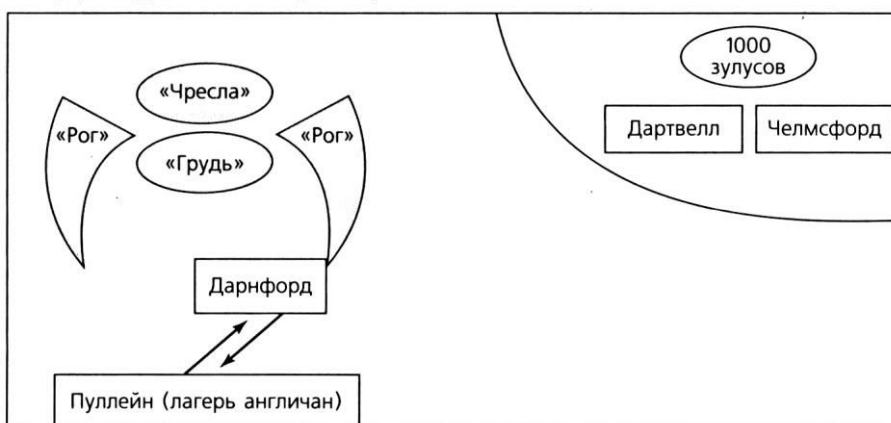
в) Отряд из 1000 зулусов преграждает путь майору Дартвеллу, не вступая с ним в сражение. Дартвелл просит о подкреплении у лорда Челмсфорда и получает его

г) Зулусы заманивают из основного лагеря третий отряд (под предводительством полковника Дарнфорда)

10. На расстоянии четырех миль от лагеря они заметили небольшой отряд зулусов, которые, по-видимому, пытались ускользнуть и
11. Внезапно перед ними оказался крутой откос, нависающий над • узким оврагом. На дне его располагалась главная армия зулусов – свыше 20 тысяч бойцов! Чтобы оставаться незамеченными, они не разводили огня и тихо ожидали.
12. В считанные минуты целая армия зулусов пришла в движение и сформировала свое традиционное боевое построение в виде полукруга в форме грудной клетки и рогов буйвола.
13. Англичане немедленно отступили тем же путем, каким пришли. Они выполнили один из самых сложных военных маневров – управляемый отход. Солдаты должны были отступать, затем остановиться, дать залп и снова отступать (см. рис. 1.2д)⁶.
14. Вернемся в основной лагерь. Его командующий Пуллейн все еще не подозревал о масштабах опасности. Он видел, как люди Дарнфорда поспешно отступали через равнину. Но он все еще верил, что настоящая опасность была в 12 милях отсюда, рядом с Челмсфордом и Дартвеллом. Поэтому вместо того, чтобы принять экстренные меры по защите лагеря, он послал часть своих людей на помощь отступающему полковнику Дарнфорду (см. рис. 1.2е).

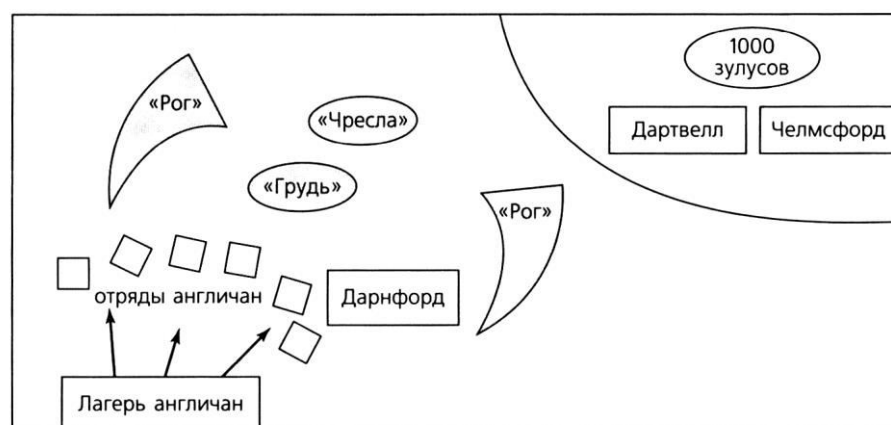


д) Полковник Дарнфорд обнаруживает зулусскую армию и под ее угрозой начинает отступление. Зулусы быстро формируют традиционное для себя боевое построение в форме грудной клетки и рогов буйвола



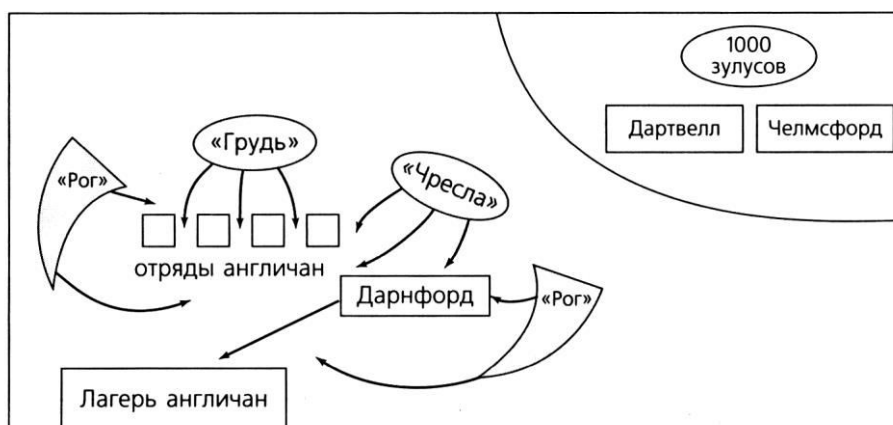
е) Командующий лагерем Пуллейн пытается помочь Дарнфорду и высылает подкрепление

15. Когда Дарнфорд достиг лагеря, он решил организовать оборону, как только зулусы подойдут поближе. В ответ они поочередно то бросались вперед, то падали в траву, чтобы избежать огня англичан.
16. Когда из-за холма появилось еще больше зулусов, Пуллейн послал своих людей вперед, чтобы выстроить слегка изогнутую к северу линию с лагерем позади. Линия была слишком растянута, поэтому между отдельными отрядами были значительные бреши (см. рис. 1.2ж).



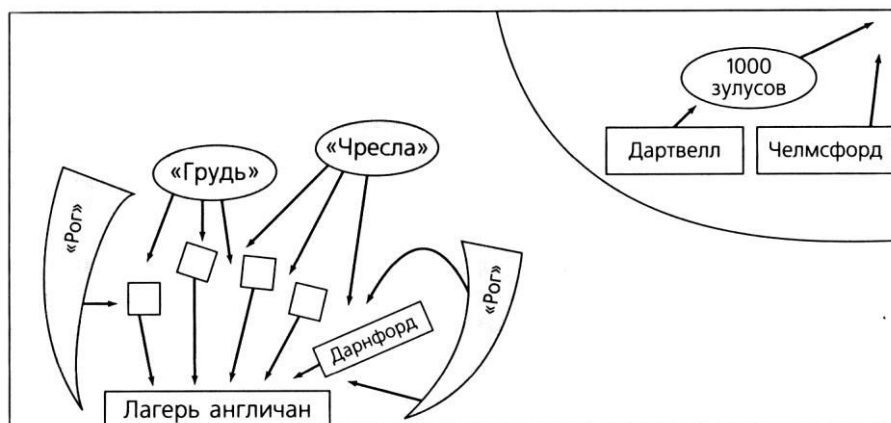
ж) Пуллейн высылает вперед своих людей, чтобы выстроить слегка изогнутую к северу линию

17. К этому моменту зулусов было уже намного больше, чем англичан. Их боевое построение в форме полукруга позволяло им проникать через бреши в оборонительной линии англичан, а также охватывать ее фланги. К тому же, поскольку у людей Дарнфорда стали подходить к концу боеприпасы, он больше не мог удерживать свою позицию и отдал приказ отходить к лагерю (см. рис. 1.23).



з) Зулусы проникают сквозь бреши и начинают окружать англичан. Боеприпасы начинают подходить к концу

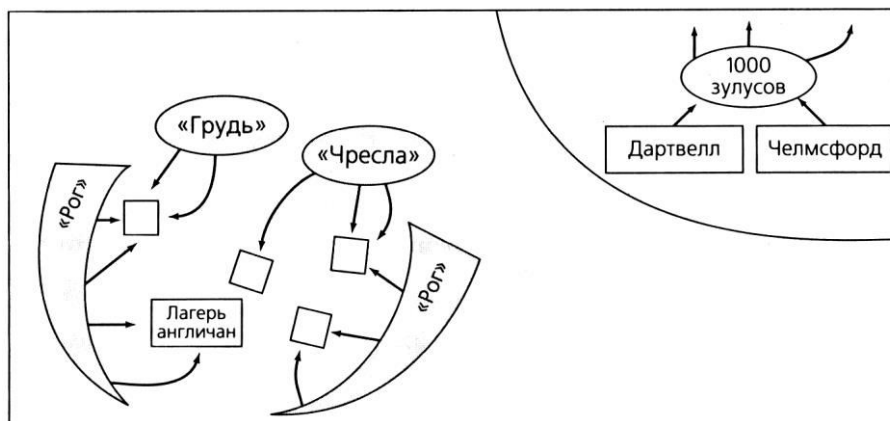
18. Только сейчас Пуллейн наконец осознал, что перед ним разворачивается серьезное сражение. Он решил отозвать своих людей, отступить к палаткам и попытаться выстроить сплошное боевое построение в главном лагере (см. рис. 1.2и). А в двенадцати милях отсюда майор Дартвелл и лорд Челмсфорд все еще пытались настичь зулусский отряд из тысячи человек, который до сих пор ухитрился ускользнуть от погони.



и) Осознав, наконец, что перед ним разворачивается серьезное сражение, Пуллейн приказывает генералу отступить к главному лагерю. Под натиском зулусов этого не удается сделать должным образом. Некоторые солдаты бросают оружие и бегут с поля боя. У основного лагеря англичанам не удается сформировать единое боевое построение, из-за чего им приходится отбивать атаки отдельными группами

19. Некоторым удавалось отступить к палаткам, другие же бросали свое оружие и бежали назад. Времени на попытки атаковать зулусов в строгом боевом построении уже просто не оставалось. Бреши были повсюду, и объединиться британским солдатам становилось весьма затруднительно. Солдаты собирались в отдельные кучи, рассеянные по всему полю, и оказывались таким образом отрезанными друг от друга. Окружающие их

со всех сторон зулусы приступили к методичному истреблению противника (см. рис. 1.2к).



к) Зулусы окружают и затем уничтожают отдельные отряды англичан у основного лагеря. Бежать удается менее чем 500 воинам.

20. Накануне полного поражения в лагере воцарился ужас. Пронзенные, заколотые и застреленные английские солдаты падали в поле, внутри палаток, у повозок и даже в неглубоких рывинах близ вершины Исандлваны. Большая часть британцев стояла насмерть, яростно и стойко сражаясь до самого конца. В то же время были и такие, скорее всего, колонисты, кто взывал к зулусам, моля о пощаде. Зулусы отвечали: «Как можем мы быть милосердными с теми, кто хочет отнять у нас нашу землю?» И убивали их.

Организованное сопротивление прекратилось к двум часам пополудни, хотя отдельные группы продолжали сопротивляться, пока не стемнело. После сражения зулусы дали выход своей бешеной ярости, обратив ее на лагерь. Следуя обычаем, зулусы вспарывали животы своим жертвам, вызволяя их души для путешествия в царство мертвых. Как и на охоте на львов, проходящие воины по очереди вонзали клинки в тела поверженных врагов. Обезумевшие воины рубили, кромсали и уродовали сотни трупов.

В лагере никого не оставалось из живых, за исключением нескольких вьючных животных, отведенных в сторону, палатки были сожжены, а ящики с провиантом и боеприпасами распотрошены и разбросаны по всему полю. Со стороны зулусов убито более тысячи воинов, столько же тяжело ранено. Затем, унося своих раненых, зулусская армия медленно покидала поле боя. Незначительное количество британцев сумело скрыться за реку, по которой проходила граница между Зулулендом и Наталем. Из 2200 человек, которые находились в основном лагере этим утром, к заходу солнца оставались в живых менее 60 белокожих воинов и 400 негров.

1.6 Приманка Роркс-Дрифт

Памятуя о приказах своего короля, большинство зулусов не пересекали границу с Наталем. Тем не менее один отряд из 4 тысяч воинов, возглавляемых братом короля, все же сыграл в сражении определенную роль. Они хотели получить ту же часть славы, что и зулусы, которые вели себя более

активно. На расстоянии нескольких миль под защитой сотни британских солдат находился приграничный форт Роркс-Дрифт. Перевес сил составлял сорок к одному, поэтому зулусы решили атаковать его.

1.7 Сражение у Роркс-Дрифт

Роркс-Дрифт был построен купцом Джеймсом Рорком и по указанию лорда Челмсфорда с началом военных действий использовался в качестве госпиталя и склада снабжения. Весть о приближении зулусской армии вынудила дезертировать нескольких солдат и подручных из местных жителей. Бежавшие из-под Исандлваны останавливались только для того, чтобы в нескольких словах рассказать о происшедшем, и затем поспешно спасались бегством.

Всего в живых осталось 138 человек, из которых 97 были невредимыми солдатами. Семнадцать состояли в саперной команде, занимающейся починкой мостов на близлежащей реке, 80 – пехотинцами. Из остальных четверо работали в госпитале, а 37 лечились в нем.

Лейтенант инженерных войск Чард считался старше по званию, чем лейтенант пехоты Бромхед, поэтому Чард и принял командование. Используя имеющиеся повозки, мешки с галетами и маисом, он соединил три строения (церковь, госпиталь и пакгауз) и возвел укрепленную стену, состоящую из внешней и внутренней части (см. рис. 1.3).

Лейтенант Чард раздал ружья раненым в госпитале, приказав всем, кто может держаться на ногах, присоединиться к солдатам на укреплении и отрядил двух караульных на ближайший холм. Ждать ему пришлось недолго. Послышался приближающийся ритмичный топот. Караульные доложили: «Зулусы, с северо-востока, тысячами». А чуть погодя, застилая собою линию горизонта, на поле появилась армия зулусов.

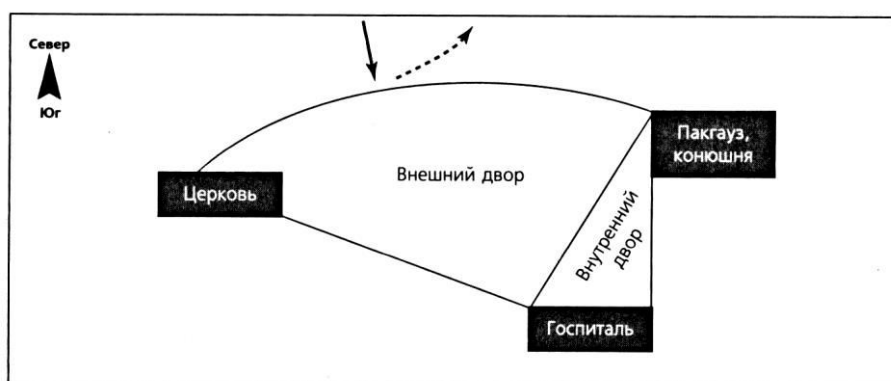
Прежде всего зулусы разместили стрелков на холме. Некоторые из них были вооружены ружьями, захваченными при Исандлване. Оттуда они открыли огонь по английским солдатам на редуте. Чард отдал приказ солдатам на ближайшей к противнику стене стрелять в ответ. Эта перестрелка продолжалась в течение всей последующей битвы.



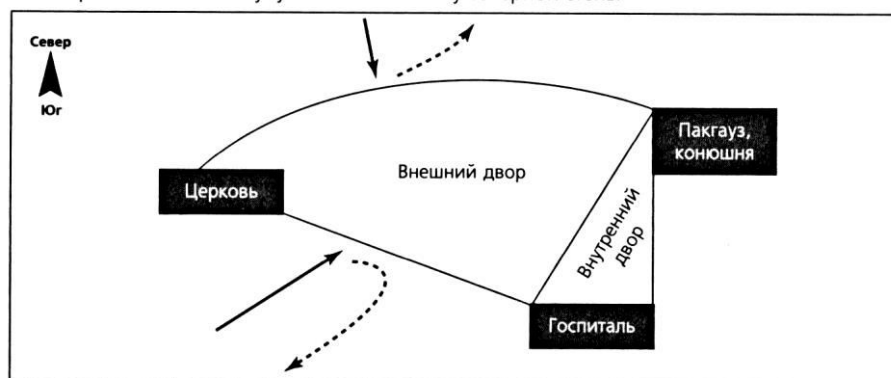
Рис. 1.3. Британские укрепления в Роркс-Дрифт

Следующим шагом, который предприняли зулусы, стало выдвижение сотен воинов на расстоянии нескольких дюжин метров от британской линии обороны, где те начали кричать, стучать копьями о щиты и танцевать. Залпы англичан один за другим поражали их, однако они не двигались с места – командир зулусов, принц Дабуламанзи, оценивал таким способом огневую мощь англичан. Только достигнув своей цели, он приказал своим воинам отступить.

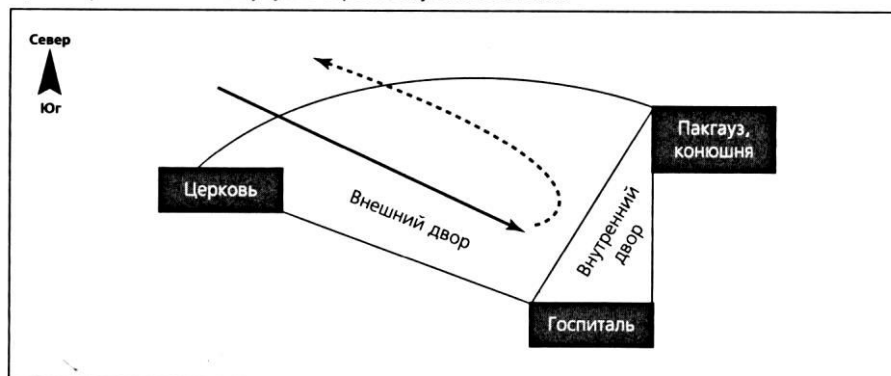
Зулусы были полностью готовы к бою и бросились на британские позиции. Они предприняли пять различных атак. Первая из них, направленная на северную стену, была отражена после рукопашной схватки (см. рис. 1.4а). Зулусы отступили. Следующая атака натолкнулась на южную стену (см. рис. 1.4б), где англичанам удалось остановить зулусов у внешней стены. Уцелевшие зулусы бежали.



а) Первый этап: атака зулусов остановлена у северной стены



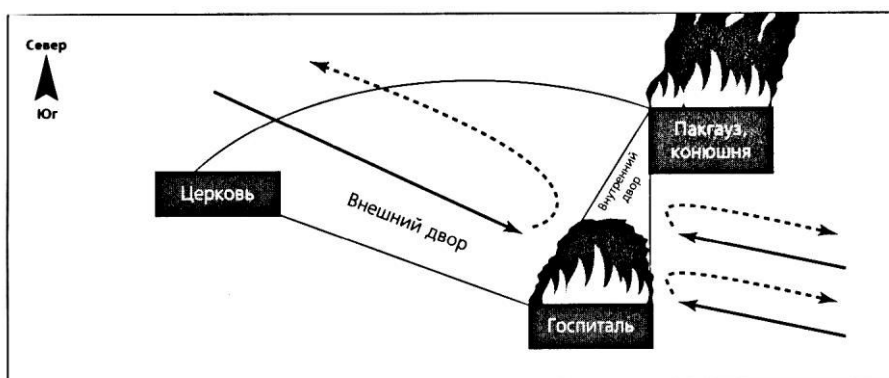
б) Второй этап: атака зулусов отражена у южной стены



в) Третий этап: зулусы вновь атакуют северную стену и оттесняют англичан во внутренний двор, где те вынуждают зулусов отступить

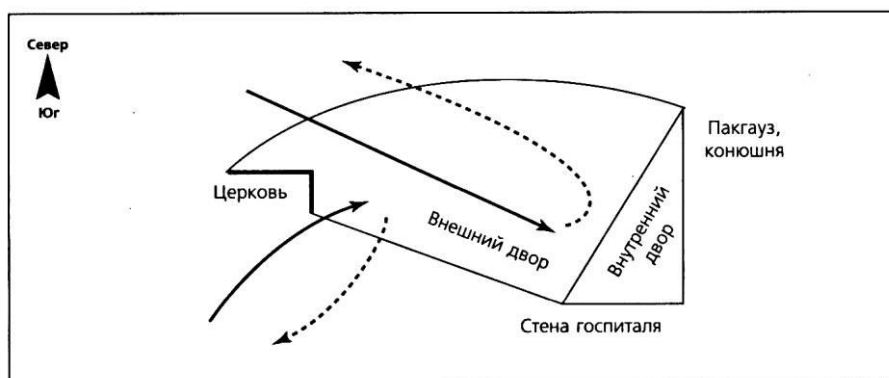
Третий заряд был выпущен по более длинной северной стене. Когда она была уже практически взята, английский командующий отдал приказ солдатам отойти к внутренней стене, разделяющей редуты (см. рис. 1.4в). Во дворе часть солдат опустилась на колени у внешней стороны стены, в то время как другие стояли у внутренней стороны. Обе стороны стреляли по очереди, пока зулусы не побежали прочь, оставляя во дворе сотни убитых и раненых.

С наступлением темноты началась четвертая атака – на этот раз со стороны госпиталя. Зулусам удалось захватить госпиталь, ворвавшись туда через пролом в стене, и взобраться на крышу, прежде чем госпиталь и пакгауз были сожжены дотла, оставив развалины стены в качестве единственной преграды от нападения извне (см. рис. 1.4г).



г) Четвертый этап: зулусы первый раз атакуют одновременно северную стену и госпиталь. Госпиталь и пакгауз сожжены дотла. Наступление провалилось из-за сопротивления во внутреннем дворе, а также стада быков, сметающего все на своем пути.

В то же время зулусы атаковали северную стену, которая в результате рухнула. Уцелевшие солдаты отступили во внутренний редут (см. рис. 1.4д). В качестве последнего средства они выпустили из загона стадо быков, которые начали топтать зулусов, и те вынуждены были отступить.



д) Пятый этап: зулусы одновременно атакуют северную и южную стены и вынуждают англичан отступить во внутренний двор, где они держат оборону всю ночь

Последовавшая затем пятая атака была направлена на северную и на южную стены одновременно (см. рис. 1.4д). После длительного сопротивления англичане побежали к внутренней стене. Там они с обеих сторон стреляли по наступающим зулусам. Теперь англичане были сосредоточены на очень узком фронте атаки, и общий эффект их огневой мощи и штыков удерживал зулусов на расстоянии, несмотря на то что атаки продолжались почти всю ночь.

Примерно за час до рассвета пыл зулусов пошел на убыль, и они растворились во тьме (см. рис.1.4д). Англичане оказывали помощь раненым, отдыхали и ожидали очередную атаку, однако она не последовала. При свете дня открылась картина опустошения. Из всех строений уцелела лишь церковь. Над полем висела дымовая завеса. Трупы были повсюду: незначительное количество британских солдат, но в основном зулусы, нагроможденные местами до самого верха баррикады. По мере того как светало, стало очевидным, что зулусы ретировались.

1.7.1 Почему отступили зулусы?

Они были на ногах с того момента, как их обнаружили люди полковника Дарнфорда в начале сражения при Исандлване, сутками ранее. Они пробежали свыше 15 миль по пересеченной местности. Они сражались в течение второй половины дня накануне битвы, вечер и всю ночь. Они были голодны, а их противник был столь же укреплен, как и раньше. С их позиций можно было увидеть лорда Челмсфорда, приближающегося со стороны горы Исандлвана. К тому же они понесли тяжелые потери: 600 убитыми и 400 ранеными, что в общей сложности составило необычайно высокий процент – из строя выбыл каждый четвертый. Вот почему они отступили. 97 солдат, 37 раненых и четверо работников госпиталя взяли верх над четырьмя тысячами врагов. Победа англичан у Роркс-Дрифт была выдающейся со всех сторон – и с позиции проявленного мужества и с точки зрения значимости для всей военной кампании, кроме того, следует учитывать тот факт, что она произошла вопреки всем обстоятельствам.

1.7.2 Мужество

На протяжении столетия крестом ордена Виктории (высшая британская награда за мужество, проявленное в бою) было награждено всего 1344 человека. За сражение у форта Роркс-Дрифт его получили 13 английских солдат (двое из них – посмертно).

1.7.3 Значимость

Победа у Роркс-Дрифт могла помешать планам зулусов проникнуть в Наталь и закрепить свой успех при Исандлване – в результате были спасены тысячи жизней с британской стороны. Благодаря этой победе лорд Челмсфорд успел перегруппировать свои силы и перестроить северную и южную колонны, которые должны были вскоре вступить в бой с зулусами. Эта победа позволила ему планировать второе вторжение, которое должно было окончательно разгромить войско зулусского короля Кампанде.

1.8 Заключение

Победа у Роркс-Дрифт была тем более яркой, что английская армия столкнулась там с гораздо более значительными препятствиями, чем в военной операции при Исандлване:

- Численность: у Роркс-Дрифт сотня англичан противостояла 4 тысячам зулусских воинов. Под Исандлваной против 5 тысяч англичан были 24 тысяч зулусов – гораздо более высокое соотношение.

- **Боевой дух:** в 1879 году британская армия была главной опорой расширяющейся империи. Обладая высоким боевым духом, бывалые английские солдаты не рассматривали всерьез возможность поражения в Зулуленде. Их главная задача (по их мнению) состояла в том, чтобы загнать зулусскую армию в угол и вынудить принять бой. У Роркс-Дрифт же по понятным причинам боевой дух был не на высоте. Те, кто выжил в битве при Исандлване, отступая, пронеслись мимо Роркс-Дрифт и выкрикивали, обращаясь к его гарнизону, что с них уже достаточно и они уносят ноги. Это зрелище было более чем красноречивым для кое-кого из защитников Роркс-Дрифт, которые тоже стали перебираться через баррикады и бежали вслед за ними.
- **Выучка:** Роркс-Дрифт служил в качестве временного госпиталя и склада. В состав саперного подразделения, которое занималось ремонтом моста, входили 17 солдат, сражавшихся у Роркс-Дрифт. Хирург, трое санитаров и 37 раненых и больных из госпиталя были в четырех остальных подразделениях. И только 80 защитников форта были кадровыми солдатами-пехотинцами.
- **Командование:** поскольку Роркс-Дрифт был всего лишь сторожевой заставой, у ее командующего, лейтенанта Бромхеда не было ни такого звания, ни такого опыта, как у командиров, сражавшихся при Исандлване. Во время нападения лейтенант Чард, стоявший во главе саперного подразделения, принял командование на себя, так как по званию он был выше Бромхеда. Это было первое сражение Чарда.
- **Технология:** при Исандлване у англичан было несколько пушек и превосходство в стрелковом вооружении перед зулусами. В то же время у Роркс-Дрифт британский гарнизон не располагал артиллерией вообще и противостоял зулусам, вооруженным британскими же винтовками, собранными у убитых в битве при Исандлване. Если в том сражении британская технология превосходила зулусскую, то при Роркс-Дрифт технические возможности сторон не слишком различались.

Как считали англичане, численность, боевой дух, выучка, командование и технология гораздо больше благоволили к ним в битве при Исандлване, чем при Роркс-Дрифт. Однако они проиграли первую и выиграли вторую. Почему? Причины этого мы обсудим в следующей главе.

Причины победы и поражения: уроки для бизнеса

«Мы узнаем, как побеждать, лишь потерпев поражение»

Симон Боливар

2.1 Введение

Почему же исход сражений при Исандлване и Роркс-Дрифт оказался прямо противоположен тому, которого следовало ожидать?

В сражении при Роркс-Дрифт британцы принимали верные тактические решения, в то время как зулусы совершали ошибки. При Исандлване они поменялись ролями – зулусы действовали правильно, а британцы допускали промахи. Эти решения и ошибки можно свести к четырем переменным:

- знание противника (его тактических характеристик и планов);
- концентрация;
- выбор местности;
- внезапность.

2.2 Знание боевых свойств и планов противника

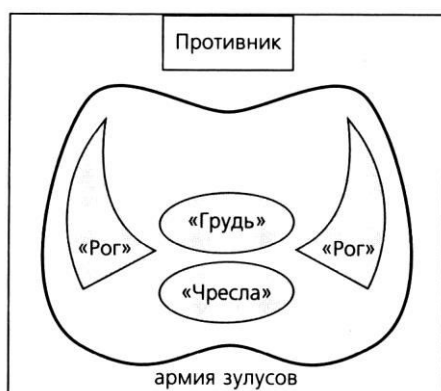
С самого начала войны британцы неверно понимали цели зулусов. Исходя из своего опыта войны с другими африканскими племенами, такими как ксхоса, Челмсфорд был убежден, что ему придется иметь дело преимущественно с партизанской войной, тактически представлявшей собой короткие удары и следующие за ними быстрые отступления. Он был твердо намерен лишить зулусскую армию возможности отступить и вынудить ее принять участие в решающем сражении.

При Исандлване он в основном был озабочен поисками противника (а не подготовкой к сражению с ним). Даже на расстоянии 12 миль от лагеря он все еще преследовал несуществующую армию зулусов. Получив сообщение о том, что главное сражение разыгрывается около его главного лагеря, он отнесся к нему скептически. В конце концов, он оставил в лагере 2200 человек – стоило ли волноваться?

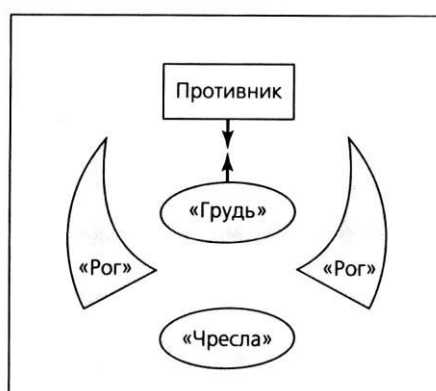
Челмсфорд считал, что зулусы боятся англичан и никогда не станут ввязываться в битву, где на карту будет поставлено все. Поскольку зулусы не пришли бы к нему, ему, следовательно, надлежало самому искать встречи с ними. Это была его самая большая ошибка. В определенной степени он был прав – в том, что зулусы зачастую сражались так же, как и другие африканские племена. Партизанские войны велись с голландцами, затем с бурами и, наконец, с англичанами, а сражения с другими африканскими племенами носили ярко выраженный ритуальный характер.

Противостоящие армии сходились в заранее условленном месте и в предварительно оговоренное время и начинали осыпаться друг друга оскорблениями. Для победы решающую роль играло скорее моральное превосходство, нежели уничтожение врага, поскольку одна из сторон обычно отступала, прежде чем понести тяжелые потери. Чака, бывший королем зулусов с 1817 по 1820 год, нарушил традиции. Он модернизировал как вооружение, так и тактику ведения боя. Отныне ставилась задача как можно скорее войти в соприкосновение с противником. Кроме того, он разработал тактику, известную как «Импондо Занкомо» (рога зверя), включающую в себя шесть основных шагов (см. рис. 2.1):

1. Армия делится на четыре части, подобно туше буйвола: два «рога» по флангам, третья секция в центре («грудь») и четвертая («чресла») – позади (см. рис. 2.1а).

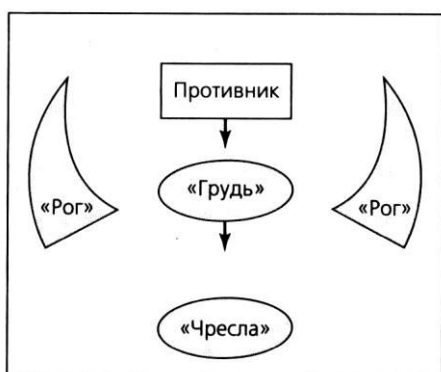


а) Начало сражения

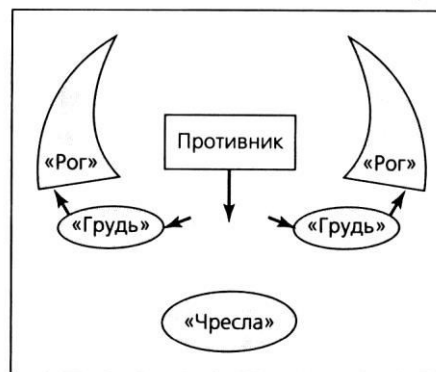


б) «Грудь» выдвигается вперед, то же делает и противник, выступая ей навстречу

2. В сражении центральная часть стремительно бросается на врага, который естественным образом движется ей навстречу (см. рис. 2.1б).



в) После легкой стычки «грудь» отступает под натиском противника

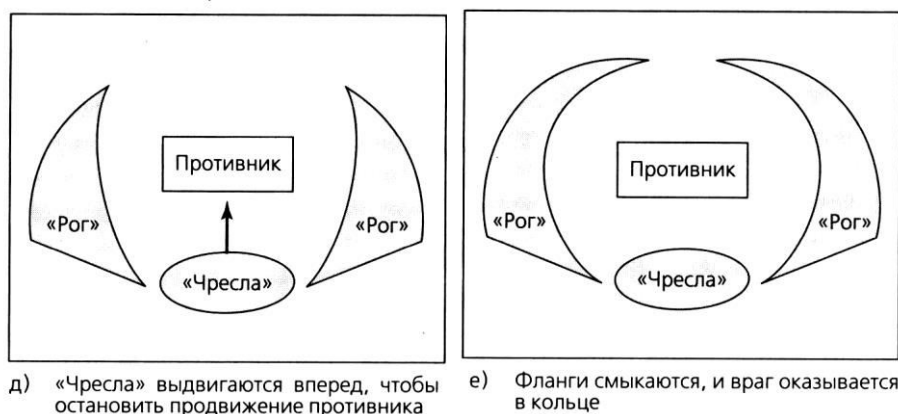


г) «Грудь» разделяется, распадается и сливается с обеими частями «рогов»

3. После легкой стычки центральная часть отступает, увлекая врага за собой (см. рис. 2.1в).

4. Затем центральная часть раскалывается на две, чтобы усилить фланги (см. рис. 2.1г).

5. Четвертая часть («чресла») вслед за этим выдвигается вперед, чтобы остановить продвижение противника (см. рис. 2.1д).



6. И тогда две части в форме рогов, замыкая кольцо, окружают врага (см. рис. 2.1е).

Большинство противников вскоре оказывались разбитыми наголову благодаря такой изощренной и блестящей тактике. Есть вероятность, что традиционные враги зулусов – буры, состоявшие в армии Челмсфорда, предупреждали его об этом. Но Челмсфорд был убежден, что зулусы сочтут более надежной партизанскую тактику.

Зулусы хорошо знали армию англичан по опыту прошлых сражений при Тутеле, на реке Кровавой в 1838 году и при Ндохдакусике в 1856 году. Поэтому король Кампанде настоятельно рекомендовал своей выступающей армии не атаковать защищенные позиции, а пытаться застигнуть англичан на открытом пространстве.

Однако Челмсфорд был до определенной степени прав, утверждая, что зулусы ведут себя осторожно, так как боятся английской мощи. Даже после решающей победы при Исандлване вторжение зулусов в Наталь или Трансвааль так и не состоялось. Вплоть до Роркс-Дрифта зулусы всегда выбирали сдержанность и вели оборонительную войну. Зулусы понимали англичан гораздо лучше, чем англичане зулусов. Как сказал Сунь Цзы в своей книге «Искусство войны», наша сила в том, чтобы «понимать нашего врага лучше, чем он понимает нас. Как бы слабы мы ни были изначально».

В битве при Роркс-Дрифт роли были противоположными. В результате бойни при Исандлване англичане поняли, что зулусы уже отваживаются атаковать британскую армию. Кроме того, они осознали, что сражение в открытом поле было равносильно катастрофе из-за преимуществ перевеса в живой силе, высокой травы и извилин рельефа, позволявшим зулусам скрываться от огня англичан, и поняли, насколько мобильной может быть армия зулусов.

Когда перед солдатами гарнизона предстала дилемма, оставаться ли на месте и сражаться либо пытаться бежать, рискуя быть захваченными на открытом пространстве, они предпочли забаррикадироваться внутри форта. Укрепленная позиция в сражении с врагом повышала мощь их концентрированного огня.

По иронии судьбы зулусы в этот раз повторили ошибки, сделанные британцами при Исандлване. Под предводительством упрямого и агрессивного принца Дабуламанзи, брата короля, они пренебрегли приказом короля не атаковать англичан в укрепленной позиции. Они проигнорировали также тот факт, что вокруг Роркс-Дрифта не было высокой травы и ущелий, которые защищали зулусов при Исандлване.

Таким образом, несмотря на преимущество в численности, зулусы подставили себя под прицел англичан. Результат был катастрофичен. В бизнесе знание противника тоже играет фундаментальную роль. Сведения о конкурентах собираются по двум основным направлениям: во-первых, узнаются планы (то есть цели) конкурентов, затем их характеристики (сильные и слабые стороны).

Данные сведения позволяют фирме выработать решение относительно стратегии (то есть в каких сегментах можно конкурировать), тактики (каким образом конкурировать в выбранных сегментах, то есть маркетинговые, производственные и финансовые планы) и времени (когда конкурировать). (См. схему данного анализа на рис. 2.2.)

Сведения о конкуренте	Блоки информации	Конкуренты	
		Планы (цели)	Характеристики (сильные и слабые стороны)
Применение			
Где конкурировать (стратегия)	✓	✓	✓
Как конкурировать (тактика)	✓	✓	✓
Когда конкурировать (время)	✓	✓	✓
Знак «3» указывает, где может использоваться данный блок информации			

Рис. 2.2. Анализ сведений о конкуренте

Пример того, насколько важную роль в принятии стратегических решений играет информация о конкуренте, дает Hewlett Packard. Компания HP хорошо понимала стратегию своего основного конкурента – Texas Instruments. Стратегия и производственный процесс компании Texas основывались на концепциях «эффекта опыта» и «эффекта обучения». В соответствии с ними проводилась политика ценообразования и осуществлялся вывод продукции на рынок. Компания резко снижала цены, что было возможно благодаря выигрышу от увеличения объемов производства продукции.

В ответ компания Hewlett-Packard не стремилась занимать основной сегмент рынка и вместо этого занялась производством высококачественных продуктов верхнего ценового диапазона, таких как калькулятор для научных расчетов. Понимая стратегию компании Texas, Hewlett-Packard смогла избежать крупного столкновения, из которого вряд ли бы вышла победителем¹.

Сложности, возникшие у компании Procter&Gamble с чипсами Pringles, иллюстрируют, насколько ценными оказываются сведения о конкуренте при принятии тактических решений, то есть решений, как конкурировать. Рецепт и дизайн чипсов Pringles были тщательно разработаны и запущены в производство при мощнейшей поддержке компании P&G, которая

занималась продвижением, дистрибуцией и финансированием. P&G надеялась, что она сможет потеснить на рынке такие марки, как Frito Lay и Wise, которые профинансировали маркетинговое исследование для выяснения, что же не устраивает потребителей в продукции Pringles.

Оказалось, что это недостаток натуральных ингредиентов и несоответствие эстетическим притязаниям клиентов. Тогда Frito Lay и Wise провели кампанию, рекламирующую достоинства изысканного вкуса и натуральность ингредиентов своих продуктов, которая сразу же вызвала сложности у марки Pringles на рынке.

Урок, который можно из этого извлечь, – сколь ценным оказывается знание сильных и слабых сторон продукции вашего конкурента. Если ваш продукт превосходит товар других производителей по вкусу, цвету, функциональности, форме, эргономичности, размерам, точности или по любой другой характеристике, демонстрирующей его превосходство, – кричите об этом как можно громче.

Насколько распространен подобный анализ сведений о конкуренте в мире бизнеса? Крайне недостаточно. Как выразился Майкл Портер, «большинство фирм не изучают своих конкурентов хоть сколько-нибудь глубоко. Они составляют перечень их сильных и слабых сторон, но не понимают по-настоящему ни мотивации, ни поведения своих конкурентов»².

Насколько серьезна эта ошибка? Поскольку существует взаимозависимость между информацией и стратегией поведения, «для любого подразделения степень успеха в достижении поставленных целей будет непосредственно определяться сведениями, которые оно добудет и использует, а также способами этого использования»³.

Как подчеркивал Сунь Цзы еще в IV столетии до н. э., ключ к победе, несомненно, кроется в тщательном планировании, основанном на глубоком изучении противника:

Познай врага и познай себя самого. И в сотне сражений ты всегда будешь пне опасности. Если враг тебе неведом, но ты хорошо знаешь самого себя, то ты с равной вероятностью можешь как победить, так и проиграть. Если же ты не знаешь ни своего врага, ни самого себя, то опасность наверняка будет подстерегать тебя в каждой битве*.

2.3 Концентрация

Концентрация сил зулусов была выше, чем у их противников (см. рис. 2.3). В начале войны британская армия вторжения насчитывала свыше 15 тысяч человек (не считая пограничной полиции, состоявшей из чернокожих, и других оборонительных формирований в Натале и Трансваале). Общая численность армии зулусов составляла 40 тысяч человек. Король Кампанде разделил свою армию на две большие группы: 16 тысяч воинов были разбросаны по стране на оборонительных позициях, и 24 тысячи составляли ударную силу. В результате он сократил свою ударную мощь с 40 до 24 тысяч, или на 40%.

Этап	Соотношение сил	Причина
1 Начало войны	15 ¹ :40 (1:2,6)	Население
2 Прибытие Челмсфорда к Исандлване	5:24 (1:5)	Ошибочные выводы англичан о намерениях зулусов
3 Атака зулусов	2,2 ² :24 (1:11)	Хитрость зулусов
¹ Не считая оборонительных формирований. ² Из которых 500 человек под командованием полковника Дарнфорда от основных сил отделяло не менее мили.		

Рис. 2.3. Изменение соотношения сил англичан и армии зулусов перед поражением при Исандлване

Челмсфорд разделил свою армию на три колонны по 5 тысяч человек в каждой. Таким образом, боевая сила пребывавшей под его командованием центральной колонны уменьшилась на 66% (с 15 до 5 тысяч человек). В битве при Исандлване соотношение сил англичан и зулусов составляло примерно 1:5 (5 тысяч против 24), тогда как на начало войны оно было равным 1:2,6 (15 тысяч против 40).

До этого момента зулусам лучше, чем англичанам, удавалось сохранять концентрацию сил, сосредоточенных в одном месте. Кроме того, ухищрения зулусов послужили еще одним фактором, ослабившим концентрацию британской армии. Вначале они выманили и увели из главного лагеря Дартвелла, затем Челмсфорда, а потом и Дарнфорда.

В результате атаковавшая армия обнаружила, что склон защищал не 5 тысяч человек, а всего 2200, и что силы Дарнфорда находились на значительном расстоянии от остальной армии, расположившейся в главном лагере. Конечное соотношение сил, таким образом, составило 1:11. При Роркс-Дрифт сложилась противоположная ситуация. Англичане предпочли собрать свои силы воедино, выстроив сначала наружную стену, соединявшую здания, а затем внутреннюю, где они успешно отразили две последние атаки зулусов.

Зулусы же не сконцентрировали свои силы, как могли бы, по двум причинам. Во-первых, они не стали бросать в атаку против английского гарнизона сразу все 4 тысячи своих воинов. Вместо этого они совершили пять различных атак, в каждой из которых участвовало от 500 до 1000 воинов. Вероятно, они опасались, что слишком большое количество воинов на узком фронте атаки принесет скорее вред, чем пользу, поскольку их столкновения друг с другом затруднят передвижение.

Во-вторых, только во время последних атак зулусы стали штурмовать одновременно две и больше стен. Во время первых трех наступлений они атаковали только одну стену, пытаясь с близлежащего холма подстрелить

солдат, защищавших остальные стены. Они опасались, и не без причины, что если они будут атаковать несколько стен сразу и одновременно стрелять по ним, то смогут случайно попасть в своих собственных воинов.

Это решение оказалось ошибочным, так как навыки обращения с огнестрельным оружием у зулусов были не сравнимы с англичанами. Более удачной тактикой для зулусов было бы избежать перестрелки на дальней дистанции и атаковать вместо этого несколько стен одновременно. При Исандлване зулусы добились более высокой концентрации сил, чем англичане, в то время как у Роркс-Дрифт с этой задачей успешнее справились англичане. И на войне, и в бизнесе найдется немного вещей, значимость которых может сравниться с важностью концентрации. Уроки для бизнеса черпаются из опыта военных действий и истории человечества.

Слова Конфуция, ставшие поговоркой, гласят: «За двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь». Позднее Архимед заявил: «Дайте мне точку опоры – и я переверну всю Землю».

Карл фон Клаузевиц утверждал: «На войне трудно найти задачу более важную, чем выбор правильной диспозиции для своей армии, таким образом, чтобы обеспечить ее силу в немногих местах вместо слабости во многих».

Фердинанд Фош сказал: «Тот, кто защищает все, не защищает ничего». И наконец, Мао Цзэдун изрек: «У меня есть десятеро против сотни, но я всегда бросаю в атаку десятерых на одного – и так сотню раз. В этом секрет моих побед».

В мире бизнеса применимы те же принципы. Питер Ф. Друкер говорил: «Разница между успешными и терпящими поражение многопрофильными компаниями состоит в том, что первые имеют единое ядро, будь то производственный процесс или рыночная стратегия». По словам Эла Райса, «вместо того чтобы расширяться, компаниям следует двигаться в обратном направлении. Они должны вернуться к основам. Им необходимо сфокусироваться».

Концентрация или ее отсутствие – вот причина, объясняющая постепенную утрату компанией IBM лидирующей роли, которую она играла в компьютерной индустрии. IBM начала свой путь с выпуска пишущих машинок. В 1940-х годах IBM разработала для армии огромный компьютер (так называемую супер-ЭВМ). Позднее, в 1950-х годах, она предприняла успешную лобовую атаку на компанию Univac, которая была пионером на рынке мейнфреймов*. **Большая центральная ЭВМ, к которой подключено множество терминалов, в отличие от персонального компьютера, за которым работает один человек. – Примеч. пер.*

Впоследствии, на четвертом этапе, IBM сумела увеличить свою долю настолько, что успешно заняла все важнейшие сегменты рынка вычислительной техники (аппаратное и программное обеспечение и техническую поддержку). Это позволило некоторым экспертам заявить, что на рынке вычислительной техники IBM не участник, а сама окружающая среда. Другие называли конкурентов IBM одним словом-аббревиатурой BUNCH (связка): Burroughs, Univac, NCR, Control Data и Honeywell. Из всех компаний,

составляющих BUNCH, лишь NCR сохраняла рентабельность до конца 1980-х годов, но в конце концов и она была поглощена компанией AT&T. Этому конгломерату предстояло потерять миллиарды долларов на рынке вычислительной техники США.

Пятый этап начался в конце 1970-х годов, когда IBM вышла за рамки компьютерной индустрии и вступила в другие области, имеющие отношение к обработке информации, – копировальная техника, спутниковое оборудование, телефонная аппаратура и т. д.

Последний этап расширения, ведущего к потере концентрации, наступил, когда IBM добавила еще и такие вспомогательные бизнес-услуги, как стратегический консалтинг, электронную коммерцию, техническое и профессиональное обучение, а также финансовые операции.

Стадии постепенной утраты концентрации компанией IBM отражены на рис. 2.4. Эл Райс в своей книге Focus («Нацельтесь на успех»)⁵ демонстрирует, что IBM, несмотря на то что является по всем критериям огромной корпорацией (товарооборот в 2000 году превысил 88 миллиардов долларов), со снижением концентрации стала на путь распада. Вопреки следующему совету Питера Друкера – «в условиях недостаточности ресурсов, направляйте их только на проекты, сулящие верный успех», – IBM расплескивала свои ресурсы чрезмерно активно.

И что в результате?

- *Проигранные битвы:* в 1980-х годах IBM стремилась потеснить на рынке копировальной техники доминировавшую там компанию Хегох и потерпела неудачу.
- *Растраченные деньги:* в начале 1990-х IBM из года в год терпела убытки. За первые три года десятилетия они составили 16,5 миллиарда долларов⁶.
- *Проданные бизнесы:* копировальной техники – компании Kodak, телефонной аппаратуры – Siemens, спутникового оборудования – MCI и т. д. Компания умудрилась также позволить корпорациям Microsoft и Intel перерасти себя и опередить по объему прибылей. Как им это удалось? Благодаря тому что они были узкими специалистами, а не универсалами, которым стала IBM. Они сконцентрировали свои усилия в направлении главного удара (на том сегменте рынка, который они признали обещающим наиболее радужные перспективы), вместо того чтобы пытаться объять необъятное, берясь за все, подобно IBM.

Таким образом, IBM представляет собой прекрасную иллюстрацию изречения «Можно победить с десятком и потерпеть поражение с сотней».

В 1950-х годах IBM следовала более рациональным курсом. Вслед за компанией Remington Rand она выпустила аналогичный мейнфрейм. Лидирующая на рынке Remington Rand поставляла свою продукцию крупным коммерческим организациям, в то время как IBM специализировалась на супер-ЭВМ, которые обслуживают военную нишу рынка.

IBM была в состоянии завоевать сегмент мейнфреймов, несмотря на то что в 1950-х годах на старте Remington Rand вырвалась в этом бизнесе вперед. IBM достигла успеха потому, что сосредоточила свои силы на двух ключевых направлениях – программном обеспечении и обслуживании (установке, обучении и техническом обслуживании).

Сорок лет спустя история повторилась с точностью до наоборот, будучи гораздо более крупной компанией, IBM тем не менее проиграла битву за рынок программного обеспечения компании Microsoft. IBM стала также добычей других специализированных компаний, решивших вступить в борьбу, наградой в которой была часть принадлежавшего IBM рынка.

Историю IBM можно разделить на два этапа:

- **Этап I. Рост**

Будучи небольшой компанией, IBM тем не менее бросила вызов не только Remington Rand, но и таким китам, как AT&T и General Electric. Кроме того, она существенно усложнила жизнь европейским конкурентам, таким как Olivetti в Италии, ICL в Англии и Bull во Франции. Она заставила забыть о такой специализирующейся на персональных компьютерах компании, как Tandy, создала проблемы для разработчика текстовых редакторов компании Wang и полностью вытеснила с рынка компанию Каурго. К концу периода роста IBM процветали лишь крупные японские фирмы⁷.

- **Этап II. Спад**

Он начался, когда Microsoft захватила рынок программного обеспечения для персональных компьютеров. Затем, отказавшись пожертвовать каким-либо сегментом компьютерного поля, IBM стала привлекательной мишенью для игроков всех типов: специализирующихся на персональных компьютерах (Compaq, Packard, Bell, Gateway, Dell), рабочих станциях (Sun, Hewlett-Packard, Silicon Graphics) и разработке программного обеспечения (Microsoft, Oracle, Novell, Lotus)⁸. В конце 1990-х годов акции Microsoft стоили дороже, чем GM, несмотря на двадцатикратную разницу в масштабах компаний.

В начале 1990-х годов IBM при падении курса своих акций потеряла 75 миллиардов долларов, была вынуждена отказаться от своих активов на сумму 20 миллиардов долларов и сократить количество своих сотрудников с 407 тысяч в 1986 году до 260 тысяч в 1994 году⁹.

Потеря концентрации показала, почему, выражаясь словами А. Алейна, «думать – значит говорить «нет» Самое важное слово в стратегии – это слово «нет». Вместо того чтобы задаваться вопросом: «В каких сегментах, отраслях и географических зонах я буду присутствовать?», следует побеспокоиться, каких сфер следует избегать.

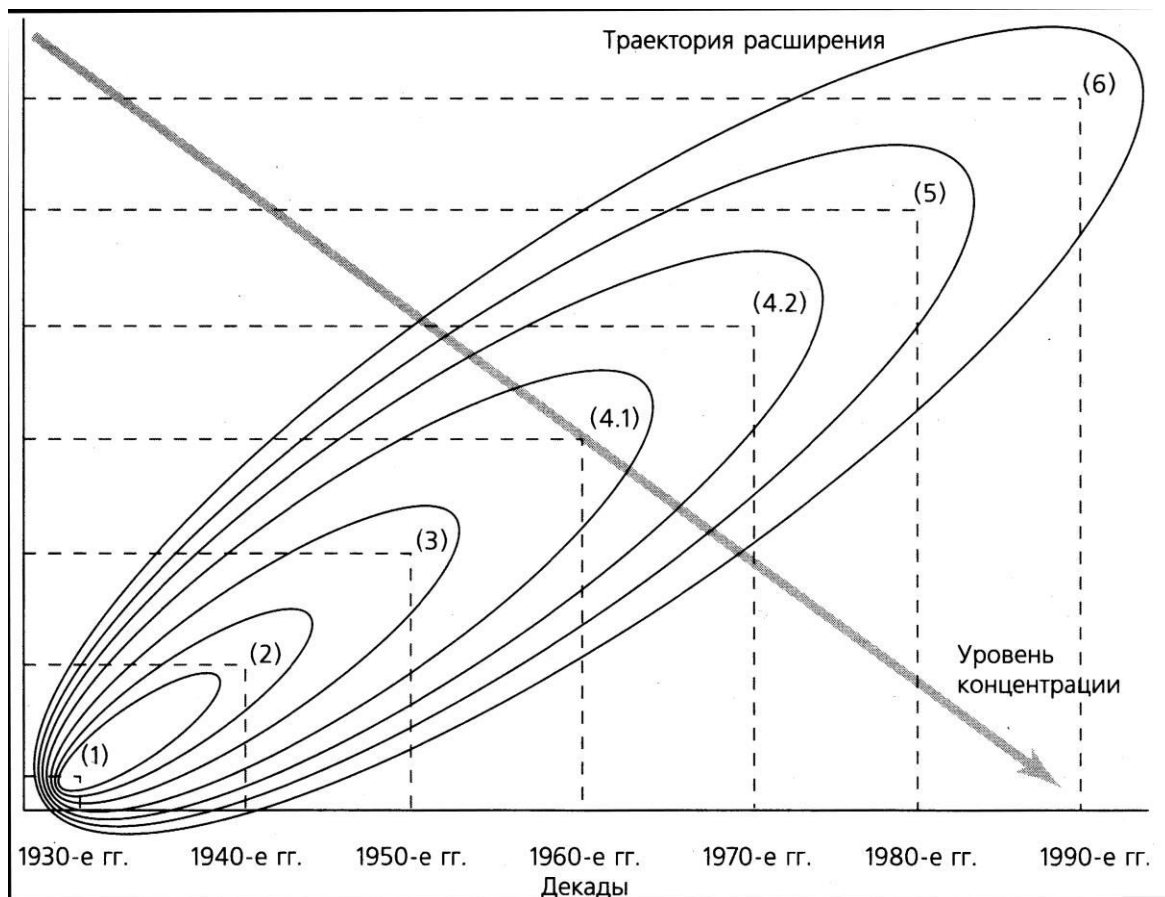


Рис. 2.4. Рассредоточенное расширение IBM

- 1) Пишущие машинки.
- 2) Суперкомпьютеры.
- 3) Мейнфреймы.
- 4) 1) Все виды компьютерного аппаратного обеспечения
 - миникомпьютеры;
 - микрокомпьютеры;
 - суперминикомпьютеры и т. д.
- 4) 2) Компьютерное программное обеспечение и техническая поддержка
 - приложения;
 - базы данных;
 - сетевые технологии.
- 5) Несколько технических средств обработки информации:
 - телефонная аппаратура;
 - спутники, бизнес;
 - копировальные аппараты.
- 6) Другие услуги:
 - стратегический консалтинг;
 - технический и профессиональный консалтинг;
 - финансовый консалтинг;
 - прочие.

Неправильная постановка этого вопроса стала проблемой для многих

компаний, которые, похоже, оказались поражены синдромом дефицита сосредоточенности (Chrysler; AT&T, Eastman Kodak и даже Playboy)¹⁰. Они не фокусируют свою деятельность на чем-то конкретном. Вместо того чтобы хорошо делать что-либо одно, они в итоге проигрывают во многих отношениях. Они не становятся крепче, а только слабеют, наблюдая, как их опережают многочисленные враги.

Компании, подобные Cray computers, BMW и Cooper Tires & Rubbers, подтверждают, что рост компании обеспечивает постоянная концентрация. Правильно проведенная диверсификация тоже может привести к успеху – опыт компаний Gerber, Taneba и Coca Cola как нельзя лучше свидетельствует об этом. Каким образом лучше развиваться – разносторонне или целенаправленно, – рассматривается в последующих главах.

2.4 Выбор местности

Это третья причина, объясняющая различный исход сражений при Исандлване и Роркс-Дрифт. При Исандлване у зулусов было три благоприятствующих им фактора, связанных с особенностями местности. Во-первых, это наличие высокой травы, которая позволяла атакующим воинам бросаться вперед, а затем прятаться в зеленом покрове, чтобы избежать огня англичан.

Во-вторых, особенности рельефа местности. Даже на расстоянии нескольких миль от основного лагеря англичан складки местности мешали Пуллейну понять, насколько близко была армия зулусов, до тех пор пока уже не стало слишком поздно. Битва при Найзане происходила там, где не было ни травы, ни изгибов местности, – и англичане одержали в ней убедительную победу над зулусами.

В-третьих, искусственные заграждения. При Исандлване не было ни укрепленного лагеря, ни кругового заграждения из повозок, которое использовали буры, а затем, не менее успешно, и англичане при Хамбуле и Джинджиндлову. Не было даже простых нагромождений из колючего кустарника.

Отсутствие растительности и гладкая поверхность земли без борозд и выемок у Роркс-Дрифт позволили англичанам заметить приближение наступающих зулусов за сотни метров.

Зулусам необходимо было вступить в непосредственное соприкосновение с противником, чтобы тактика тех заработала, потому что, несмотря на численное превосходство, их огневая мощь существенно уступала англичанам. Особенности местности при Исандлване позволили зулусам приблизиться к противнику незаметно. В битве у Роркс-Дрифт таких преимуществ не было.

Аргументы относительно выбора местности можно кратко изложить в пяти основных пунктах:

1. Три сильных стороны зулусской армии:

1.1) численность (превосходство над англичанами);

1.2) мобильность (как в сражениях, так и в преодолении больших расстояний);

1.3) приспособленность вооружения для рукопашной схватки.

2. Слабость зулусов заключалась в недостаточной огневой мощи – ружьях устаревшей конструкции и отсутствии тяжелой артиллерии.

3. Во время ближнего боя сильные стороны зулусов достигали максимума, а слабые сходили на нет.

4. Чтобы дать возможность довести дело до рукопашной схватки, на местности должны быть:

4.1) высокая трава; и/или

4.2) складки; и/или

4.3) отсутствие английских укреплений (лагерь, окруженный баррикадами из повозок, строения и еще какие-нибудь искусственные заграждения).

5. При наличии высокой травы и складок местности и при отсутствии рукотворных заграждений сильные стороны армии зулусов достигали максимума, а слабые минимизировались (см. рис. 2.5).



В бизнесе тоже крайне важно выбрать местность с благоприятными для себя характеристиками. Компания Pizza Hut одна из первых вышла на рынок ресторанов-пиццерий за пределы континентальной Европы и получила безусловное превосходство в виде следующих конкурентных преимуществ: уверенного позиционирования в сознании потребителя как компании, связанной с пиццей, уже в силу самого своего названия; предложения клиентам единого меню, обеспеченного сетью поставщиков, гарантирующих высокое качество продуктов; и, наконец, широкой розничной сети, способствующей сокращению накладных расходов.

Итак, последовали ли участники номер два и номер три рынка ресторанов-пиццерий тем же курсом, что и Pizza Hut? Нет, они так не поступили. Компания номер два, Little Caesars, сосредоточилась на выносной

торговле. Компания номер три – Domino's – сконцентрировала свое внимание на доставке на дом. Слоган Little Caesars звучит следующим образом: «Две пиццы по цене одной», слоган Domino's – «Доставка в течение 30 минут гарантирована». И каков результат? Little Caesars занимает 35% сегмента выносной торговли пиццей, а Domino's – 40% сегмента доставки на дом¹¹.

В одном из эпизодов фильма «В поисках утраченного ковчега» Индиана Джонс столкнулся на улочке Каира с противником в черном капюшоне, который ожесточенно размахивал саблей. Что сделал Инди? Он оценил ситуацию, отступил на несколько шагов, небрежно выхватил пистолет из-за пояса и застрелил нападавшего. Индиана Джонс увидел, что если бы он вступил в схватку с головорезом на условиях того (на саблях, копьях и т. д.), шансы одолеть врага были бы невысоки. Поэтому он изменил правила поединка таким образом, чтобы они были выгодны ему, а не его противнику. Он изменил характер боя и получил благодаря этому конкурентное преимущество. Примеры из других сфер человеческой жизнедеятельности демонстрируют ту же мысль: выбирайте местность, соответствующую вашим сильным сторонам. Диктуйте свои условия. Изменяйте правила боя.

Компания Federal Express дает нам еще один хороший пример. Основанная в 1973 году, она имела собственные самолеты и грузовики, а также уникальную схему авиадоставки «втулка-спицы», с центральным узлом в Мемфисе, штат Теннесси. Стратегия Federal Express заключалась в том, чтобы продавать более качественные услуги по более низкой цене, сосредоточившись на посылках большого веса. Ее главным конкурентом была компания Emery Air Freight, крупнейшая и наиболее прибыльная в этой отрасли.

Federal Express тем не менее не обладала необходимыми ресурсами для снижения цены. Кроме того, непросто предлагать дешевые услуги, если ты к тому же хочешь оказывать их более качественно. Поэтому Federal Express приняла решение сражаться на другом поле – не в цене, качестве обслуживания или размере посылок, а в скорости. Federal Express определила направление деятельности компании в режиме «доставка за одну ночь». Приоритет трех (доставки в течение трех дней) был отвергнут¹².

Само собой разумеется, что рекламная кампания тоже претерпела изменения, чтобы реализовать эту главную стратегию. Основное внимание она стала уделять скорее рядовому исполнителю, чем начальнику почтового отделения, и взяла себе новый девиз: «Это безоговорочно, категорически должно быть доставлено за ночь».

Любые упоминания о дешевизне были исключены. Таким образом, «за ночь» стал новым боевым кличем в Federal Express, который преобразил компанию. Еще в 1975 году она была на грани банкротства, в 1978 году стала акционерным обществом при цене в 25 долларов за акцию, а три года спустя эта акция уже стоила 180 долларов. В 1980 году годовой доход компании превысил 50 миллионов долларов.

Когда Federal Express сменила свою стратегию с «лучше и дешевле» на стратегию «за одну ночь», это позволило ей поднять цены еще выше, чем у конкурентов. Компания зарабатывала больше средств, что дало ей

возможность усовершенствовать предоставляемые услуги, а улучшенный сервис укрепил ее репутацию. Круг замкнулся. Здравый смысл победил. Сражайтесь там, где это выгодно вам. Диктуйте правила боя. Рассчитывайте на свои сильные стороны. Выбирайте поле сражения и тип местности, где вы будете драться. Вот что всегда было рецептом успеха.

2.5 Внезапность

Внезапность тоже сыграла важную роль в исходе обоих сражений. В битве у Роркс-Дрифт преимущество внезапности было на стороне англичан, если оно вообще было. Зулусы столкнулись с врагом, занимающим укрепленные позиции, а не с находящимся в открытом поле противником, который мог стать легкой добычей.

Англичане не столкнулись с непредвиденными обстоятельствами. О подходе зулусов они были предупреждены солдатами, бегущими из-под Исандлваны. Они знали об их численности, а значит, были психологически подготовлены. Кроме того, они получили последнее предупреждение от двух дозорных, находившихся на вершине близлежащего холма.

А вот в битве при Исандлване англичан поджидала одна неожиданность за другой. Дартвелл полагал, что встретил основную армию зулусов, тогда как был атакован всего лишь небольшим отрядом из тысячи человек. Челмсфорд считал, что противник находился в 12 милях от главного лагеря. Дарнфорд, преследуя вражеские дозоры, буквально столкнулся с зулусской армией. Когда началась стрельба, Пуллейн даже не догадывался, что встретил основные силы армии, до тех пор пока предпринимать что-либо уже было слишком поздно (см. рис. 1.2е, глава 1).

В бизнесе внезапность должна быть важной составляющей любой атаки по двум причинам. Во-первых, чем меньше конкурент ожидает вашей атаки, тем сложнее ему собраться с силами и отреагировать на нее. Наиболее эффективны те ходы, которых никто не ждет.

Во-вторых, внезапность деморализует соперника. Топ-менеджмент держит язык за зубами. Безмолвствуют подразделения, занимающиеся продажами, связями с общественностью и работой с персоналом.

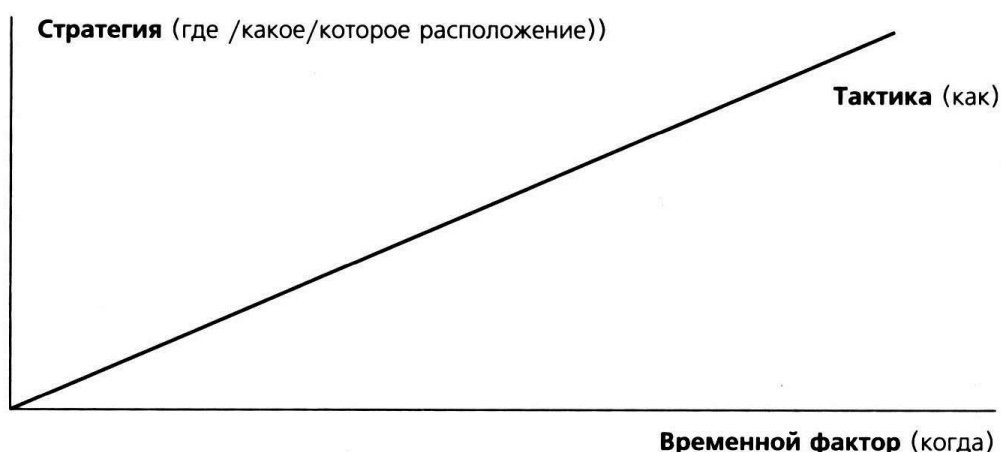


Рис 2.6.а

Четыре урока сражений у Исандлваны и Роркс-Дрифт	Выводы		
	Стратегия	Тактика	Временной фактор
	Где (какое/ которое рас- положение)	Как	Когда
Сведения о противнике			
1 Планы (цели)	✓	✓	✓
2 Характеристики (сильные и сла- бые стороны)			
Концентрация	✓	✓	
Выбор местности	✓		
Фактор внезапности			✓
Главы, где об этом сообщается	3 и 4		5

Рис 2.6.б

Классический пример значимости фактора внезапности являет собой случай противостояния медикаментов Datril (компания Bristol-Myers) и Tylenol (компания Johnson & Johnson).

Bristol-Myers приготовилась к прямой атаке на Tylenol, выпустив на рынок препарат того же химического состава, но по более низкой цене. Компания Johnson & Johnson благодаря региональному исследованию рынка, которое провела Bristol-Myers, до того как выйти на общенациональный уровень в США, была предупреждена об угрозе.

Компания Johnson & Johnson не стала ничего предпринимать. Bristol-Myers подготовила общенациональную рекламную кампанию для Datril под слоганом «Тот же химический состав, что и у Tylenol, но на 10% дешевле». Bristol-Myers привела в боевую готовность своих торговых агентов, завезла товар на склады и назначила день старта.

Что же сделала Johnson & Johnson? Создавалось впечатление, что ничего. Однако накануне назначенного старта продаж она разослала всем своим розничным партнерам кредитную ноту на сумму, составляющую 10% от цены на Tylenol, и рекомендовала им настолько же снизить цену товара для конечного потребителя.

Для Bristol-Myers это было чудовищное потрясение. Вся команда была застигнута врасплох. Главный козырь Datril – его цена – больше не существовал, а значит, у розничных продавцов и конечных потребителей исчезли причины для его выбора. Зачем отказываться от такого проверенного продукта, как Tylenol, ради новичка, который сам заявляет о своей равной эффективности с конкурентом?

Bristol-Myers со своим препаратом Datril, кроме этого, теряла деньги, вложенные в дорогостоящую рекламную кампанию, которую теперь не имело смысла разворачивать в СМИ. К тому же к списку расходов добавились затраты на обучение торговых агентов и мерчандайзинг.

И все это ничего не стоило для Johnson & Johnson, поскольку все, что им нужно было сделать, это выпустить в самый последний момент несколько кредитных нот. Компания Bristol-Myers проиграла, потому что Johnson & Johnson выжидала до самого последнего момента, а противник даже не догадывался о ее планах. Все это показывает, насколько важны в бизнесе правильное планирование времени, обеспечивающее внезапность для противника, и тщательный выбор момента «когда».

Махарбал, командующий кавалерией, сказал Ганнибалу после крупной победы над римлянами в битве под Каннами: «Позволь мне ринуться на Рим как можно быстрее – и римляне узнают о моем прибытии раньше, чем до них долетит весть о том, что я в пути».

«Когда» является третьей составляющей конкуренции (кроме «где» и «как») и будет рассматриваться в главе 5.

2.6 Заключение

Мы можем быть сильнее своего противника. Но если мы не знаем его лучше, чем он знает нас, если мы слишком распыляем наши силы и ресурсы, если мы недостаточно внимательно выбираем поле битвы и если нас застанут врасплох, то какие преимущества у нас остаются? Никаких. Если мы не контролируем как, где и когда состоится сражение, мы обречены на поражение.

Указания, которые противоборствующие армии постоянно получали от своих главнокомандующих, демонстрируют ту же мысль. Король Кампане запрещал своим людям атаковать укрепленные позиции, а «вместо этого распоряжался захватывать англичан на открытом пространстве». Челмсфорд же велел, чтобы каждый лагерь был «окружен повозками, как это делали буры, или окопан траншеями».

Англичане больше не проигрывали зулусам. Они вынесли уроки из своих поражений. Война окончилась захватом в плен короля зулусов и высылкой его из страны. Королевство Зулуленд погрязло в междоусобных распрях, распалось и больше никогда уже не было полностью независимым. Рис. 2.6 демонстрирует, какое значение для победы в сражении имеют сведения о противнике, концентрация, тщательный выбор местности и фактор внезапности.

Сведения о противнике позволяют выяснить его тактические характеристики (сильные и слабые стороны) и планы. Эти сведения помогают определиться с ответами на вопросы «что», «как» и «когда». Концентрация – это ключевой определяющий фактор и для стратегии (где), и для тактики (как).

Способность сосредоточиться на одном решающем направлении является основным принципом науки побеждать – как перед столкновением с соперником, так и после него, когда вы концентрируетесь на самых уязвимых местах противника. Первое – это стратегия, второе – тактика.

Выбор местности важен для того, чтобы определиться «где». И наконец, фактор внезапности также имеет значение при ответе на вопрос «когда».

3

Наступление: шесть стратегических ходов, или маневров

«Гораздо рискованнее защищать вчерашние ценности, нежели создавать завтрашние»

Питер Ф. Друкер

«Побеждает тот, кто идет на риск»

Девиз британского воздушно-десантного полка особого назначения

3.1 Введение

В этой главе мы увидим, что существует шесть возможных способов наступления на противника:

1. партизанская война;
2. обходной маневр;
3. фланговая атака;
4. лобовая атака;
5. недифференцированное окружение;
6. дифференцированное окружение.

Что мы подразумеваем под наступлением? Главным образом мы имеем в виду завоевание чего-то нового:

- нового рынка в том же географическом регионе;
- того же рынка в новом географическом регионе;
- нового рынка в новом географическом регионе.

Кроме того, если мы занимаем новый сегмент на том же рынке и в том же географическом регионе по своей собственной инициативе, это тоже следует считать наступлением. Однако если мы занимаем новый сегмент, реагируя на действия конкурента, это надлежит расценивать в качестве оборонительного хода. Рис. 3.1 иллюстрирует этот тезис.

Наступление происходит при одновременном выполнении двух условий:

1. Имеет место движение в уже указанных нами направлениях: новый географический регион, новый рынок и/или новый сегмент того же рынка в том же географическом регионе.
2. Это движение происходит по нашей собственной инициативе ради получения прибыли или достижения эффекта синергизма*.

*Синергизм – эффект взаимодействия, который обеспечивает эффективность бизнеса, большую, чем простая арифметическая сумма деятельности отдельных стратегических бизнес-единиц.

Наступление = 1) проникновение + 2) ничем не спровоцированное.

На рис. 3.1 показана разница между наступлением и обороной.

Различия между шестью типами наступления, перечисленными выше, изложены далее. Первые четыре типа наступления относятся к проникновению в один сегмент (будь то сегмент того же рынка в географическом регионе или другого). Последние два (дифференцированное и недифференцированное окружение) подразумевают проникновение в два или более сегмента.

Чтобы провести грань между первыми четырьмя типами рассмотрим простой пример – бизнес ресторанов-пиццерий. Более сложные случаи проанализируем позднее.

Рынки				
Отрасль	Географический регион			
	Новый	Прежний (тот же, что и сейчас)		
Новая	Наступление	Наступление		
Прежняя (та же, что и сейчас)	Наступление	Сегмент того же рынка		
		Причина	Новая	Прежняя (та же, что и сейчас)
		Наша инициатива (получение прибыли или эффекта синергизма).	Наступление	Оборона
		Реакция на действия конкурента	Оборона	Оборона

Рис. 3.1. Концепция наступления

На рынке пиццерий существуют четыре основных сегмента:

- рестораны, где предлагаются высококлассная продукция и качественное обслуживание с превосходным меню и обширной картой вин;
- заведения быстрого обслуживания с демократичными ценами;
- торговля навынос;
- доставка на дом.

На рис. 3.2 показана доля компании Pizza Hut в этих четырех сегментах.

Предположим, мы решили открыть ресторан-пиццерию в своем районе. Несмотря на то что в этом бизнесе существует несколько фирм (Little Caesars, Domino's, Telepizza, Poker's Pizza), прежде всего следует обратить внимание на лидера рынка. Почему? Потому что у него имеется достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы попытаться блокировать наше проникновение (за счет снижения цен, более интенсивной рекламы и т. д.).

Обычно он более известен, у него лучший имидж, расширенная сеть распространения и наработанные связи с поставщиками. Тем не менее в этом бизнесе лидер рынка (Pizza Hut) занимает во всех его сегментах далеко не равные доли. Он представлен лишь в сегменте бюджетных закусочных и торговле навынос. (Отдельные рестораны Pizza Hut занимаются доставкой заказов на дом. Предположим, что в нашем районе таких ресторанов нет. Впоследствии мы рассмотрим и противоположный вариант.) Будем исходить из того, что в нашем районе доля продаж лидера рынка в сегменте бюджетных закусочных быстрого обслуживания составляет 80%, а в сегменте торговли навынос лишь 20%.

Рестораны с посадочными местами		Торговля навынос	Доставка на дом
Высокое качество обслуживания (превосходное, обширная карта вин и высокие цены)	Низкие цены и быстрое обслуживание		
0%	80%	20%	0%
Товарооборот Pizza Hut в каждом сегменте			

Рис. 3.2. Первый вариант позиционирования на рынке компании Pizza Hut

Учитывая то положение, которое занимает на рынке лидер, у нас есть четыре способа войти в бизнес ресторанов-пиццерий:

- Если мы откроем ресторан быстрого обслуживания с невысокими ценами, это будет лобовой атакой, потому что:
- Pizza Hut уже присутствует в этом сегменте;
- он весьма важен для компании-лидера, так как 80% его товарооборота приходится именно на этот сегмент.

Если мы откроем небольшой ресторан со стойкой, специализирующийся на торговле навынос, это будет фланговой атакой, потому что:

- мы вторгаемся в такой сегмент, где лидер уже присутствует, однако
- этот сегмент не является для лидера основным (приносит лишь 20% от его товарооборота).
- Если мы откроем высокочассный ресторан, это будет обходной атакой, потому что:
- Pizza Hut не представлена в этом сегменте, однако
- время от времени мы сможем переманивать отдельных клиентов.

И наконец, представим, что наш ресторан занимается доставкой на дом. Мы эффективно управляем своим делом, находясь у себя на кухне и отвечая на телефонные звонки. Это партизанская атака, потому что:

- Pizza Hut не присутствует в этом сегменте;
- мы не переманиваем ни одного клиента.

Переманивания потребителей не происходит потому, что люди обычно сами решают, хотят ли они остаться дома либо выйти на улицу. Если решение

принято, выбор фирмы – уже дело второстепенное. Наш клиент, заказывающий пиццу на дом, не пошел бы в Pizza Hut в тот вечер, когда обратится к нам, даже если бы нас и не существовало.

А что если мы проникнем в два сегмента одновременно? Например, если мы будем предлагать как торговлю навынос, так и доставку на дом? Тогда это будет недифференцированным окружением. В этом случае оба сегмента будут давать преимущества эффекта синергизма – как в том, так и в другом отсутствуют столики и официанты, что позволяет достичь существенной экономии на издержках и повысить эффективность.

Если же мы откроем дорогой ресторан, где помимо прочего будет и стойка для торговли навынос, нашу стратегию можно будет назвать дифференцированным окружением:

- окружением – потому, что мы входим на рынок через два сегмента;
- дифференцированным – потому, что эти два сегмента существенно отличаются друг от друга.

А сейчас предположим, что Pizza Hut предлагает также доставку на дом в нашем районе. В этом случае Pizza Hut представлена уже в трех сегментах (см. рис 3.3):

- недорогие закусочные с сидячими местами (70% товарооборота);
- торговля навынос (18% товарооборота);
- доставка на дом (12% товарооборота).

В этом случае наше вхождение в первый сегмент будет лобовой атакой (Pizza Hut там присутствует и имеет прочные позиции). А вот наша попытка проникнуть в другие два сегмента будет фланговой атакой (Pizza Hut там присутствует, но имеет слабые позиции).

Дорогой ресторан будет обходным маневром, поскольку, хотя Pizza Hut и не представлена в этом сегменте, мы все же заберем часть клиентов у ее заведений с сидячими местами.

Здесь отсутствует сегмент партизанской войны. Если мы хотим его создать, нам необходимо открыть высококлассный ресторан, не входящий в категорию пиццерий, поскольку только в этом единственном случае наши потребители не будут пересекаться с потребителями Pizza Hut. Рестораны должны существенно отличаться друг от друга по обоим критериям – и по кухне, и по ценовой политике (недорогой ресторан, не входящий в категорию пиццерий, будет уже наступлением с помощью обходного хода).



Рис. 3.3. Второй вариант позиционирования на рынке компании *Pizza Hut*

Здесь следует отметить шесть основных моментов. Во-первых, для каждого региона необходимо провести анализ рынка, каждый раз рассматривая лишь один географический регион, потому что сегменты, где представлен конкурент, могут различаться от региона к региону. А в некоторых географических областях могут присутствовать специфические сегменты, которых нет в других.

Например, на рынке финансовых услуг в таких регионах, как Мексика и некоторые страны Центральной Америки, важным сегментом являются эмигранты, поскольку деньги, высылаемые эмигрантами домой, составляют значительный процент от всех депозитных вкладов в банках. В то же время в странах, где иммиграция преобладает над эмиграцией (например США и Канада), эмигранты как сегмент существенного значения не имеют.

Во-вторых, чем больше заполнена матрица сегментации, тем выше шансы найти сегмент для нанесения партизанских ударов. Этот сегмент облегчает проникновение на данный рынок. В нашем первом примере (см. рис. 3.2) такой сегмент существует – это доставка на дом. Однако на рис. 3.3 мы вынуждены способствовать дальнейшей сегментации ресторанного бизнеса и ввести роскошный ресторан, не входящий в категорию пиццерий, чтобы изыскать возможность нанести партизанский удар

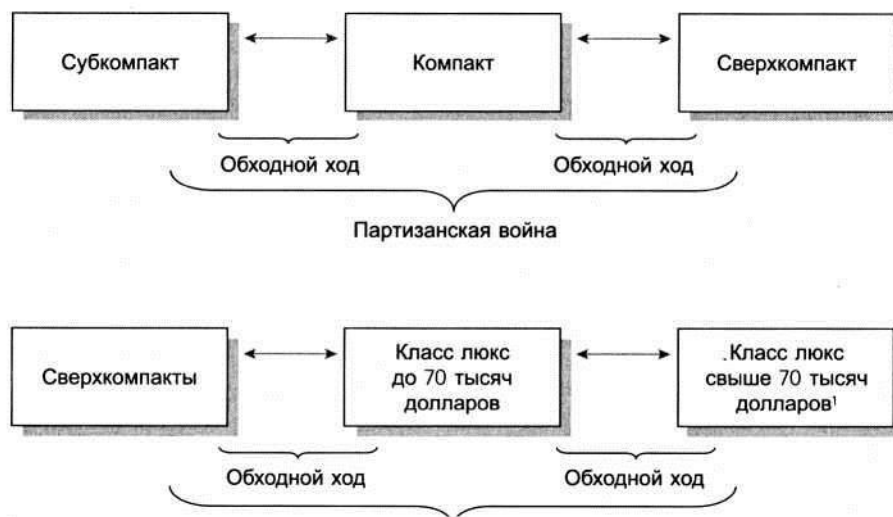
В-третьих, выбор между партизанской атакой, обходным маневром, фланговой или лобовой атакой зависит от конкретного конкурента. Поскольку у каждого конкурента своя собственная стратегия, то проникновение в один и тот же сегмент будет представлять собой лобовую атаку, если у соперника там значительный объем продаж, и атаку с фланга для тех конкурентов, для кого этот сегмент является малопродуктивным.

В-четвертых, при выборе типа атаки крайне важно в качестве отправной точки использовать лидера рынка, который обладает специальными наработками в области технологии, организации связей с поставщиками и клиентами и т. д. Лидер рынка находится в наиболее выгодном положении в

результате сокращения затрат, обусловленного ростом масштабов производства, эффектом обучения и эффектом опыта. Он находится на виду в большей мере, чем другие, и имеет наиболее привлекательный имидж. Поскольку лидер – самый сильный наш соперник, именно ему следует уделить наиболее пристальное внимание. Даже если мы благодаря общему объему продаж вне основной отрасли обогнали фирму-соперника, чьи продажи выше наших на данном рынке, нам в стратегических целях следует считать себя слабее.

В-пятых, представьте диаграмму Венна, на которой сегмент В перекрывает сегменты А и С. Сегмент В имеет много общего как с А, так и с С, поэтому атака В на любой из этих двух сегментов будет атакой в обход. Однако сегмент А не имеет ничего общего с сегментом С, следовательно, военные действия между ними будут партизанскими ударами.

Рассмотрим пример, связанный с рынком легковых автомобилей. Между такими классами малолитражных автомобилей, как компакты и субкомпакты (совсем маленькие автомобили), существует пересечение. Поэтому наступление одного из них на другой будет обходной атакой – так же, как наступление класса компактов на сверхкомпакты или суперкомпакты (небольшие автомобили, по некоторым характеристикам не уступающие более крупным машинам).



Однако столкновение субкомпактов и сверхкомпактов уже представляет собой партизанскую войну, потому что ни один из этих классов не в состоянии заменить другой, то есть две обходных атаки, как правило, образуют одну партизанскую.

Наконец, успешный исход конкурентной борьбы зависит от того, какой стратегии мы придерживаемся по отношению к доминирующей на рынке фирме. Кроме того, он определяется еще и тем, как мы реализуем каждую стратегию. «Как» мы рассмотрим ниже. На рис. 3.4 определены различия между шестью типами атак.

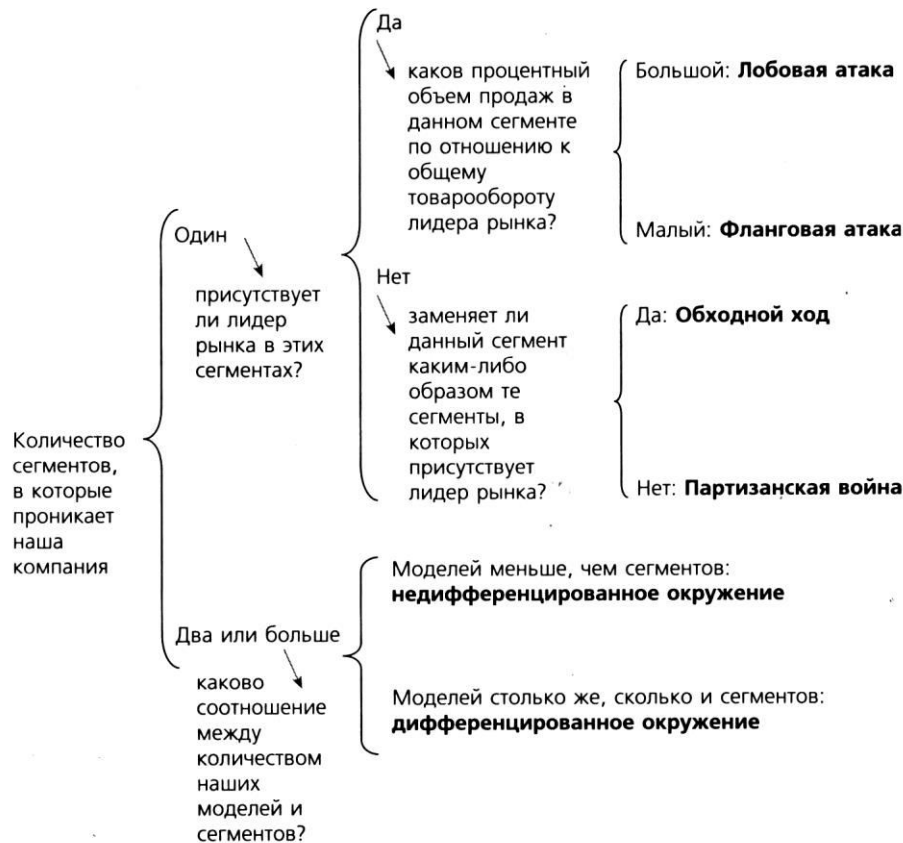


Рис. 3.4. Различия между шестью типами атак

3.2 Стратегия партизанской войны

«Враг наступает – мы отходим.

Враг разбивает лагерь – мы не даем ему покоя.

Враг отступает – мы преследуем его.»

Мао Цзэдун

На протяжении всей истории человечества к стратегии партизанской войны прибегали те, кто был слабее своего противника. Племя индейцев-семинолов применяло ее против армии США в первой половине XIX столетия, Тито воспользовался ею против немцев в Югославии во время Второй мировой войны, а вьетконговцы – против американской армии в Индокитае. И все они имели успех. Более сильная сторона либо терпела поражение, либо вынуждена была прибегнуть к специальным уловкам, чтобы взять верх над партизанами. Индейцы-семинолы сражались с силами армии Соединенных Штатов, превосходящими их в четыре раза, в течение семи лет, до тех пор пока не добились заключения соглашения, согласно которому они получали право на обширные территории. Тито изгнал немцев из Югославии. Американская армия потерпела поражение во Вьетнаме. И так далее.

В бизнесе стратегию партизанской войны можно применять, когда крупнейшие фирмы на рынке (как правило, их три) не представлены в данном сегменте и взаимозаменяемость между сегментом, где эти фирмы присутствуют, и тем, где их нет, весьма незначительна.

3.2.1 Виды партизанских атак

Партизанская атака может принадлежать к одному из четырех основных типов:

- партизанская атака на продукт²;
- партизанская атака на клиента;
- партизанская атака на потребности;
- партизанская атака на определенную местность (разное географическое расположение, каналы сбыта внутри данной географической зоны и в данное время).

Примером партизанской атаки на продукт является противостояние на рынке компании Rent-a-Wreck с компаниями Avis и Hertz. Rent-a-Wreck сдает в аренду подержанные автомобили по доступным ценам. Продукция этих компаний не пересекается друг с другом. Если бы такое пересечение имело место, то этот сегмент был бы уже объектом для обходного маневра, а не для партизанской атаки.

На другом конце рынка Rolls Royce является партизаном по отношению к большинству других типов автомобилей. То же самое можно сказать и о марке Jeep. Computer Vision является продуктом-партизаном по отношению к конкурентам на рынке программного обеспечения, дизайнерских систем и программ для трех предметных областей: архитектуры, инженерии и рекламы.

Партизанскую атаку на клиента провел журнал Inc., специализирующийся в отличие от Fortune, Forbes и Business Week на малом бизнесе. Примеры партизанской атаки на потребности – это компания Sorels, которая производит зимние ботинки, или фирма Kangaroos, выпускающая специальную обувь для бега трусцой.

Наконец, вы можете провести партизанскую атаку на определенную местность. Например, газета Crain's Chicago Business атакует такие издания, как Business Week и Fortune, освещая бизнес исключительно в Чикаго. Следует учитывать четыре важных аспекта партизанской тактики. Во-первых, в любой отрасли существует множество возможностей.

Так, компания Kraft является лидером среди компаний, специализирующихся на производстве сыра. Но только в США сыр производят более 600 компаний. Вследствие тенденции к фрагментации рынка (побочный эффект всеобщего процесса глобализации) все легче становится находить партизанские сегменты в любой отрасли.

Например, в центре внимания Marriott Hotels некогда были исключительно первоклассные отели, предназначенные для деловых людей. Сегодня эти

отели все еще являются ее главным бизнесом, однако корпорация Marriott не оставляет без внимания и другие сегменты рынка, а именно: Marriott Suits, Residence Inns Marriott и Fairfield Inns.

Компания Timex сменила свою стратегию массового маркетинга на маркетинг, направленный на целевые группы потребителей. Линия Watercolors ориентирована на подростков, BBB (от англ. big, bold and beautiful – «большие, смелые и красивые») фокусируется на женщинах, Carriage предназначена для мужчин, Victory – для моряков, Velo-trek – для велосипедистов и т. д.

Во-вторых, партизанский сегмент не должен быть непривлекательным. Наряду с «партизанами» низкоуровневого рынка (самые дешевые торговые марки и модели) в любой отрасли существуют и «партизаны» верхних сегментов. Если крупнейшие фирмы там не представлены, эти сегменты подходят для партизанской атаки, как Steinway на рынке фортепиано, Piaget («Почему вам следует вложить деньги в Piaget, самые дорогие часы в мире»), Patek Philipe («У вас никогда не будет часов Patek Philipe, вы можете лишь позаботиться о том, чтобы они появились у ваших потомков»), Chivas Regal («Самый дорогой виски в мире»), Rolls Royce, Bentley и т. д.

В-третьих, поскольку стратегия партизанских ударов не обрекает компанию на работу в непривлекательных сегментах, то она не препятствует также и росту фирмы. Секрет здесь в том, чтобы усилить один тип партизанской атаки (например атаку на товар или атаку на клиента) другим типом (атакой на потребности, местность и т. д.). Удачный пример подобной тактики представляет собой Afral Círan, успешная фармацевтическая компания со штаб-квартирой в Португалии, одной из самых бедных стран Европы.

В индустрии, где доминируют такие гиганты, как Глахо, компания Afral Círan в условиях постоянно растущей концентрации в течение последних двадцати лет находила возможность не только держаться на плаву, но и быть чрезвычайно прибыльной. Она достигла этого, следуя стратегии двойной (и тем самым усиливающей себя) партизанской атаки на товар и географический регион. Себастио Алвес, главный исполнительный директор Afral Círan, утверждает: «Когда более крупные фирмы растут, они теряют интерес к определенным нишам на рынке и концентрируются на выпуске большего объема продукции. Тогда появляемся мы и занимаем эти ниши».

Эта стратегия партизанской атаки на товар применяется на таких крупнейших мировых рынках, как Европейский Союз, Дальний Восток и Иран. Она усиливается благодаря прочному присутствию на таких географических рынках, как Перу, Колумбия и Боливия, а также в небольших центральноамериканских странах вроде Коста-Рики.

В этих странах мировые лидеры отрасли представлены слабо, что позволяет Afral Círan заявить о себе в новых областях так же успешно, как и в традиционных «партизанских» сегментах, усиливая тем самым свое географическое присутствие.

Atral Círan сторонится облюбованных мировыми лидерами крупных рынков – Мексики, Бразилии и Аргентины. Подобное усиление тактики

партизанской атаки на товар с помощью тактики партизанской атаки на географический регион предоставляет Atral Cipan возможности для роста и увеличения прибыли без прямой конфронтации с основными игроками рынка. Это важно в фармацевтической отрасли, потому что крупные компании пользуются выгодами крупномасштабного производства при разработке новых препаратов и их реализации.

Не стоит забывать, что многие современные транснациональные корпорации начинали свою деятельность как игроки партизанского типа. Многие японские компании, в частности, довольно активно используют партизанскую тактику для завоевания международных рынков.

Что касается компьютеров, электроники и транспорта, то японские компании представили на американской территории более дешевые и компактные товары, чем противостоящие им отечественные бренды. Такие марки, как Honda, Suzuki, Yamaha и Kawasaki, предложили мотоциклы гораздо меньшей мощности и за цену, которая была на порядок ниже, чем у Harley Davidson. Многие годы телевизоры Sony были значительно дешевле, чем конкурирующие с ними американские бренды, – они к тому же были меньше и компактнее, но и это стало расцениваться скорее как достоинство, чем как недостаток.

3.2.2 Способы реализации партизанской стратегии

Необходимо следовать девяти простым маневрам. Первый из них демонстрирует рис. 3.5, где изображен стратегический квадрат, олицетворяющий каждое направление деятельности фирмы. Любая компания в данном конкретном месте должна предлагать товар либо услуги, удовлетворяющие данным конкретным требованиям клиентов определенного типа.

В крупной корпорации будет много таких стратегических квадратов, полученных за счет расширения какой-либо одной или более из четырех сторон каждого из квадратов в зависимости от того, где эта корпорация прогнозирует для себя более крупные возможности и/или синергетический эффект.

К примеру, в своем стратегическом квадрате компания Gerber поставляет на рынок США детские ходунки. Ее расширенный стратегический квадрат включает детскую одежду, стульчики для кормления, детскую косметику и даже страхование жизни.

Независимо от того сколько у фирмы имеется стратегических квадратов, «партизанский» подход осуществляется изучением всех четырех сторон квадрата для выяснения, какой именно товар (клиент или потребность) не охвачен тремя крупнейшими игроками и где товары не будут пересекаться.

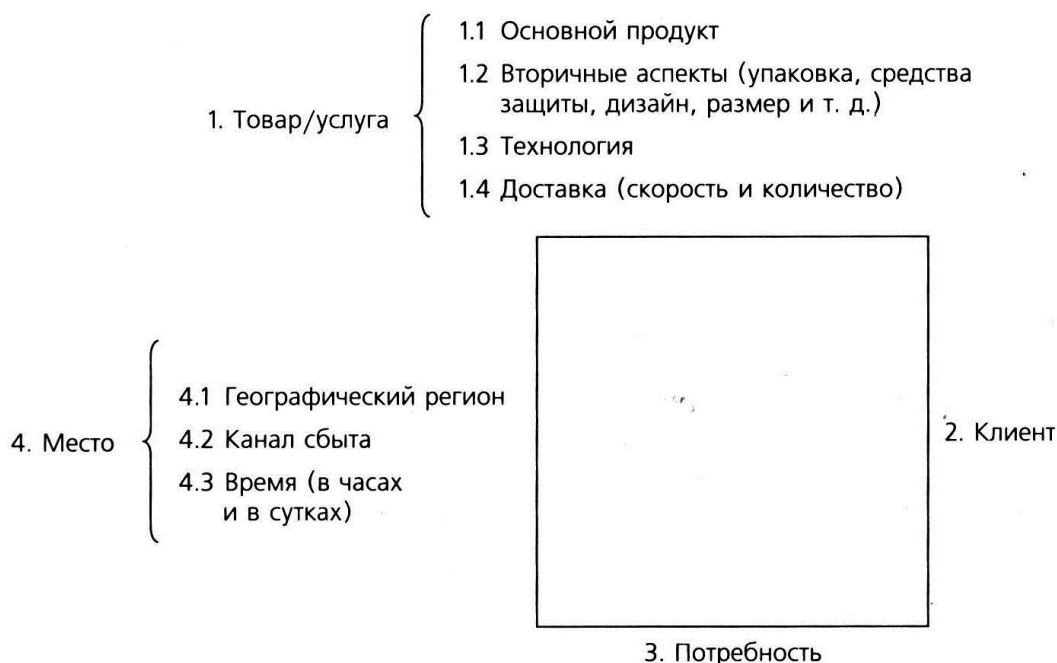


Рис. 3.5. Стратегический квадрат: первый маневр в создании партизанской стратегии

Необходимо помнить, что партизанская война возможна в тех случаях, когда речь идет о «различии»³ либо «дополнении». Примером первого могут служить автомобили-субкомпакты, существенно отличающиеся от автомобилей-универсалов, автофургонов или сверхкомпактов. Игрок-«партизан» отличается от других. А вот клиент, покупающий Business Week и живущий в Чикаго, вполне возможно купит также и Crain's Chicago Business. «Партизан» дополняет других. Скромный предприниматель, подписавшийся на Forbes, тоже может быть постоянным читателем Inc.

Многие «партизаны» выступают «дополнением»: ботинки Sorel приобретают к обычной обуви. Виски Chivas Regal покупается для особых случаев вместо более дешевых марок. Щегольские часы марки Tag Heuer надеваются только в особых случаях, однако это не означает, что вы не захотите приобрести более дешевые часы. Поэтому при изучении четырех сторон стратегического квадрата на рис. 3.5 следует выискивать не только альтернативные, но и дополнительные возможности. Поступая таким образом, вы сможете создать гораздо большее количество «партизан».

Далее необходимо провести различие между «партизанами», атакующими три крупные компании в некой отрасли, и теми, кто атакует две или одну, но самую крупную⁴.

На следующем шаге необходимо оценить каждый сегмент относительно следующих характеристик:

- **Объем:** сможем ли мы его заполнить? Обладаем ли мы необходимыми для этого качествами⁵?
- **Совместимость:** будет ли данный сегмент действовать синергично с теми сегментами, где мы уже присутствуем?

- Рост: насколько привлекателен данный «партизанский» сегмент с позиции маржи на единицу товара и объема продаж?

Чем выше показатели сегмента по каждой из этих качественных характеристик, тем он лучше.

Самым продуктивным способом выявить привлекательные пути партизанского проникновения на рынок является анализ тенденций экономического, политического и общественного развития, еще не взятых на вооружение лидером рынка, и выяснение, в каких из них мы сможем составить ему конкуренцию.

Тенденции общественного развития могут быть основаны на здоровом образе жизни или на ее стиле. Курс на заботу о своем здоровье привел к появлению популярных легких и безалкогольных сортов пива, диетической колы и колы без кофеина. Общественное движение против избыточного веса и ожирения привело к тому, что компания McDonald's предложила ряд пищевых продуктов, маркетинговое преимущество которых заключалось в низком содержании жиров.

Весьма успешно можно эксплуатировать также те или иные пред-почтения в стиле жизни. Примером может служить сеть ресторанов быстрого обслуживания типа quick-casual, таких как Panera Bread или Cosi в США и Pret A Manger в Великобритании. Цены в них выше, чем в бургер-барах, но при этом блюда разительно отличаются. Индейка панини в Panera включает копченую индюшку, пасту из шпината и артишока, карамелизованные лук и помидоры и сыр пармезан – все это поджарено на пшеничной лепешке фокачча с молотым базиликом.

Чтобы удовлетворить клиента и добиться его лояльности, бренду при разработке экологических направлений помимо извлечения прибыли нужно обеспечить полное соответствие требованиям потребителя. Возьмем гиганта индустрии пищевых консервов – компанию Vlasic foods. В начале 1980-х годов она попыталась вытеснить с рынка небольшую компанию по производству солений под названием Farmen's. Vlasic снизила цены на маринованные огурцы с 1,89 доллара до 79 центов и удвоила расходы на рекламу своей продукции.

Компания Farmen's решила не вступать в ценовую войну. Она сохранила свои цены и возложила надежды на имидж и качество своей продукции, а также на преданность своей дистрибьюторской сети. Каков результат? Спустя три года доля продукции Farmen's на рынке превосходила долю компании Vlasic в десять раз. Объемы продаж Farmen's гоже возросли, поскольку в результате рекламной кампании Vlasic увеличился спрос на маринованные огурцы, отчего главным образом выиграла компания Farmen's, а не Vlasic.

Пятый способ стать успешным «партизаном» – не увлекаться гигантоманией и поддерживать невысокий объем продаж. Крупным фирмам не нравятся мелкие сегменты, поскольку те отнимают у них больше времени, чем, по их мнению, заслуживает их незначительный размер. По этой причине французский гигант индустрии гражданского строительства Grand Travaux de Marseille перестал работать в небольших европейских странах, таких как

Греция и Португалия, несмотря на более тесную европейскую интеграцию и старт своего присутствия во многих странах Европы. Большинство крупных банкиров-инвесторов ведут себя подобным образом, устанавливая планку в 5 миллионов долларов, ниже которой возможности инвестирования ими уже не рассматриваются – независимо от темпов роста и потенциальной прибыльности сектора.

Заметьте, что размер сегмента оценивается с точки зрения количества проданных единиц (физического объема продаж), а не стоимости продаж. Стоимость продаж рассчитывается путем умножения количества проданных единиц продукции на маржу на единицу товара. Даже при высокой марже на единицу крупные фирмы все равно предпочитают держаться подальше от такого сегмента.

Марка Jeep, принадлежавшая автомобильному концерну American Motors, была моделью-партизаном, которая не вызывала особой обеспокоенности у гигантов индустрии, – не потому, что его маржа на единицу была низкой (как раз наоборот), а из-за того что изначально сегмент казался относительно небольшим. В первые годы количество проданных за год единиц было немногим больше 10 тысяч.

Отсутствие конкуренции в течение 11 лет (пока в 1959 году Ford не запустил в производство свой пикап F250) позволило American Motors нарастить объем продаж автомобиля Jeep. Несмотря на появление новых моделей Ford и GM, продажи джипов в конце 1990-х годов достигли почти полумиллиона в год. Концерн American Motors не был столь же успешен в других сегментах, в которых он работал, – напротив, в каждом из них он терпел убытки.

Можно смело сказать, что высокая маржа на единицу продукции увеличивает силу партизанского наступления, поскольку она является величиной более неопределенной, чем объем продаж (ибо зависит от таких нематериальных факторов, как имидж), и ей обычно приходится уделять особое внимание, к чему крупные компании не склонны. Поэтому выгоднее, когда физический объем продаж невелик, а маржа на единицу высока. На наращивание продаж в этом сегменте у более крупных корпораций не хватает времени, а к повышению маржи они не стремятся.

Низкий объем продаж может быть обусловлен искусственными препятствиями (таможней, техническими барьерами⁶), либо естественными рыночными барьерами, которые в разных географических зонах часто являются следствием разных культурных ценностей или вкусов потребителей. В таких случаях глобализация будет ограничена и крупные фирмы не могут рассчитывать на то, что какой-нибудь уникальный продукт/модель станет продаваться по всему миру.

Сегмент может быть достаточно крупным и тем не менее продолжать оставаться прибежищем небольших фирм по одной из следующих причин или по нескольким из них сразу:

1. Рост масштабов производства не приводит к существенному сокращению затрат, поскольку:

1.1) возможности снижения издержек ограничены (независимо от уровня производства); и/или

1.2) снижение издержек прекращается в тот момент, когда объем выпускаемой продукции все еще очень низок; и/или

1.3) технология не применима для массового серийного производства, а рассчитана на выпуск товара единичными либо небольшими партиями. Сюда относятся отдельные сегменты индустрии высокой моды, производство столовых приборов, арматуры для атомных электростанций, подшипников для военной авиации, воздушных и газовых компрессоров мощностью свыше тысячи лошадиных сил и т. д.

2. Эффект обучения также слабо выражен (по причинам, аналогичным изложенным в пунктах 1.1) и 1.2)⁷. Примерами являются спецодежда, узкопрофессиональные журналы, одежда (платья, дамские сумки) и замороженные продукты.

3. В достижении успеха решающую роль играют нематериальные факторы, такие как качество обслуживания и мотивация персонала. Примеры – высокая мода и рекламный бизнес, дамское белье и парфюмерия. Небольшим фирмам легче достичь высокого уровня обслуживания и мотивации.

4. Высокая скорость внедрения новых идей и технологий – крупные фирмы, как правило, более тяжелы на подъем, нежели маленькие, из-за бюрократизма и жесткой регламентации своей деятельности.

5. Клиенту не требуется, чтобы один поставщик предлагал широкий ассортимент продуктов и услуг. Ранее в коммунальном секторе считалось нормой, когда перед строительством водоочистного сооружения муниципалитет выставлял на общественные торги четыре различных вида работ: один – на подготовку проекта, второй – на строительство здания, третий – на поставку оборудования и четвертый – на управление. Сегодня наблюдается тенденция к объявлению торгов на один основной контракт, согласно которому каждый участник подает предложение сразу на все четыре вида работ. Крупная компания будет располагать если и не всеми, то большинством необходимых специалистов, чего нельзя сказать о более мелкой фирме. Поэтому для участия в торгах небольшим фирмам приходится заключать союз с другими фирмами, что занимает много времени. В итоге небольшие фирмы предпочитают быть субподрядчиками у крупных компаний, поставляя им данный специализированный товар. Их клиентами, таким образом, становятся крупные компании, а не организация – конечный заказчик.

6. Наконец, высокие расходы на транспортировку (к примеру, в строительстве). Чем значимее становится эта причина, тем больше поставок смогут разделить между собой небольшие фирмы независимо от размера сегмента.

Седьмой руководящий принцип при выдвижении «партизана» заключается в выборе сегмента, где вы, возможно, будете первым. Это может произойти либо благодаря новизне сегмента, либо в том случае, если по какой-то причине

он до сих пор был никем не охвачен. Сделав первый ход, как правило, можно получить значительное конкурентное преимущество. В сознании потребителей вы будете иметь более сильные позиции. И у вас будет больше времени для налаживания связей с поставщиками и каналами сбыта. В сегменте любого продукта существуют десятки, если не сотни брендов. Но зачастую вы получаете преимущество благодаря тому, что стали первым, кто его занял.

Возьмем сегмент импортного пива в США. Первым импортированным после Второй мировой войны брендом был Heineken. И у кого же самая большая доля на рынке Соединенных Штатов спустя пятьдесят лет? Несмотря на наличие 425 марок импортного пива, 30% этого рынка занимает все тот же Heineken.

Та же история повторяется с Coca-Cola, Hertz, IBM, Federal Express, Kleenex, Xerox, Band-aid, Scotch Tape и т. д. Все они преподают нам один и тот же урок: став первым, вы занимаете прочное место в сознании покупателя. Мы вернемся к этой теме при обсуждении упреждающего удара как формы защиты в главе 4, раздел 4.3.

Восьмой шаг к успеху партизанской атаки – быть незаметным и не делать лишних движений. Даже если избранный вами сегмент рынка находится вдали от тех зон отрасли, где кормятся более крупные фирмы, и даже если для них было бы неестественным занимать ваш сегмент рынка (из соображений экономии за счет масштабов производства, географической фрагментации и т. д.), пытаться привлечь к себе внимание будет не очень удачной идеей.

Рекламирование размеров своей прибыли, обнародование планов и сообщения об успехах являются губительными для бизнеса. Крупным компаниям этой отрасли может не понравиться ваша популярность, и они могут принять решение войти в ваш сегмент, чтобы напрямую конкурировать с вами и тем самым вынудить вас уйти с рынка. Чем крупнее эти компании, тем большую угрозу они представляют, поскольку им легче, чем вам, позволить себе потерять деньги. Таким образом, сущность партизанской войны состоит в том, чтобы держаться не только вне тех сегментов, которые заняты крупными компаниями, но и вне поля зрения их.

Монтень как-то сказал, что «чтобы прожить хорошо, нужно жить не выделяясь». В природе незаметность называется маскировкой. Это означает, что самые ловкие животные не обязательно бывают самыми сильными. Как и в бизнесе, лучшей стратегией является неприметность.

Предоставьте себе время для роста, и затем вы сможете вести себя по-другому – но не ранее. Мы вернемся к этой теме в главе 6 при обсуждении способов выхода компаний на международный уровень⁸.

Последним условием ведения партизанской войны будет усиление одного типа партизанской атаки другим. Ранее мы рассматривали пример с компанией Atral Círan, которая подкрепила партизанскую атаку на продукт атаками на географический регион. Но даже в том случае, когда мы придерживаемся одного типа партизанской атаки (скажем, на продукт), возможности роста продолжают оставаться значительными.

Шаг	Описание	Обоснование
1	Используйте все стороны стратегического квадрата	Партизанская атака может осуществляться на продукт, на клиента, на потребность и на местность
2	Ищите различия и формы симбиоза	Оба фактора благоприятствуют партизанским атакам в любой из четырех сторон стратегического квадрата
3	Из полученных в результате шагов 1 и 2 сегментов выберите те, которые являются партизанскими для всех трех крупнейших компаний, а не только для самой крупной или второй по размеру.	Сегмент будет еще дальше от той зоны отрасли, где господствуют все три крупнейшие компании.
4	Оцените каждый партизанский сегмент со следующих позиций: 1) обладаете ли вы необходимыми качествами; 2) будет ли данный сегмент успешно взаимодействовать с теми, где вы уже присутствуете; 3) привлекательность (рост, маржа и объем продаж).	«Качество сегмента» (потенциал прибыльности)
5	Спрос на малый объем выпускаемой продукции (не идентифицировать с низкой маржей на единицу продукции)	Неадекватное поведение крупных компаний
6	Предложение продукции малыми объемами	
7	По возможности выберите сегмент, где вы будете первыми	Приобретение преимущества первого хода
8	Будьте незаметными	Привлечение внимания к себе может сыграть на руку вашим конкурентам
9	Усиливайте один тип партизанской атаки другим	Способствует росту

Рис. 3.6. Девять шагов при реализации партизанской атаки

Рассмотрим это на примере компании Medeva относительно новой британской фирмы, в тот момент, когда в 1980 году к ней присоединился Бернارد Тейлор из Glaxo. Тейлор увидел шанс создать компанию, купив право на выпуск некоторых лекарств и вакцин у крупных компаний, которые больше не были заинтересованы в их производстве из-за слишком низких объемов продаж. (Обратите еще раз внимание на фактор незначительных объемов как на критерий успешности партизанской атаки.)

Но не на любые лекарства. Тейлор сконцентрировался на тех продуктах,

которые предназначались для лечения узкого спектра заболеваний, особенно верхних дыхательных путей, таких как грипп и астма. «Избрав своей мишенью несколько клинических областей, – объясняет Тейлор, – продавец продукции Medeva может сосредоточиться на врачах, лечащих данные заболевания, и обычно иметь больший успех у них, чем продавец, рекламирующий широкий ассортимент лекарств».

В результате объем продаж и доходы до выплаты налогов росли с каждым годом. «Я рассматривал Medeva как новый способ создания фармацевтической компании», – утверждал Тейлор.

Только заняв уверенное положение в одном сегменте, нам следует думать о том, как проникнуть в другой.

На рис. 3.6 показаны девять шагов партизанской атаки.

И наконец, следует отметить, что, когда речь идет о проникновении в новую отрасль либо географическую зону, партизанская стратегия рекомендуется как для небольших, так и для крупных компаний. Компании с более высокими показателями общих продаж либо активов (за пределами отрасли либо географической зоны) превосходят показатели компании, имеющей самую крупную долю в отрасли. Партизанская стратегия и стратегия небольшой фирмы – далеко не одно и то же. Партизанская атака рекомендуется для всего нового – даже когда новичок велик.

Чем это объясняется? Дело в том, что если компания с крупнейшей долей на этом рынке меньше компании-новичка, она тем не менее располагает тремя важными преимуществами:

1. Большой потенциал в области создания ноу-хау (клиенты, поставщики и технология).

2. Более привлекательный имидж (который зачастую специфичен).

3. Большой эффект экономии за счет масштаба, опыта в данном бизнесе и синергизма (который, как правило, определяется особенностями отрасли и легче достигается в пределах одной, а не во взаимодействии нескольких разных отраслей).

Наибольшее значение имеет размер компании относительно других фирм этой же отрасли, а не за ее пределами. Небольшие компании нуждаются в надежной стратегии больше, чем крупные, поскольку у них недостаточно ресурсов на исправление своих ошибок.

Это правило справедливо как для всех видов стратегий, так и для бизнесов, стран и людей. Большая страна легче восстановится после крупного поражения, чем маленькая. Богатому человеку легче пережить экономический спад, чем бедному. А что если в соответствии с критериями, представленными на рис. 3.6, ни один сегмент не подходит для партизанской атаки? В этом случае следует отклонить все варианты партизанских атак и вместо этого избрать стратегию так называемого обходного хода.

3.3 Обходной ход

Во время Второй мировой войны генерал МакАртур, начиная атаку на силы японской армии, приведшую в итоге к капитуляции Японии, предпочел не вести прямое наступление. Вместо этого он воспользовался обходным маневром. «Американские войска атаковали наши слабые зоны и завоевали их с минимальными потерями, – утверждал японский генерал Мацуиси Ино. – Они перекрыли наши пути снабжения и взяли нас измором. Они нашли наши уязвимые места и выбили у нас почву из-под ног».

Во время второй войны в Персидском заливе против Ирака в 2003 году первоначальная стратегия союзников тоже заключалась в том, чтобы обойти главные иракские города (Назирию, Басру и т. д.) и двигаться прямо на Багдад, избегая крупных сражений. Это позволило силам союзников продвинуться на 300 миль вглубь Ирака и достигнуть окрестностей Багдада всего за семь дней. Ошеломляюще короткий промежуток для военного времени.

В бизнесе, как и на войне, основными характеристиками обходного маневра являются следующие:

- 1) атака происходит в той области (рынка), где нет конкуренции; однако
- 2) наше присутствие в этой областистораживает конкурента или даже подрывает его продажи (поскольку наша продукция пересекается с его продукцией).

Данной стратегии следовали иностранные производители легковых машин при проникновении на автомобильный рынок США. Volkswagen, Toyota, Honda и Mazda поначалу предлагали только автомобили класса субкомпакт, от производства которых отказывались такие компании, как GM, Ford и Chrysler, опасаясь, что таким образом они сами себе подорвут продажи более крупных и приносящих больше прибыли (с каждой проданной единицы) машин. Генри Форд-второй неоднократно повторял, что мини-автомобили приравниваются к мини-прибылям.

Подрыв продаж является ключевым моментом при обсуждении обходного хода и будет описан подробно несколько позже. Мы же начнем с рассмотрения следующих положений:

- Четыре вида обходного хода.
- Один вид, имеющий наибольшее значение.
- Их реализация.
- Несколько важных аспектов обходного хода.

3.3.1 Четыре вида обходного хода

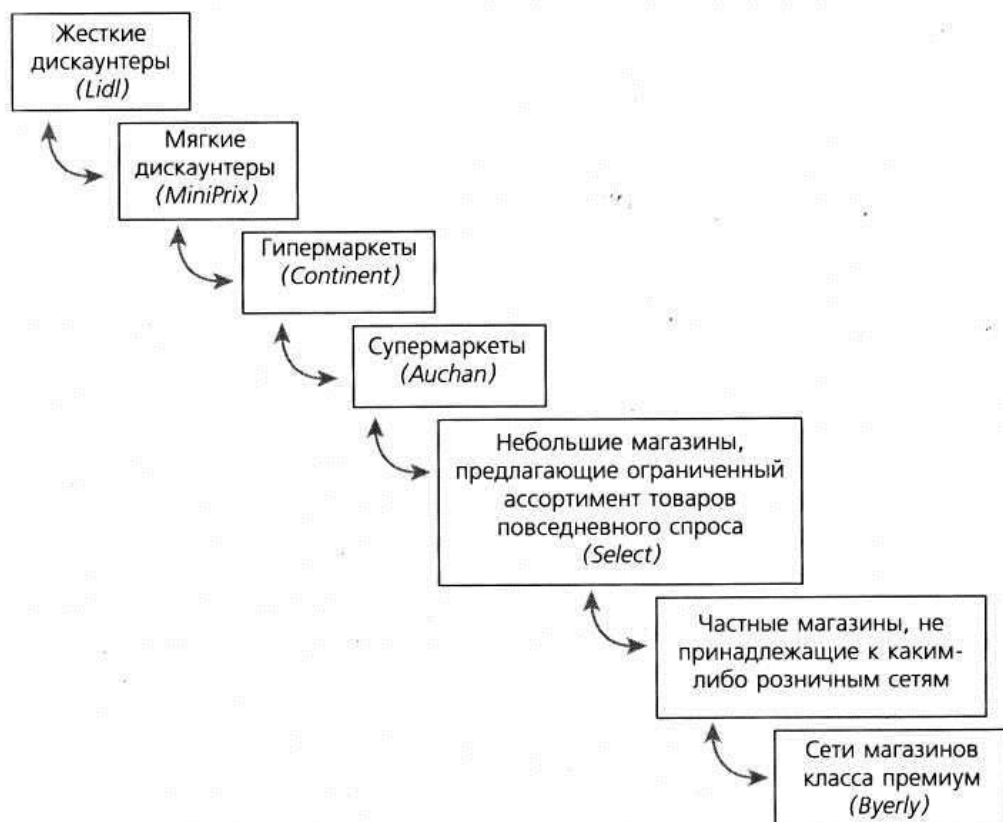
Как и в случае с партизанской атакой, существует четыре вида обходного маневра: по отношению к продукции, по отношению к клиентам, по отношению к потребностям и по отношению к местности.

Освоение фирмой Дес производства миникомпьютеров было обходным маневром по отношению к компании IBM (которая к тому времени предлагала

исключительно мейнфреймы). Позднее уже компания Apple провела обходной ход против миникомпьютеров Dec с помощью своих микрокомпьютеров (а заодно и на ту же IBM, которая после долгих колебаний все же приняла решение о выпуске своей собственной линии миникомпьютеров).

Когда же компания Control Data выпустила минисуперкомпьютеры – категория электронно-вычислительных машин, занимающая промежуточное положение между мейнфреймами IBM и суперкомпьютерами Cray Computers, – она провела обходной маневр против обеих этих фирм.

Существует множество способов эффективно претворять в жизнь стратегию обходного маневра, используя свойства товара. Одно из них – цена.



Третья и пятая серии автомобилей BMW обошли Cadillac⁹ благодаря более высоким ценам и качеству. Сеть гостиниц La Quinta превзошла конкурента Day Inn, которая в свою очередь опередила Holiday Inn, поскольку каждая из этих трех компаний принадлежит к определенному ценовому классу в мотельном бизнесе.

В любой индустрии каждая категория превосходит своих ближайших соперников по ценовой шкале. Взгляните на диаграмму, которая в качестве примера использует сети европейских супермаркетов.

Размеры – еще один путь для обходного маневра. Они могут быть небольшими (автомобиль Nissan Micra, портативные переносные телевизоры или карманные калькуляторы Sharp) или значительными (огромные

теннисные ракетки Head, полуторалитровая бутылка пепси-колы, телевизоры с широким экраном или обувной бренд Eurico, специализирующийся на больших размерах обуви для мужчин и женщин). Точно так же, как и в случае партизанской атаки, для проведения обходного хода могут быть использованы и остальные три стороны стратегического квадрата:

- Потребности: на пивном рынке Michelob – для уик-эндов, Miller – для рабочих, Coors – для жителей Среднего Запада. Lone Star использует образ Техаса, Budweiser Light предлагает низкие калории. Виски Bell является примером обхода с фланга, базирующегося на потребностях, – в Европе он позиционируется как идеальная марка для приготовления коктейлей.
- Клиент: фирма Rent-a-Car фокусируется на рынке услуг по предоставлению страховой замены. Это область, которую не стремятся занять гиганты, работающие в аэропортах. Клиенты – страховые компании.
- Местность: эта сторона стратегического квадрата особенно важна для совершения обходного маневра. Французская розничная сеть Intermarché располагает свои супермаркеты не в крупных городах, а за их пределами в ближайших окрестностях.

Под местностью могут подразумеваться также каналы сбыта. Мы уже видели, как доставка на дом позволила компании Domino's Pizza преодолеть территориальное господство лидера рынка Pizza Hut. В парфюмерии компания Revlon специализируется на продаже своей продукции в магазинах, поэтому компания Avon сосредоточилась на сетевом способе распространения, а Yves Roche – на прямой почтовой рассылке. Dell была первой компьютерной компанией, которая сфокусировалась на прямом маркетинге при продаже компьютеров, – снижение затрат на торговые площади позволило ей предложить более привлекательные цены. И такие примеры можно почерпнуть в любом бизнесе.

Во многом благодаря своим колготкам, выпускаемым под брендом L'Eggs, компания Sara Lee является крупнейшим мировым производителем чулочно-носочных изделий. Sara Lee в поисках новых каналов сбыта остановила свой выбор на супермаркетах. Их исследования показали, что женщины посещают супермаркет не менее одного раза в неделю. Sara Lee была первой в этой специфической нише – конкуренция там отсутствовала. Сегодня колготки L'Eggs представляют собой бренд номер один в США, который занимает на рынке 25% и на который приходится две трети продаж чулочно-носочных изделий, произведенных компанией Sara Lee.

Тем не менее ни в коем случае не следует забывать, что атака обходным маневром, предпринятая против лидера (лидеров) рынка, – дело рискованное. Ведь наш сегмент подобен некоторым из тех, где присутствуют лидеры рынка. И поскольку сегменты в той или иной степени пересекаются между собой, мы забираем часть клиентов у этих лидеров. Наш успех означает для них снижение товарооборота и прибыли.

Так как суть обходного хода – это соприкосновение, его последствия служат основанием для беспокойства основного соперника. Поэтому он может попытаться отразить атаку, усовершенствовав свои действующие предложения (снизив цену, повысив функциональность, проведя более интенсивную рекламную кампанию) или же проникнув на наш обходной сегмент с новой моделью, с тем чтобы конкурировать с нами напрямую (лоб в лоб).

Эта оборонительная стратегия лидера рынка называется блокированием (см. главу 4) и представляет собой то, чего мы стремимся избежать любой ценой. Ведь нам нужно время, чтобы увеличить и укрепить свое присутствие в сегменте. Это подводит нас к тем условиям, которым должна следовать фирма во время проведения обходного маневра.

3.3.2 Условия обходного хода

Во-первых, выберите такой сегмент рынка, где маржа на единицу реализованной продукции ниже, чем у лидера рынка.

Почему? Потому что, если лидер индустрии решит заблокировать наше проникновение, выпустив новую модель, чтобы конкурировать с нами лоб в лоб, это подорвет его собственные продажи в сегментах с более высокой маржей (более того, если он решит снизить цены в тех сегментах, куда мы вошли с помощью обходного маневра).

Новая модель с более низкой ценой будет привлекательна для части имеющих потребителей из других, более прибыльных сегментов, нанося тем самым урон продажам лидера. Поскольку перспективы роста обходного сегмента и то, каким образом присутствие лидера рынка может их улучшить (благодаря его более благоприятному имиджу), могут быть неясны, вполне возможно, что лидер будет колебаться: стоит ли ему осуществлять блокирование или нет? Пока он будет колебаться, пройдет время, что позволит нам упрочить наши связи с клиентами, каналами сбыта и поставщиками. Когда же нас, в конце концов, атакуют, благодаря выигранному времени мы уже будем занимать консолидированную позицию.

Важным моментом здесь является то, что опасение подорвать свои собственные продажи усиливают любые сомнения, которые могут быть у лидера рынка относительно блокирования нашего входа в обходной сегмент. Чтобы создать такие условия, наша маржа на единицу товара должна быть ниже, чем в сегментах, занимаемых лидерами.

Это можно проиллюстрировать на примере обходного маневра субкомпактов против марок GM, Ford и Chrysler; часов Timex и Seiko против традиционных швейцарских марок; лезвий для бритв из нержавеющей стали марки Wilkinson Sword против лезвий из углеродистой стали марки Gillette и т. д.

Вторым важным условием, которому должен отвечать обходной сегмент, является ожидаемый темп роста продаж, не чрезмерно превышающий рост в тех сегментах, где присутствует(ют) лидер(ы). В противном случае это отметет любые сомнения, которые могут быть у лидера в отношении блокирования входа на рынок пришельца.

Третий шаг – найти те сегменты, где, осуществив попытку блокировать нам доступ, лидер ослабит свои собственные позиции. На рис. 3.7 приведен пример. Предположим, что сегмент 1 представляет собой обход сегмента 2, а сегмент 6 – обход сегмента 7. Допустим также, что в сегментах 2 и 7 имеются лидеры, различающиеся по характеристикам. (Доли на рынке показаны на рисунке 3.7.) В сегменте 2 доли участников рынка примерно равны, а в сегменте 7 лидер имеет значительное преимущество.

В какой сегмент следует проникнуть нашей фирме? Правильный ответ – сегмент 1. Почему? Поскольку лидеру сегмента 2 будет крайне сложно нас блокировать. Для того чтобы это сделать, ему пришлось бы воспользоваться своими ресурсами из сегмента 2. Он не может себе этого позволить, поскольку при таких условиях ему придется недвусмысленно бороться за долю на рынке. При этом в сегменте 7 иная ситуация. Здесь лидер имеет значительное преимущество перед конкурентами. Поэтому он стремится воспользоваться возможностью привлечения ресурсов из данного сегмента, чтобы блокировать наш вход в сегмент 7.

В-четвертых, необходимо выбрать такой сегмент, который впоследствии будет наиболее эффективно взаимодействовать с другими сегментами, то есть тот сегмент, который в основном использует те же ресурсы, что и уже освоенный нами, а также другие сегменты в этой отрасли – каналы сбыта, поставщиков сырья и т. д.

Ищите сходство в производственном оборудовании, деталях, запасных частях, установке и т. п. При прочих равных условиях это и будет тот сегмент, где нам нужно проявить себя. Его будет легче защищать, если он эффективно сочетается с нашей текущей деятельностью, и благодаря ему мы окажемся на полпути к проникновению в другие сегменты отрасли, чем мы сможем воспользоваться позже, чтобы войти в сегмент по нашему выбору.

Обходным маневром следует воспользоваться для сегмента 1, а не 6, так как, блокируя наш вход в первый сегмент, лидер рынка ослабляет свой центр. Существуют и другие условия, подобные тем, что уже были сформулированы для партизанских атак:

- Старайтесь быть первыми в сегменте.
- Ищите пути для обходного маневра, используя все четыре стороны стратегического квадрата (см. рис. 3.5).
- Выбирайте сегмент, который является обходным для всех или для большинства из трех лидеров (в противном случае этот сегмент будет представлять собой фланговую или лобовую атаку, любую из которых сложнее довести до успешного завершения).
- Выбирайте для обхода те сегменты, предложение в которых невелико.
- Выбирайте самый оптимальный сегмент (по следующим критериям: наши сильные стороны соответствуют факторам, необходимым для достижения успеха; сегмент имеет значительный финансовый потенциал).
- Будьте незаметны.
- Закрепляйте свои успехи последующими победами.

Последнее означает две вещи. Во-первых, концентрируйтесь на том, чтобы полностью завладеть сегментом. Стремитесь к захвату доли рынка. Когда она будет завоевана, в дальнейшем закрепляйте достигнутый успех следующими обходными маневрами (или еще продуктивнее – партизанскими атаками). Избегайте атак с фланга или в лоб.

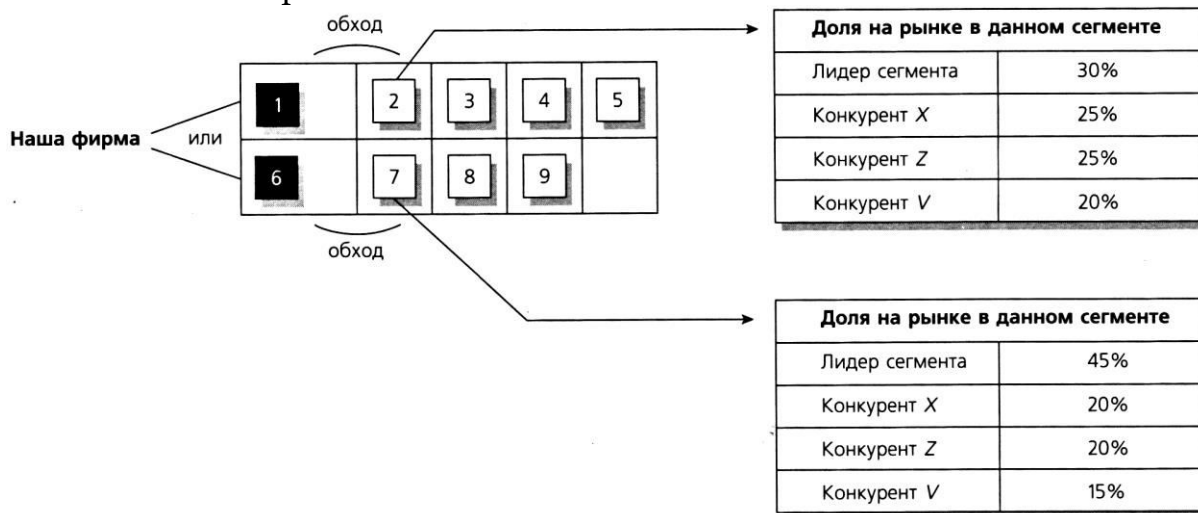


Рис. 3.7. Выбор сегмента для обходного хода

Условие невысокого объема продаж, характерное для партизанской атаки, в данном случае не применимо, поскольку мы уже выбрали сегмент с низкой маржей на единицу товара и темпами роста, не намного превышающими сложившиеся в сегментах лидеров рынка. Данные условия представлены на рис. 3.8.

3.3.3 Еще несколько слов об обходных ходах

Так же, как и в случае с партизанскими атаками, обходные маневры не обязательно должны совершаться с использованием сегментов с низкой маржей на единицу товара. Примерами могут служить первоклассные супермаркеты Byerly's, Reidenbacker («самый дорогой попкорн в мире»), Häagen-Dazs («мороженое высшего качества»), и Michelob («во время уик-энда следует пить что-то особенное»). Лидерами рынка джинсов являются Levi's, Lee и Wrangler, однако такие бренды, как Murjani, Calvin Klein, Jordache и Sassoon, также процветают благодаря тому, что сконцентрировались на верхних эшелонах рынка – «дизайнерских» джинсах.

Как бы то ни было, в том, что касается маржи на единицу товара, между партизанской тактикой и обходными маневрами существует большая разница. Благодаря низкому объему продаж «партизанские» сегменты не прельщают лидеров рынка, поэтому в них маржа на единицу товара может быть высокой. Однако в «обходных» сегментах маржа на единицу должна быть более низкой, чем в сегментах, занимаемых лидерами, в противном случае возрастает риск блокирования лидером нашего входа на рынок. Стратегия обходных маневров настолько действенна, что на сегодняшний день рынок изобилует примерами фирм, которые начали свою деятельность, проникли в некий сегмент и завладели им, даже не побеспокоив лидера отрасли.

№	Описание	Обоснование
1	Наш сегмент должен иметь более низкую маржу на единицу товара, чем сегменты лидера рынка	Блокируя наш сегмент, лидер рынка подрывает свои собственные продажи и теряет прибыль
2	Аналогичные или более низкие темпы роста	Увеличивает колебания лидера рынка
3	Выбирайте для обхода тот сегмент, где позиции лидера слабее	Блокируя нас, лидер ослабляет свой центр
4	Наиболее эффективное взаимодействие	Облегчает как защиту данного сегмента, так и проникновение в дальнейшем в другие сегменты отрасли
5	Будьте первым	Преимущество первого хода
6	Проверяйте все стороны стратегического квадрата	Обход может быть совершен на товар, на клиента, на потребность и на местность
7	Уделяйте особое внимание месторасположению (географическому региону, каналам сбыта и времени)	Обычно таит в себе множество вариантов для обходного маневра
8	Выбирайте сегмент, который обходит скорее большее, чем меньшее количество лидеров	Не вызовет особого беспокойства среди лидеров отрасли
9	Предложение продукции малыми объемами	Неадекватный характер поведения для крупных компаний
10	Выбирайте лучший сегмент с точки зрения следующих критериев: 1. Обладаем ли мы необходимыми качествами для захвата? 2. Насколько он привлекателен (с позиций темпов роста объема продаж и маржи на единицу товара)?	Качество сегмента
11	Будьте незаметны	Не привлекая внимание к себе, вы получаете тактическое преимущество
12	Закрепляйте успех одного обходного маневра следующей победой	Предоставляет возможности для роста

Рис. 3.8. Двенадцать шагов к созданию обходного хода

Когда-то в велосипедной индустрии США доминировала компания Schwinn, доля которой на рынке составляла 25%. Затем, в 1974 году, Гари Фишер создал первый велосипед-внедорожник с широким диапазоном передач и надежными тормозами. Он назвал свое создание горным велосипедом. После этого Schwinn уже так никогда и не вернула себе былую славу.

На рынок вкатились самые разнообразные производители горных велосипедов: компания Trek впервые начала изготавливать рамы из углепластика; Cannondale производила велосипеды с алюминиевыми рамами;

Specialized Bike Components сконцентрировала свою деятельность на обслуживании велолюбителей. К 1992 году из всех продаваемых взрослых велосипедов две трети составляли горные. А что же Schwinn? Она обанкротилась.

Теперь, с новым руководством, компания Schwinn изо всех сил жмет на педали, пытаясь вернуться в велосипедный бизнес. Естественно, с горными велосипедами. Так что действенность обходных маневров весьма велика. Тем не менее они представляют больший риск, чем партизанская тактика, поскольку переманивают клиентов у лидеров отрасли. Однако риск спровоцировать реакцию со стороны лидера практически ничтожен по сравнению с заходом с фланга, к которому мы обратимся в следующем разделе.

3.4 Фланговая атака

Заход с фланга представляет собой третий тип атаки. Однако его сложнее довести до успешного завершения, чем партизанскую атаку или обходной маневр, поскольку в данном случае наша фирма проникает в сегмент, где присутствует один из лидеров отрасли (хотя и не в полную силу).

Фланговая атака производится на сегмент, не представляющий особого значения для лидера отрасли и составляющий, скажем, 15% от его оборота. Будь эта цифра выше, такая атака уже классифицировалась бы как лобовая.

Пример фланговой атаки можно увидеть в действиях генерала МакАртура во время корейской войны начала 1950-х годов. После того как Северная Корея вторглась в Южную Корею, южнокорейцы оказались прижатыми к побережью и уже были готовы сдаться захватчикам, которые их окружили. Вопреки всем ожиданиям, генерал МакАртур не разместил свои войска вблизи узла сопротивления в Южной Корее. Вместо этого он высадился гораздо севернее, у Инчхона, в центре Корейского полуострова, – вдалеке от линии фронта, где северокорейская армия хотя и присутствовала, но силы ее были невелики. Этот маневр разделил полуостров на две части и блокировал большей части армии Северной Кореи доступ к базам снабжения.

В бизнесе фланговая атака тоже обладает подобными характеристиками. Вы вступаете в бой с неприятелем, но не там, где он сильнее. Большинство региональных банков предпринимают фланговые атаки против национальных банков. Банки Chemical, Citibank и Bank of America атакованы с фланга банками United Jersey Bank в Нью-Джерси, Long Island Trust – на Лонг-Айленде, Fidelity National Bank – в Джорджии, California Thrift Savings&Loan – в Калифорнии и т. д.

Еще можно рассмотреть фланговую атаку на примере японских автомобилестроительных компаний, когда они вошли на европейский рынок. В начале 1960-х годов они проникли в Финляндию и Швейцарию. Позднее, в 1960-х годах, они вторглись в Голландию, Бельгию и Люксембург. Следующими объектами атаки в начале 1970-х годов стали Норвегия и Швеция. К середине 1970-х годов они добрались до Великобритании. Франция и Германия были оставлены до конца 1970-х годов, а проникновение в Италию

началось только в начале 1980-х годов. Во всех случаях в качестве главного условия рассматривалась мощь собственной автомобильной промышленности в каждой из этих стран. Наиболее развитой она была в Германии, а наименее развитой – в Финляндии и Швейцарии.

Помимо фланговой атаки на географический регион встречаются еще три вида фланговой атаки: на товар, на потребности и на клиентов. Примеры фланговой атаки на товар демонстрируют Porsche, Maserati и Lamborghini, которые провели ее против лидеров автомобильного рынка – Toyota, General Motors, Ford и т. д.

Наиболее высокие продажи компании Pizza Hut приходятся на недорогие ресторанички с посадочными местами. Торговля навынос составляет лишь четверть от общего товарооборота. Поэтому фирмы, подобные Little Caesars и Pokes Pizza, которые специализируются в торговле навынос, представляют фланговую атаку на потребности против Pizza Hut. Компания Emery Air Freight, которая специализируется на доставке средне- и крупногабаритных посылок, демонстрирует фланговую атаку на потребности против компаний DHL и Federal Express.

Наконец, фланговая атака может быть направлена на клиентов. Продукция концерна BMW ориентирована на высшие слои общества, сеть закусочных Wendy's направлена на потребителей старшего поколения, служащие – целевая аудитория авиакомпании SAS Airlines, а компания Pepsi стремится завоевать более юную аудиторию, чем Coca Cola.

Будь то наступление на географический регион, на товар, на потребности или на клиента, достичь успеха, с помощью фланговой атаки гораздо сложнее, чем посредством партизанских ударов или обходного маневра. Учитывая повышенную вероятность ответного удара при совершении фланговых маневров, следует придерживаться пяти условий.

3.4.1 Условия

Никогда не ослабляйте центр. К следующему сегменту следует перемещаться лишь в том случае, если данный сегмент уже взят вами под контроль, что подразумевает долю на рынке. В противном случае ваши амбиции рискуют превысить ваши возможности.

Вам необходимо быть готовыми к ответному удару. Для этого требуется наращивать силы для борьбы, не ослабляя при этом вашу способность бороться за долю в своих прежних сегментах.

Сеть супермаркетов Sears Roebuck подобным образом чрезмерно рассредоточила свои ресурсы и стала добычей игроков на обоих концах рынка.

Внезапность является вторым условием успеха фланговой атаки. Проникновение в новый сегмент рынка без предупреждения не оставляет конкурентам времени на подготовку новой рекламной кампании или улучшенного ассортимента товаров, а также не позволяет должным образом на них отреагировать. Внезапное наступление вносит сумятицу в ряды конкурентов, что ведет к падению их боевого духа.

Если же неожиданное вторжение не представляется возможным, то, по крайней мере, необходимо сделать проведение фланговой атаки как можно более быстрым. Скорость может компенсировать недостаток внезапности. Хорошим примером тому может служить история с широко распространенным в Европе брендом Iglo, принадлежащим компании Unilever и представляющим замороженные пищевые продукты. Компания Nestlé с помощью своего бренда Findus решила пронести атаку в нескольких странах, представляющих меньшую ценность для Unilever, – Испании, Италии, Греции и Португалии.

Однако Nestlé делала это так медленно, что на каждый ее шаг Unilever находила адекватный ответ и даже предвосхищала его. Когда Nestlé предложила розничной торговле усовершенствованную тару для своих продуктов, Unilever сделала то же самое. Когда Nestlé снижала цены или расширяла ассортимент, Unilever отвечала тем же. Вместо того чтобы победить Unilever одним махом, Nestlé делала это последовательно, шаг за шагом, – и на каждый такой шаг у Unilever находился достойный ответ.

Третье условие успешной фланговой атаки заключается в том, что ее следует предпринимать в сегменте с меньшей степенью значимости для конкурента. Меньшая степень значимости означает такую же низкую готовность мобилизовать силы для ответного удара.

На то есть четыре причины. Во-первых, один сегмент может быть менее значимым, чем другой, в контексте процентного соотношения продаж, которые он приносит конкуренту. Во-вторых, сильный ответный удар менее вероятен, если сегмент, в который мы входим, не так тесно связан с другими сегментами, где представлен конкурент.

Ради сохранения имиджа, а также из-за причин эмоционального характера компании чаще защищают те сегменты, которые они заняли первыми, или если товар стал синонимом их собственного бренда.

В-четвертых, примите во внимание матрицу BCG (Boston Consulting Group), различающую четыре типа бизнес-единиц: «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки» и «собаки»¹⁰. Первых защищают чаще, чем вторых, вторых – чаще, чем третьих, и третьих – чаще, чем последних (см. рис. 3.9).



Рис. 3.9. Матрица Boston Consulting Group

В «звездах» сосредоточено будущее компании, поскольку они представляют собой бизнес-единицы на быстрорастущих рынках. «Дойные коровы», хотя и обслуживают рынки с более низким ростом, тем не менее важны для компании, поскольку являются основным источником ее наличных денег.

При этом «вопросительные знаки» представляют собой проблемные подразделения, от которых конкурент, возможно, с радостью избавился бы, или как минимум усомнился, стоит ли за них бороться. На самом деле наша фланговая атака может послужить необходимым предлогом для руководства конкурирующей компании, чтобы отказаться от них. Если же атака состоится на «собак», их, скорее всего, вынудят покинуть поле боя.

Сначала атакуйте «собак», потом «вопросительные знаки», затем «дойных коров».

В конце концов, сегмент априори должен быть:

- привлекательным с точки зрения перспектив роста, маржи на единицу продукции и объема продаж;
- обладать большим количеством факторов, способствующих успеху, которые отвечают нашим возможностям;
- эффективно взаимодействовать предпочтительно с нашими другими сегментами.

Только при соблюдении данных пяти условий фланговая атака не рискует потерпеть поражение. Конкурент располагает преимуществом опыта – нам же его приходится форсировать. Это иллюстрирует рис. 3.10.

3.5 Лобовая атака

Лобовая атака означает следующее. Во-первых, вы входите в сегмент конкурента, и, во-вторых, этот сегмент имеет для конкурента очень большое значение с позиции объема продаж, то есть сегмент представляет львиную долю общего оборота конкурента. Именно по этим причинам в истории войн так много случаев, когда лобовые атаки не увенчались успехом, несмотря на имеющийся численный перевес атакующей стороны. В сражении при Каннах 70 тысяч римлян не смогли одолеть 50 тысяч карфагенян. В битве против 74 тысяч французских солдат при Ватерлоо 67 тысяч англичан удержали свои позиции. Под Балаклавой погибло 500 из 673 кавалеристов во время атаки знаменитой британской Легкой бригады.

Иногда лобовые атаки бывают успешными: у Бункер-Хилла во время войны США за независимость, в сражении французской армии против коалиции нескольких стран при Аустерлице и в битве за Эль-Аламейн во время Второй мировой войны. Однако большинство лобовых атак заканчиваются поражениями.

Примером провала лобовой атаки в бизнесе служит запуск препарата под названием Rufen, который фармацевтическая компания Boots предприняла против бренда Motrin, принадлежавшего компании Upjohn; а также попытка

International Herald Tribune занять место утренней газеты, принадлежавшее The Times. Другим примером может служить неудачная попытка компании Procter & Gamble вынудить жителей Великобритании использовать стиральный порошок Tide вместо Ото компании Unilever.

№	Описание		Обоснование
1	Не ослабляйте центр		Поскольку для борьбы за долю на рынке фланговая атака нуждается в больших ресурсах, важно, чтобы привлечение необходимых ресурсов из других сегментов не ослабляло нашего положения в них
2	Внезапность		Приводит конкурента в замешательство и деморализует его, уменьшая тем самым вероятность его своевременного и правильного реагирования
3	Скорость (действовать в быстром темпе)		Усиливает эффект неожиданности, не оставляя конкуренту возможности своевременно отреагировать
4	Входите в сегмент, который менее значим для конкурента	4.1 Низкий в процентном соотношении объем продаж	Конкурент немного теряет
		4.2 Сегмент не является ключевым (с точки зрения эффективного взаимодействия) для конкурента	Для конкурента на карту ставится стоимость только одного атакованного сегмента
		4.3 Не является одним из сегментов, где конкурент обосновался изначально	Имидж и эмоциональные чувства конкурента не затрагиваются
		4.4 Предпочтительнее атаковать «собаку» или «вопросительный знак», нежели «дойную корову» или «звезду»	Первые являются менее важными для конкурента бизнес-единицами, нежели последние.
5		Выбирайте лучший сегмент с позиций: 1) привлекательности; 2) соответствия наших возможностей факторам успешности; 3) эффективного взаимодействия с другими нашими сегментами	Качество сегмента

Рис. 3.10. Условия успешной фланговой атаки

Как и на войне, в бизнесе тоже можно найти примеры успешных лобовых

атак: Playtex против Татрах в 1970-х годах, жидкое мыло Procter&Gamble и Jergens против Minnetonka в 1980-х годах и Fresh Express против Dole Food Co. – в 1990-х. Но они являются исключением.

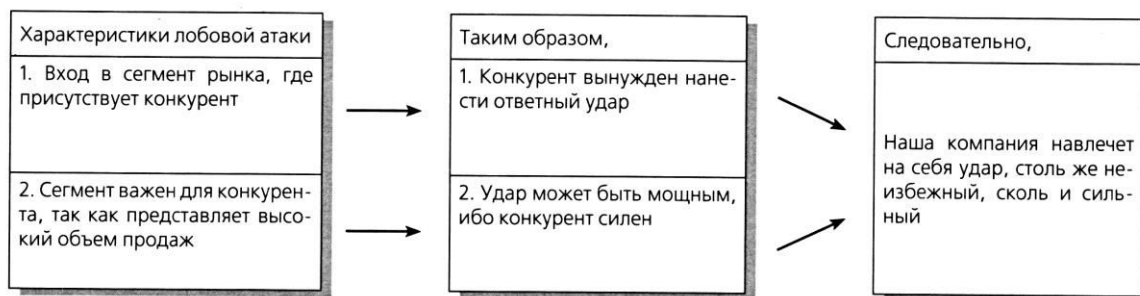


Рис. 3.11. Причины поражения большинства лобовых атак

3.5.1 Проведение лобовых атак

К проведению лобовых атак следует подходить к чрезвычайной предусмотрительностью, тщательно придерживаясь при этом следующих восьми правил. Во-первых, лобовые атаки следует проводить на узких фронтах. Это означает только один рыночный сегмент. Лобовые атаки требуют достаточных усилий, даже когда вы не слишком рассредоточиваете свои силы. Эл Райс и Джек Траут обращают внимание, что подобное происходит часто¹¹: «Станет ли генерал атаковать одновременно несколько позиций? Никогда. Станет ли менеджер одновременно атаковать несколько сегментов? Да. Они занимаются этим постоянно».

Возьмем компанию Pepsi. Она длительное время сражалась на трех фронтах одновременно. На первом – с компанией Coca-Cola в сегменте безалкогольных напитков. Затем Pepsi включилась в еще одну крупную битву, войдя на рынок сухих закусок (чипсы, сухарики и т. д.) через приобретение Frito-Lay. В конце концов Pepsi вовлекла компании Pizza Hut, Taco Bell и Kentucky Fried Chicken, которыми она владела, в масштабное сражение с McDonald's, Burger King и еще несколькими компаниями по производству и продаже пиццы.

В результате, несмотря на то что Pepsi была крупнее, чем каждый из трех ее основных конкурентов (Procter & Gamble и Mars на рынке закусок, McDonald's в фастфудах и Coca-Cola в безалкогольных напитках), ее деятельность оказалась значительно менее успешной, чем у любого из них. Конечно, взаимодействие трех основных бизнесов компании Pepsi приносило свои плоды: рестораны быстрого обслуживания продавали сухие закуски Frito-Lay и напитки под торговой маркой Pepsi. Однако у него были и свои отрицательные стороны. Например, другие сети закусочных и независимые рестораны предпочитали покупать продукцию компании Coca-Cola, чем Pepsi, потому что они видели в ней конкурента.

Если бы Pepsi решила сосредоточить свои усилия на одном или максимум на двух сегментах рынка, ее шансы на успех в каждом из них были бы выше, поскольку ей было бы легче обеспечить себе доминирующую позицию в избранных сегментах, наращивать свою долю рынка в них и пожинать плоды

своего успеха. Позднее компания Pepsico подтвердила весомость этих аргументов. Она продала свой ресторанный бизнес стоимостью 14 миллиардов долларов (Taco Bell, Kentucky Fried Chicken и Pizza Hut), и эта группа была переименована в Tricon Global Restaurants. После продажи и Pepsi, и Tricon чувствовали себя прекрасно.

Еще одним примером является корпорация Philips. Она вела полномасштабные сражения с компанией Intel на рынке производства микросхем, с компаниями Sega и Nintendo в – бизнесе видеоигр, в сфере осветительного оборудования – против компании General Electric, против компании Sony – в области видеоаппаратуры и видеокамер, а также против множества игроков на рынке кабельного телевидения, видеопроката и в компьютерной индустрии. В результате на протяжении последнего десятилетия рост курса акций Philips отставал от темпов роста рынка в целом. В 1990 году курс едва не обвалился, что принесло компании 2,3 миллиарда долларов убытков.

Вывод: как бы велика ни была ваша компания, вы все равно не будете сильны настолько, чтобы вести несколько сражений одновременно. Несмотря на то что вы удерживаете свои позиции или успешно развиваетесь, у вас это получится значительно эффективнее, если каждый раз вы будете иметь дело только с одним соперником.

Подобная концентрация усилий лежит в основе успеха множества компаний. Как выразился Карл фон Клаузевиц, выдающийся толкователь Наполеона, «армии не следует быть слабой в нескольких местах, а необходимо быть сильной лишь в небольшом их количестве». Разделившись, мы становимся слабее. Если же мы концентрируемся, то это укрепляет нашу мощь.

Из необходимости концентрации следует второй главный принцип, которого нужно придерживаться, совершая лобовую атаку. Помимо сосредоточения усилий на одном сегменте необходимо атаковать также лишь одного соперника (в этом сегменте) одновременно. Это усиливает концентрацию сил: один сегмент и один соперник в нем.

Что же будет в противном случае? Катастрофа. Возьмем компанию Royal Crown. В начале 1970-х годов она претерпела ряд кардинальных изменений – перестроила свою франчайзинговую систему, пригласила на работу опытных сотрудников из компаний Pepsi и Coca-Cola, заказала широкомасштабную рекламную кампанию, а затем устами главы своего рекламного агентства публично заявила: «Мы возьмем их за горло». Не компанию Coca-Cola или Pepsi, а обеих сразу. Доля компании Royal Crown на рынке сократилась с 6 до 2%. Таким образом, первый принцип – это концентрация. Существует арабское изречение: «Я сам – против моего брата, я и мой брат – против нашего кузена, я, мой брат и наш кузен – против нашей семьи, я и моя семья – против нашей деревни, я и моя деревня – против чужеземцев».

Третье правило, которого следует придерживаться атакующим в лоб, заключается в том, чтобы наносить удар в слабейшую точку противника. У каждого есть свои сильные и слабые стороны. Разумно поступила компания

Campbell's Soup, решив войти на рынок замороженных полуфабрикатов. Она обратила пристальное внимание на лидера (компанию Swanson) и задалась вопросом: какие слабые места у его продукции? Какие характеристики вызывают претензии клиентов?

Исследовав рынок, она определила, что потребители хотят диетический продукт, который содержит меньше соли и имеет более привлекательную, информативную упаковку. В результате Campbell's Soup выпустила продукт, удовлетворяющий этим требованиям. Продажи резко пошли вверх, по мере того как рос рынок продуктов, полезных для здоровья.

В начале 1960-х годов компания Toyota провела маркетинговое исследование среди пользователей модели Volkswagen (VW) Beetle для того, чтобы выяснить, что же им не нравится в этом автомобиле. Были названы небольшое пространство для ног, отсутствие подлокотников, недостаточно мягкий ход и высокий расход горючего. Toyota сфокусировалась на усовершенствовании своей модели субкомпакта Corona, чтобы удовлетворить эти требования, прежде чем выйти на рынок США.

Поиск слабого места означает скорее нанесение удара в нужной точке, нежели проведение многократных атак. Тем не менее в поисках ахиллесовой пяты следует учитывать три основных фактора.

Во-первых, как ее найти. Иногда источником информации служат потребители, как показывают приведенные выше примеры с компанией Swanson и автомобилем VW Beetle. Иногда на уязвимое место у конкурента указывают тенденции развития общества: диетические безалкогольные напитки, безалкогольные напитки без кофеина, низкокалорийные сорта пива.

В других случаях такую возможность предоставляет культура, как это произошло с испанским банком Popular. Во Франции его испанский конкурент Argentaria обращался по-французски к своим клиентам, испанским эмигрантам. Popular пошел в лобовую атаку, говоря с эмигрантами во Франции по-испански и взяв на вооружение лозунг «Теперь вам не нужно говорить по-французски, чтобы позаботиться о своих деньгах». Это было нечто большее чем просто атака, использующая языковую проблему, – это было обращение к историческому соперничеству Испании и Франции. Использование этого маневра было крайне удачным.

А порой слабое место противника кроется в его деятельности и, следовательно, его нужно было обнаружить. Tylenol позиционировался как заменитель аспирина. При этом утверждалось, что он не вызывает риска желудочного кровотечения. Рекламный слоган пива Lowenbrau, направленный против пива Beck's, гласил: «Теперь, когда вы попробовали самое популярное немецкое пиво в США, узнайте вкус самого популярного немецкого пива в Германии».

Наконец, противник порой сам может представить свою слабую сторону. Если вы можете обернуть аргументы конкурента против него самого, воспользуйтесь этим преимуществом. Столкнувшись с рекламным слоганом «Листерина» (жидкости для полоскания полости рта) «Зубной эликсир убивает всех микробов», ответная атака бренда Scope была проведена под

девизом «Здоровое дыхание без вкуса и запаха больницы». Реклама ресторанов McDonald's, демонстрирующая листья салата, помидоры, лук, кетчуп и сыр, погружающиеся в булочку, вызвала атаку сети Burger King, выразившуюся в слогане «А где же мясо?».

Вторая особенность поисков ахиллесовой пяты заключается в том, что не каждая слабость заслуживает внимания. И, в-третьих, уязвимое место должно быть существенным – оно должно задевать потребителя. В противном случае оно не будет иметь должного значения.

Возьмем, к примеру, фарфоровые изделия. У них изысканный имидж, который ассоциируется с Англией, где получила развитие традиция пить чай из изящной фарфоровой посуды.

Большинство потребителей в США ошибочно полагали, что фарфор фирмы Lenox Porcelain завозится из Англии. Поэтому компания Royal Doulton, традиционный английский производитель, рекламировала себя как «Royal Doulton, фарфоровые изделия из Сток-он-Трент, Англия» в отличие от Lenox, «фарфора из Помоны, штат Нью-Джерси».

Настоящая водка ассоциируется с Россией. Stolichnaya («Столичная») сумела указать на поддельность таких марок, как Smirnoff, Samovar, Wolfschmidt, лишь упомянув о том, где они производятся: Коннектикут, Пенсильвания и Индиана соответственно.

Наконец, мы должны убедиться в том, что наш конкурент не сможет оперативно устранить свою слабость, пока мы будем его атаковать. Слоган компании Burger King «Ешь то, что тебе нравится», который был направлен против недостаточной гибкости компании McDonald's, не достиг того успеха, какого можно было ожидать, поскольку McDonald's нашла ответ за считанные месяцы, предложив бургеры без лука и/или сыра, и/или помидоров и т. д.

Однако торговая марка Smirnoff не может быстро перенести свое производство в Россию. Поэтому атака «Столичной» на нее как на «ненастоящую» водку оказывается эффективной. На рис. 3.12 изображены пять способов поиска слабых мест, а также три основных свойства, которыми они должны обладать.

Почему же корпорации часто забывают об этих важных правилах, несмотря на то что они кажутся такими очевидными? Однако зачастую виной всему чрезмерное самомнение. И, как сказал Эдгар Алан По в своем рассказе «Похищенное письмо», «порой труднее всего заметить очевидное».

А что же очевидно? То, что, предпринимая лобовую атаку, мы идем против того, кто уже присутствует там. Конкурент может быть первым в сегменте, пользуясь всем авторитетом пионера на рынке. В любом случае конкурент будет знать сегмент лучше, чем мы. Размер, который имеет значение, – это размер в отрасли, а не общий масштаб корпорации. Конкурент будет иметь преимущество, занимая большую долю рынка, чем мы. А значит, на нас лежит бремя доказательства своего превосходства – потребители, по всей вероятности, скорее отдадут кредит доверия хорошо известному конкуренту, чем изменят ему ради нас.

Как обнаружить слабое место	
I	Исследование рынка с помощью изучения запросов клиентов
II	Тенденции общественного развития
III	Культурные особенности
IV	Изучение деятельности конкурента
V	Использование промоутерской кампании конкурента в своих целях

Основные свойства, которыми оно должно обладать	
I	Большой размер
II	Высокая важность для клиента
III	Труднопреодолимость

Рис. 3.12. Как найти слабые места

Первые три условия проведения лобовой атаки можно назвать одним словом – концентрация. Сначала сконцентрируйтесь на одном сегменте рынка, затем на одном конкуренте внутри этого сегмента и только после этого сосредоточьтесь исключительно на слабых сторонах конкурента. Это неизмеримо усилит лобовую атаку (см. рис. 3.13).

Существуют и другие правила, которым нужно следовать, совершая лобовую атаку. Во-первых, у нас должно быть хоть какое-то конкурентное преимущество (Очевидно, нет смысла атаковать слабые стороны конкурента, если наши дела обстоят еще хуже.) Конкурентное преимущество может происходить из трех источников. Первый заключается в том, что мы можем обладать сильными сторонами, которые соответствуют факторам успеха. Первые компьютеры были изобретены фирмой Univac в 1950-х годах.

Как аппараты мейнфреймы компании IBM мало чем от них отличались. Однако аналогичные изделия IBM оказались в состоянии потеснить позиции Univac на рынке, потому что IBM предложила более усовершенствованное программное обеспечение и сервис, включающий установку, обучение и техническое обслуживание.

Синергизм, или совместное действие нескольких факторов, может быть вторым источником конкурентного преимущества. Компания Gillette смогла успешно атаковать фирму Bic на рынке одноразовых станков для бритья благодаря тому, что она извлекала выгоду из технологических разработок, каналов сбыта, а также имиджа производителя других типов бритвенных приборов и сопутствующих товаров личной гигиены.

Иногда на помощь приходит размер. Наполеону нравилось утверждать, что Бог на стороне более крупной армии. Размер помог IBM в борьбе против Apple в сегменте персональных компьютеров. Благодаря использованию налаженных каналов сбыта, программ обучения и технологий продвижения продукта спустя два года после появления на рынке доля IBM достигла 23%.

Пятое и шестое правила говорят о том, как важно действовать внезапно (не дать возможности конкуренту подготовиться) и как необходимо быстро привлечь ресурсы (не оставить конкуренту времени на ответные действия). Быстрое привлечение ресурсов в сочетании с внезапностью усиливают друг друга и застают конкурента врасплох. После чего идет седьмое условие, которому должна следовать любая лобовая атака. На войне солдат будет сражаться с большим ожесточением, если он попадет в окружение. Вот почему всегда лучше оставлять конкуренту путь к отступлению.

Однажды я присутствовал на отраслевой конференции, где генеральный директор одной из компаний обнародовал свои планы по вытеснению другого участника рынка с места лидера данного сегмента в течение пяти лет. Так получилось, что генеральный директор компании-конкурента сидел рядом со мной. Поблуднев и напряженно застыв в своем кресле, он смог лишь пробормотать: «Только через мой труп».

С этого момента борьба между двумя генеральными директорами уже не была битвой за продажи, долю на рынке или прибыль. Здесь речь шла уже о том, чтобы сохранить лицо. Один генеральный директор уже не мог отступить, а другой не мог позволить себе быть побежденным. В конце концов, три года жестокой ценовой войны и миллионы, выброшенные на ветер, оставили обе корпорации в положении гораздо более неблагоприятном, чем в том, в котором они находились вначале.

Вывод: оставляйте конкуренту лазейку. Будьте уверены, что у него есть другой сегмент, куда он может отступить (соответственно, если ваш соперник специализируется в узком диапазоне, приготовьтесь к тяжелейшей борьбе). И особенно важно не задевать их самолюбия, избегая разглашения вашей атаки.

Количество			
Конкурентов (внутри выбранного сегмента)	Сегментов		
	Один		Больше одного
Один	Места нанесения ударов		
	Где?	Сколько?	
		Одно	Больше одного
	Слабые стороны	1. Большой размер 2. Важность для клиента 3. Труднопреодоли- мость	
	Сильные стороны		
Больше одного			

Рис. 3.13. Поиск места нанесения удара при лобовой атаке

Даже если лобовые атаки удовлетворяют семи вышеизложенным правилам, все равно они порой не достигают своей цели и зачастую обходятся недешево. Поэтому существует восьмое правило, которое гласит, что вы должны быть уверены в том, что цель атаки достаточно привлекательна и оправдывает затраченные на ее достижение усилия. Объем продаж, потенциальные темпы роста и возможная величина чистой прибыли должны перевешивать стоимость вложенных ресурсов и риск неудачи. Восемь правил резюмируются на рис. 3.14

3.6 Недифференцированное окружение

Этот маневр характеризуется тремя свойствами:

1. Вы заходите в новую отрасль и/или географический регион через более чем один сегмент.
2. Эти сегменты аналогичны тем, которые занимают лидеры.
3. Среди различных сегментов находятся факторы для их эффективной совместной деятельности (эффект синергизма).

Рис. 3.15 иллюстрирует суть стратегии недифференцированного окружения

К военным примерам успешного применения тактики окружения относятся случаи, когда армия карфагенян окружила римлян при Каннах в 216 году до н.э., зулусская тактика «рогов буйвола» и окружение северовьетнамскими войсками сил французской армии в 1954 году.

Возьмем, к примеру бизнес-ситуацию в компании Ivory. Она производит твердое и жидкое мыло. Продажи твердого мыла ориентированы на определенные социальные слои и на высокочеловеческие спортивно-оздоровительные центры, отели и рестораны. Ее жидкое мыло стандартизовано и предназначено для спортивных залов, отелей, ресторанов, кафе и офисов среднего и выше среднего класса.

Ivory пытается охватить все эти рыночные сегменты с минимальной дифференциацией. Оба типа мыла имеют одинаковый состав, и только упаковка для разных типов потребителей отличается. Для различных клиентов разнятся также каналы сбыта и торговый персонал (см. рис. 3.16).

Поскольку состав мыла всегда один и тот же, Ivory может извлекать выгоду из значительного сокращения производственных затрат и тем самым пользоваться преимуществами успешной совместной деятельности тех нескольких сегментов, где она работает.

I	Единственный сегмент в отрасли	Концентрация
II	Единственный конкурент	
III	Действуйте только против одной слабой стороны конкурента	
IV	Сохраняйте уверенность в том, что вы превосходите конкурента на том участке, где он слаб	4.1 Ваши сильные стороны соответствуют ключевому фактору достижения успеха и/или 4.2 Совместное действие нескольких факторов, или синергизм, и/или 4.3 Размер
V	Стремитесь к внезапности	Скорость и внезапность затруднят реакцию конкурента
VI	Скорость (быстрое привлечение ресурсов)	
VII	Оставляйте конкуренту путь к отступлению	Иначе столкнетесь с его уязвленным самолюбием
VIII	Определите, стоит ли того данный сегмент	8.1 Объем 8.2 Темпы роста (будущие) 8.3 Чистая прибыль (величина)

Рис. 3.14. Восемь правил, которым нужно следовать, проводя лобовую атаку

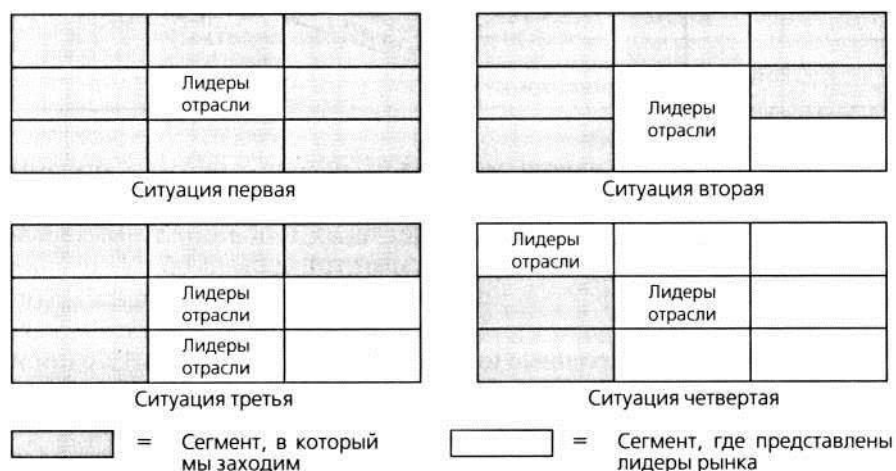


Рис. 3.15. Недифференцированное окружение

Суть недифференцированного окружения: одна нога в одном месте, другая в ином, но при этом они находятся достаточно близко друг к другу, чтобы сохранить устойчивость. Для этого между сегментами должен быть высокий уровень синергизма. Синергизма можно достичь, имея меньшее количество моделей, чем сегментов, либо столько же, но при этом важно, чтобы модели были либо одинаковы или как минимум обладали похожими характеристиками, – фактор, оказывающий наибольшее влияние на экономию за счет масштаба производства. Эффект синергизма достигает максимума, когда а) модели аналогичны друг другу и б) при меньшем количестве моделей.


Поэтому компоненты, новые материалы и маркетинговые приемы во всех

рыночных сегментах по возможности остаются постоянными. Дифференцирование происходит за счет таких дополнительных характеристик, как упаковка, дистрибуция, гарантии, уровень обслуживания и т. д. Примером недифференцированного окружения является политика компаний Prudential, Sears, Texas Instruments, Lincoln Electric, Briggs & Stratton и Wrangler.

Модели		
Схожесть	Количество	
	Большое	Малое
Высокая		(максимальный синергизм)
Низкая	(минимальный синергизм)	

Вынесенные из этих примеров уроки всегда одни и те же: захватывайте как можно большее число сегментов и те модели, которые в них выпускаются, производите как можно с меньшими отличиями; не допускайте колебаний в основных характеристиках товара и, напротив, будьте гибкими в том, что касается его дополнительных характеристик.

Уровень рынка		Выше среднего	Средний	Ниже среднего	
Тип клиентов					
Клиенты (социальные слои)	A	Твердое			
	B				
	C1		Твердое		
	C2				
	D			Не распространяется	
	E				
Фирмы	Оздоровительные центры	Твердое	Жидкое		
	Отели				
	Рестораны				
	Кафе				
	Офисы				
	Столовые				
	Транспорт (самолеты, поезда, автобусы и корабли)				

 Несуществующий рыночный сегмент

б)

Тип			
характеристик		мыла	
		Жидкое	Твердое
Содержание	1 Основной состав	Всегда одинаков	
	2 Размер		
	3 Запах		
4 Тара (размер, форма и цвет)		Варьируется	
5 Упаковка			Варьируется
6 Цвет			
7 Каналы сбыта		Варьируется	
8 Торговый персонал			

Рис. 3.16.:а) Политика недифференцированного окружения компании Ivory;
б) Постоянные и варьируемые элементы в стратегии Ivory

Данную стратегию хорошо иллюстрирует старая быль про армейского повара, который на вопрос о том, что сегодня на обед, ответил, что офицеры получают венгерский гуляш (куски тушеного мяса с гарниром из картофеля), сержанты – телятину по-огородничьи (опять же тушеное мясо с картофелем), а для солдатской столовой у него мясо с картошкой. Все эти блюда были поданы

в разной посуде, с разными столовыми приборами и в разных помещениях.

Существует две опасности, связанные с осуществлением недифференцированного окружения. Во-первых, это риск чрезмерно рассредоточить поле нашей деятельности, сделав, таким образом, из себя добычу для компаний, специализирующихся в тех сегментах, где мы работаем. Подобное сейчас происходит с Sears, компанией, которой становится все сложнее противостоять так называемым компаниям-«киллерам»* (Toys R Us, Decathlon, Conforama, Staples, Worten и т. д.).

** Компания-«киллер», или «убийца категорий», – розничный торговец, который специализируется на продаже определенного типа товаров и предлагает одновременно широчайший выбор и лучшие цены. – Примеч. ред.*

Во-вторых, это опасность слишком рассредоточить наши ресурсы, ослабив свое присутствие в различных сегментах, даже если наши основные конкуренты не являются специализированными компаниями.

В 1975 году на рынке пива лидировала компания Coors Banquet, имевшая самый высокий процент продаж в 10 из 11 штатов Америки, где продавалась ее продукция. Несмотря на то что компания торговала только на западе, по доле продаж она занимала четвертое место в США (после Budweiser, Schlitz и Pabst).

Затем Coors предприняла попытку блокировать своих конкурентов, войдя в новые сегменты: светлое пиво, «сухое» пиво, красное пиво, «ледяное» пиво, безалкогольное пиво, пиво «экстра-голд». Для этой атаки Coors разработала серию новых брендов: Killian, Keystone и Schlitz.

Какие же последствия имело расширение в столь большом количестве направлений? Сегодня Coors уже не является пивом номером один ни в одном из штатов. Как только оно чрезмерно рассредоточилось, оно утратило свои лидирующие позиции.

Таким образом, политику недифференцированного окружения следует реализовывать с большой предусмотрительностью. При этом необходимо следовать семи правилам.

3.6.2 Как осуществить недифференцированное окружение

Прежде всего необходимо быть уверенным в наличии синергизма, или факторов для успешной совместной деятельности. Сегменты должны совместно использовать ресурсы, в частности, это относится к торговому персоналу, транспорту, складским помещениям, заводскому оборудованию, инновациям сотрудников, поставщиков, отдела контроля за качеством и т. д. Это может быть имидж: например, как это удалось сделать Nestlé, сконцентрировавшейся на продуктах питания как для взрослых (мороженое, шоколад), так и для детей (молоко, детское питание и каши).

Либо это могут быть каналы сбыта, которые для лыж, лыжных костюмов, теннисных ракеток и спортивной одежды в корпорации Head Ski Corporation являются общими.

Это может быть ноу-хау, предложенное производственным персоналом, так, к примеру, производители швейцарских часов стали вкладывать средства в

производство различных типов точных приборов для авиационной промышленности.

Короче говоря, будь то синергизм в маркетинге (как в случае с Nestlé или Head Ski Corporation), или синергизм инноваций (пример с производителями швейцарских часов), важнейший аспект состоит в том, что, если компания желает достичь высокого уровня синергизма, она должна быть на чем-то сконцентрирована. Без концентрации не существует высокоуровневого синергизма. А без синергизма расширение в новые сферы деятельности становится рискованным предприятием.

Хорошими примерами вышесказанного могут служить компании Kodak, Сотрас и Olivetti. В 1980-х годах Kodak была пять раз реструктурирована, всякий раз ради более высокой эффективности. Ожидаемые результаты так и не были достигнуты, поскольку Kodak чрезмерно расширила свою производственную специализацию, занявшись компьютерами, аккумуляторными батареями, хозяйственными товарами и даже лекарственными препаратами. Затем новый главный исполнительный директор Джордж Фишер решил сконцентрироваться на лозунге: «Создание имиджа дает огромные возможности для долговременного роста». Одной из сфер для подобного развития явилась цифровая техника. Компания Kodak инвестировала 5 миллиардов долларов в исследование и развитие, первым значительным результатом которых стали фото и компакт-диски.

Сотрас никогда не стремилась расширяться в сферы телекоммуникаций, мультимедиа и обслуживания в отличие от Olivetti (крупнейшего производителя компьютеров после Siemens Nixdorf). И что же? Compac не только постоянно превосходит Olivetti, но с 1990 года последняя постоянно сталкивается с серьезными проблемами. В чем причина? Как сказал финансовый директор компании Olivetti Корредо Пассера, «Olivetti пыталась делать слишком много».

Итак, первое правило при блокировании конкурента – концентрироваться таким образом, чтобы несколько сегментов были связаны между собой. Новый сегмент будет извлекать какую-то пользу из прежнего (или прежних).

Чтобы достичь синергизма, полезно свести к минимуму различия в технической стороне продукта, чтобы технические ноу-хау и характеристики товара могли одновременно использоваться в различных сегментах. Это второе правило при осуществлении недифференцированного окружения: сохраняйте близкие технические характеристики продукта.

Как мы видели, дифференцирование происходит за счет нематериальных аспектов – торговой марки, дизайна, дистрибуции, сервиса и т. д.

Третье правило касается торговой марки. До тех пор пока сегменты относительно похожи, одного бренда (закрывающего в себе название как организации, так и моделей товара) будет достаточно. Когда количество сегментов будет увеличиваться или разница между ними начнет возрастать, использование одной торговой марки рискует привести к путанице в сознании покупателей. В таком случае каждой модели товара следует присваивать отдельное название – другими словами, развивать новый бренд.

TAG Heuer использует один бренд для нескольких моделей часов, поскольку они в основном аналогичны¹². Swatch поначалу тоже использовала один бренд. Но по мере расширения своей линии она постепенно ввела отдельные торговые марки: Swatch Skin, Sea Dive, Sport и т. д.

Четвертое правило недифференцированного окружения – помнить об опасности эффекта отрицательного синергизма, то есть пагубного взаимодействия одного сегмента с другим. Причиной этого может быть вмешательство в управление, если знания и опыт из одного рынка не могут быть напрямую использованы в другом. Еще одним источником эффекта отрицательного синергизма может быть имидж.

При входе с новым товаром в сегмент, ориентированный на высшие социальные слои, этому товару может повредить имидж предыдущего, менее роскошного. Соответственно, более дешевая версия товара, рассчитанного на низшие социальные классы, может дискредитировать более дорогой товар.

По этой причине Porsche прекратила выпуск своей дешевой модели Volksporsche. А когда компания Rolex решила выставить на рынок относительно недорогие часы, то они вышли под торговой маркой Tudor, чтобы полностью исключить ассоциации с брендом Rolex.

Имидж может быть источником эффекта отрицательного синергизма даже в том случае, когда модели не лучше и не хуже сравниваемых, а просто отличаются друг от друга. Компания Levi Strauss попыталась внедрить бренд и имидж Levi's на рынок спортивной одежды, включающий лыжные и тренировочные костюмы, а затем на рынок мужских костюмов (Levi's Action), обуви, головных уборов и чемоданов. Все эти направления оказались проигрышными вариантами.

Levi's учла свои ошибки, взяв вслед за этим курс на выпуск повседневной рабочей одежды и назвав это направление Dockers («Докеры»).

В качестве пятого правила отметим, что нужно не допускать явления «каннибализма», то есть ситуаций, когда одни наши сегменты и модели кормятся за счет продаж других наших сегментов и моделей.

Явление «каннибализма» моделей можно наблюдать в том случае, когда количество выпускаемых компанией моделей меньше, чем численность сегментов. «Каннибализм» сегментов встречается чаще, когда сегменты располагаются близко друг к другу. Продажи розничных магазинов компании Naagen-Dazs страдали от огромных объемов продаж в супермаркетах – но лишь до тех пор, пока компания не предложила дифференцированные товары, специально ориентированные на розничные магазины¹³.

Таким образом, во избежание явления «каннибализма» компания должна управлять как своими сегментами, так и моделями, проводя четкую границу между характеристиками товара и его ценой.

В подтверждение сказанного отметим ситуацию в компании General Motors. Когда Альфред Слоун принял компанию в 1921 году, ценовая политика General Motors была хаотичной, каждый продукт частично дублировал другой:

- 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.

С лозунгом «Автомобиль на любой карман и для любой цели» А. Слоун отобрал те бренды и цены, которые были необходимы для обеспечения доминирования на автомобильном рынке и предотвращения явления «каннибализма», что привело к изменению ценовых диапазонов, отказу от ряда брендов (Scripps-Booth и Sheridan) и переименованию марки Oakland 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.

А. Слоун избавился от частичного дублирования цен, и бренды перестали конкурировать друг с другом. В то время внутри GM бытовало выражение: «Chevrolet – для масс, Pontiac – для бедных, но гордых, Oldsmobile – для зажиточных, но бережливых, Buick – для амбициозных и Cadillac – для богатых».

К 1931 году General Motors владела 31% рынка США, впервые опередив компанию Ford. В течение следующих 50 лет доля рынка GM достигла 50%.

Однако с уходом Слоуна в отставку исчезла и его железная хватка. В результате GM медленно скатилась к своим прежним позициям. Были представлены более дорогостоящие модели Chevrolet и Pontiac, а затем появились и более дешевые версии Oldsmobile, Buick и Cadillac. Вместо того чтобы придерживаться своей узкой рыночной ниши, каждое подразделение компании General Motors дрейфовало к средним сегментам рынка, где был наибольший объем продаж.

Сегодня имеет место все то же вопиющее наложение цен:

- 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.

Наиболее сконцентрированными подразделениями являются Saturn (разлет цен 30%) и Cadillac (разлет цен 31%). Эти два подразделения являются к тому же и самыми успешными. Пользующиеся меньшим успехом модели представлены в более широком ценовом диапазоне, то есть менее сфокусированы на своей целевой аудитории. Самый дорогой Oldsmobile на 132% дороже, чем самый дешевый, а для Buick эта разница достигает 141%. Pontiac показывает 145% разницы, а для Chevrolet она составляет ошеломляющих 742%.

Как писал Джордж Сантаяна, «те, кто не помнит своего прошлого, обречены на его повторение».

Наступление путем окружения означает расширение ассортимента. Любая компания, занимающаяся расширением ассортимента, будет сталкиваться с различными конкурентами на нескольких сегментах рынка. И для нас будет намного легче, если эти конкуренты в общих чертах похожи на нас, то есть не являются узкопрофильными.

Поэтому шестое правило гласит, что, когда есть выбор, предпочтение следует отдавать тем сегментам, где представлено наименьшее количество специализированных компаний. Разумеется, это не всегда возможно, и есть риск, что специализированные соперники обойдут нашу компанию (неспециализированную). Причем риск выше, чем в том случае, когда конкурентом выступает фирма широкого профиля.

General Electric является крупной торговой маркой по продаже всех типов бытового электрооборудования, и в то же время это эффективно функционирующая компания. И тем не менее в нескольких своих сегментах GE не является лидером рынка. В сегменте мелкой бытовой техники лидирует компания Cuisinart, в сегменте холодильников – Frigidaire. Не занимает лидирующих позиций компания GE и в сегментах стиральных машин (лидер – компания Maytag) и утюгов (компания Sunbeam). Единственные электроприборы, где лидерство GE неизменно, – это микроволновые печи.

Все эти конкуренты являются специализированными компаниями, и этим объясняется тот факт, что GE не в состоянии от них оторваться. Таким образом, соблюдайте по возможности следующее правило: избегайте рынков, где преобладают специализированные компании.

Седьмое правило гласит, что выбирать следует сегменты, наиболее привлекательные с точки зрения стоимости (маржинальный доход на единицу продукции) как в настоящем (текущие объемы продаж), так и в будущем

(темпы роста). Фирма Calvin Klein добилась этого в области парфюмерии сначала со своим ароматом Obsession, затем Escape и совсем недавно с CK One. Компания Black&Decker сосредоточила свои усилия на рынке электроинструментов для личного использования, затем начала выпуск профессиональных электроприборов под маркой De Walt. Компания Levi Strauss ввела линию одежды со скидками Britannia.

И наконец, по приведенным выше причинам окружение легче осуществлять в тех сегментах, которые являются партизанскими либо обходными.

На рис. 3.17 представлены восемь правил, которым необходимо следовать при реализации стратегии недифференцированного окружения. Первые пять из этих правил можно свести к одной формулировке: сделай общий итог больше, чем сумму составляющих.

Расширяя ассортимент своих товаров, компании будут выигрывать в том случае, если они способны «иметь единый стержень, будь это технология или знание рынка», по словам Питера Друкера. Это напоминает нам, что прочность цепи определяется лишь по самому слабому ее звену.

Стратегия означает пожертвование – на это указывают последние три правила (уклоняться от специализированных компаний, избегать непривлекательных сегментов, устраниваться от лобовых столкновений). Любая стратегия требует жертв. Самым важным словом в стратегии является слово «нет»: пожертвование означает отказ от чего-либо с целью преуспеть во всем остальном.

1	Стремитесь к синергизму		<div>Общий итог больше, чем сумма составляющих</div>
2	Видоизменяйте нематериальные элементы (имидж, обслуживание) и оставляйте постоянными материальные (товар/технология)		
3	Управляйте торговыми марками в соответствии с количеством сегментов и их взаимодействием		
4	Осознавайте риск эффекта негативного синергизма	<div>Прочность цепи определяется по самому слабому звену</div>	
5	Избегайте явления «каннибализма» путем правильного управления ценовыми диапазонами и характеристиками товара.		
6	Выбирайте те сегменты, где меньше специализированных компаний		
7	Выбирайте наиболее привлекательные сегменты		
8	Выбирайте сегменты, являющиеся партизанскими либо обходными, но не фланговыми.		

Рис. 3.17. Правила стратегии недифференцированного окружения

3.7 Дифференцированное окружение

Это наиболее сложный вид наступления, поскольку здесь мы вторгаемся в новую область и/или географическую территорию со следующими характеристиками:

- Мы входим в более чем один сегмент.
- Для каждого сегмента предлагается особая модель.
- Мы не стремимся достичь синергизма между моделями и сегментами.

Модели в различных сегментах существуют сами по себе: между ними нет взаимосвязи ни в затратах, обусловленных масштабом производства, ни в опыте, ни в технологии, ни в имидже. По этой причине рыночные возможности тоже являются ограниченными. Наша компания ведет себя скорее не как единое целое, а как совокупность нескольких более мелких частей.

Хорошим примером данного типа стратегии является компания Boeing. Она предлагает 737-ю модель для путешествий на короткие расстояния, 727-ю на средние, 720-ю для путешествий в пределах континента, 707-ю для межконтинентальных перелетов, 747-ю большой вместимости и т. д. Компания Coca-Cola представляет собой другой пример – классическая кола, кола без кофеина, диетическая кола, кола со вкусом вишни и т. п.

Компании Vlasic Foods принадлежат региональные бренды маринованных продуктов с особыми характеристиками; American Express представляет собой чрезвычайно дифференцированный банк; а Honda осуществляет политику дифференцированного окружения со следующими брендами: Civic, Prelude, Accord, Stream, Accura, NSX и т. д. IBM воплощает данную стратегию в своем лозунге: «Наша сила в том, что мы делаем все; в чем бы вы ни нуждались, у нас все это есть: персональные компьютеры, микро-ЭВМ, мини-ЭВМ, супермини-ЭВМ, мэйнфреймы, мини-суперкомпьютеры, рабочие станции, разноуровневые приложения и многие другие виды программного обеспечения».

Таким образом, философия компаний, проводящих стратегию дифференцированного окружения, заключается в том, что фирма предназначена для всех, но со всеми ведет себя по-разному.

Для того чтобы получить наглядное представление о дифференцированном окружении в боевых условиях, сравним две линии укреплений, которые Юлий Цезарь воздвиг во время галльских войн. Первая, внутренняя, линия предназначалась для того, чтобы запереть галлов во главе с их вождем Верцингеториксом в городе Алезия, а вторая, внешняя стена – для отпора осажденным войскам галлов, спешащим на выручку.

Как правило, дифференцированное окружение терпит неудачу по трем причинам: из-за количества сегментов, где представлена фирма; стремления фирмы иметь столько же моделей, сколько и сегментов; необходимости четкого соответствия между сегментами и моделями. Дифференцированное

окружение имеет более высокие шансы на успех, если при его осуществлении следовать пяти принципам.

3.7.1 Пять принципов дифференцированного окружения

Во-первых, каждая модель должна перекрывать свой сегмент. Это начинается с выбора бренда, в котором должно отображаться предназначение данной модели. Realemon представляет собой натуральный напиток с экстрактом лимона. General Electric, Miller Lite, Vision Center и Superglue – все это бренды, которые четко дают понять, что за продукт они производят. То же можно сказать и о журналах Fortune, Business Week, People, Sail и Yachting.

В той же степени, что и бренд, должны соответствовать требованиям сегмента и все другие характеристики модели. Продукция компании Sara Lee – колготки L'Eggs всех расцветок, упакованных в контейнеры в виде симпатичных белых пластиковых яиц (от англ. egg – яйцо), продается по разумной цене и распространяется через супермаркеты. Ориентируясь на практичный, недорогой рынок, Sara Lee направлена не на универмаги, а на супермаркеты – место, где женщины, желающие приобрести колготки на каждый день, регулярно делают покупки.

Чтобы каждая модель должным образом соответствовала своему сегменту, важно также следить, чтобы все характеристики данной модели дополняли и укрепляли друг друга. Мыло Dove ориентировано на сегмент индустрии женской красоты – внимание на таких параметрах, как цена, размер и очищающие свойства, не акцентируется. Упаковка сделана не из простой бумаги, а в виде коробки, похожей на те, в которых продаются косметические средства. Само мыло имеет овальную форму и кремообразную консистенцию, что подчеркивает высокий процент пенообразования. А посыл "Dove love" создается рекламным слоганом «Пока вы умываетесь, Dove увлажняет вашу кожу». Характеристики модели дополняют и укрепляют друг друга – и в этом союзе заключена сила.

В-третьих, для отнесения модели к конкретному сегменту необходима четкая дифференциация, то есть проведение различий между отдельными моделями¹⁴. И опять же эта дифференциация начинается с бренда, что позволяет сделать характерную рекламу, и заканчивается всеми другими характеристиками модели: типом товара, ценой и потребностью.

Дифференциация названия иллюстрируется на примере Time. Когда этот издательский дом начал выпуск делового издания, то назвал его не Time Business, а Fortune. Подобным же образом иллюстрированный развлекательный журнал был назван не Time Pictures, а Life, а финансовое издание получило название Money, а не Time Finance. За этими изданиями последовали Entertainment Weekly и People вместо Time Entertainment и Time Celebrities и т.д. Vendôme представляет собой отличный пример дифференциации по типу товара. Эта компания развивает и приобретает бренды, отвечающие ее представлению о роскоши. К ним относятся товары для мужчин Alfred Dunhill, письменные принадлежности Mont Blanc, галстуки Sulka, дизайн костюмов от Karl Lagerfeld, ювелирные изделия Cartier, часы Baum & Mercier и Piager и другие.

Ценовую дифференциацию использует компания Gillette, доминирующая в отрасли бритвенных принадлежностей, и Anheuser-Busch, выпускающая пиво разных ценовых категорий под марками Busch, Budweiser и Michelob.

Примером дифференциации по потребности служат две сети ресторанов Darden: Red Lobster и Olive Green. В рамках этих двух сетей Darden охватывает две наиболее популярных в США кухни – итальянскую и кухню, основанную на морепродуктах.

В-четвертых, выбранная для вхождения в сегмент модель должна обладать достоинствами, которые равны факторам успеха в этом сегменте, – в противном случае она будет неконкурентоспособна.

В 1958 году компания Texas Instruments изобрела интегральную микросхему и ежегодно получает сотни миллионов долларов авторских отчислений за патенты в области полупроводниковых технологий. Вместо того чтобы сконцентрировать свои усилия там, где у нее было конкурентное преимущество, компания TI вошла на рынок бытовой электроники, затем – на рынок персональных компьютеров, ноутбуков, мини-компьютеров и программного обеспечения, электронных часов и т. д.

Большинство этих направлений оказались выбранными неудачно. Подразделения, занимавшиеся миникомпьютерами и электронными часами, были закрыты. Бесперспективный сегмент домашних компьютеров обошелся Texas Instrument в 600 миллионов долларов убытков.

Пятое правило – атаковать крупными силами, чтобы перевесить два неблагоприятных для нашей компании обстоятельства. Во-первых, сегмент, в который мы входим, является для нас новым. Во-вторых, между ним и другими сегментами не существует взаимоусиливающего обмена ресурсами.

Таким образом, размах нашего появления обеспечит нашей компании некоторое потенциальное преимущество: экономичность масштабного производства, эффект опыта и влияние, обусловленное занимаемой долей рынка. Однако поскольку преимущества масштабности, опыта и веса на рынке зачастую являются специфическими для данного сегмента, то наиболее существенен объем, который фирма занимает внутри каждого сегмента, а не общий размер компании.

Корпорация Еххон превосходит компании IBM и Херох по любому параметру (объем продаж, общая стоимость активов, рыночная капитализация). Но в течение десятилетия Еххон предпринимала безуспешные попытки блокировать IBM и Херох на рынке автоматизации делопроизводства. Она неустанно предлагала цифровые системы, компьютерные мониторы, телефонные автоответчики, профессиональные рабочие станции, дисковые системы с оптическими запоминающими устройствами, полупроводниковые лазеры и т. д.

Еххон настолько рассредоточила свои ресурсы по различным сегментам рынка офисной автоматизации, что она так и не смогла создать плацдарм, достаточно прочный для входа на любой из них, не говоря уже о доминировании.

Если для крупных компаний в отдельно взятой отрасли такой масштабный вход имеет существенное значение, то для тех фирм, которые по общему размеру уступают другим участникам рынка, это просто чрезвычайно важно (и особенно важно, когда расширение ассортимента означает расширение области деятельности в другие, отличные от данной, отрасли). Концерн American Motors представляет собой наглядный пример развития первого сценария, а компания Hallmark – второго.

С момента своего основания в 1954 году и вплоть до продажи корпорации Chrysler Corporation в 1987 году компания American Motors всегда была намного меньше, чем представители «большой тройки» – GM, Ford и Chrysler. Поэтому логичным было бы, если бы она сфокусировалась на небольшой части отрасли, где «большая тройка» была представлена слабо: на выпуске субкомпактов и компактов. В качестве другой альтернативы American Motors могла бы использовать те возможности, которые предоставляла ей марка Jeep. В 1970-х годах объемы продаж автомобиля Jeep были выше, чем объемы продаж любой другой марки автомобиля American Motors. Jeep приносил прибыль, в то время как все другие автомобили компании были убыточными.

Как бы то ни было, American Motors предпочла поступить наоборот: она продолжала расширять спектр выпускаемой продукции, намереваясь стать производителем универсального ассортимента автомобилей. Вместо того чтобы делать меньше, да лучше, компания только добавляла себе проблем: она запустила в производство роскошный автомобиль Ambassador, несколько кабриолетов с откидным верхом, минивэны, а также такие марки, как Alliance, Encore и Fuego. К 1986 году единственным активом, остававшимся у American Motors, являлся накопленный убыток, предоставляющий право на налоговое прикрытие на сумму 500 миллионов долларов. В следующем, 1987 году Chrysler выкупила American Motors и сняла с производства все автомобили за исключением Jeep. Через несколько лет продажи последнего выросли более чем в два раза. Каков же вывод? Меньшее количество моделей (и сегментов) не обязательно означает меньший объем продаж – напротив, поскольку меньше означает сильнее, оно тем самым означает и больше.

Если это правило верно при расширении модельного ряда в пределах одной отрасли, то при расширении сферы деятельности в другие отрасли оно становится верным вдвойне. Возьмем Hallmark. Эта компания успешно расширила свою деятельность в рамках рынка поздравительных открыток. Она выпускала классические открытки Hallmark, серию Ambassador для магазинов, торгующих товарами по сниженным ценам, юмористическую серию Shoebox и серию Pet Love для владельцев домашних животных.

Все эти направления были финансово успешными. Однако затем компания двинулась на рынок ювелирных изделий (Trifari), печатной продукции (Litho-Krume), рамок для фотографий (Burnes of Boston), телевидения, вещающего на испанском языке (Univision) и т. д., включая причудливые путешествия в мир недвижимости и программы для кабельного телевидения. Каков результат? Финансовый крах. «Может ли Hallmark в скором будущем встать на ноги?» – вопрошал заголовок статьи, опубликованной в Business Week от 19 июня 1995 года.

Шестым правилом дифференцированного окружения является следование за деньгами. Поскольку данная стратегия представляет собой самую рискованную из всех, сегменты, в которые вы входите, должны быть привлекательными (с точки зрения объема продаж, маржи и роста). Помните: суть стратегии – в пожертвовании¹⁵. А самым важным словом в стратегии является слово «нет», определяющее те области, где вы не будете присутствовать.

3.7.2 Синтез

Возрастающая покупательская способность и искушенность потребителей приводят к фрагментации рынка. Отрасли все больше начинают делиться. Под компьютерами раньше подразумевался только один сегмент – мейнфреймов, – однако в настоящее время существуют ноутбуки, микрокомпьютеры, мини-компьютеры, суперкомпьютеры, используемые в НАСА, и т. д.

На заре американского телевидения доля компаний ABC, CBS и NBS на рынке составляла 90% процентов. А сегодня есть сетевое ТВ, независимое ТВ, кабельное, платное, общественное, интерактивное и другие виды телевидения.

Явление рыночной фрагментации позволяет фирмам проводить политику дифференцированного окружения. В этом заключается положительная сторона данной стратегии.

Однако есть и отрицательная сторона. Во-первых, с увеличением количества сегментов становится сложнее ими управлять. Во-вторых, компании, придерживающиеся данной стратегии, отказываются от получения эффекта синергизма ради максимальной дифференциации. При этом возникает необходимость использования так называемого менеджмента моделей, включающего:

- регулирование пересечения и взаимного наложения моделей и сегментов;
- обеспечение взаимодействия между характеристиками каждой модели, направленного на получение усиливающего эффекта;
- постоянное увеличение количества специфических характеристик модели.

Сложность осуществления менеджмента моделей в комбинации с риском чрезмерного рассредоточения ассортимента обращают дифференцированное окружение в самый сложный вид наступления. Цель состоит в привлечении большого количества новых потребителей, однако есть риск, что в конечном счете многие ими так и не станут. На рис. 3.18 обобщены правила, которым нужно следовать:

1	Перекрытие между моделью и сегментом
2	Все характеристики модели должны усиливать друг друга
3	Увеличение степени дифференциации между моделями
4	Обеспечение каждой модели достоинствами, которые совпадают с факторами успеха в данном сегменте
5	Масштабность входа в каждый сегмент
6	Результативность сегмента с точки зрения: <ul style="list-style-type: none"> • маржи на единицу товара; • объема продаж; • темпов роста.

Рис. 3.18. Проведение дифференцированного окружения

3.8 Выводы

В этой главе были проанализированы шесть ходов, или типов, наступательной стратегии:

- 1) партизанская война;
- 2) обходной ход;
- 3) фланговая атака;
- 4) лобовая атака;
- 5) недифференцированное окружение;
- 6) дифференцированное окружение.

В принципе необходимо запомнить три отличительные характеристики (см. рис. 3.19).

Во-первых, стратегии 1-4 рассматривают внедрение только в один сегмент. Стратегии 5 и 6 предполагают внедрение в два и более сегмента. Во-вторых, стратегии 1и 2 предусматривают вход в сегмент, где отсутствует конкуренция. Стратегии 3 и 4 – это вход в сегменты, где существует конкуренция. В-третьих, виды стратегии расположены в порядке убывания вероятности их успеха.

Партизанские атаки имеют самые высокие шансы на успех; со стратегией дифференцированного окружения заполучить долю на рынке сложнее всего. (Это не означает, что дифференцированное окружение не стоит даже принимать во внимание – при соблюдении условий, изображенных на рис. 3.18, выбор этой стратегии будет оправданным.)

В общем, все виды наступательной стратегии являются более сложными для осуществления, чем стратегии защиты. В данном случае слабые стороны атакующей стороны (дефицит опыта, более низкая доля на рынке и т. д.) становятся преимуществами обороняющейся стороны.

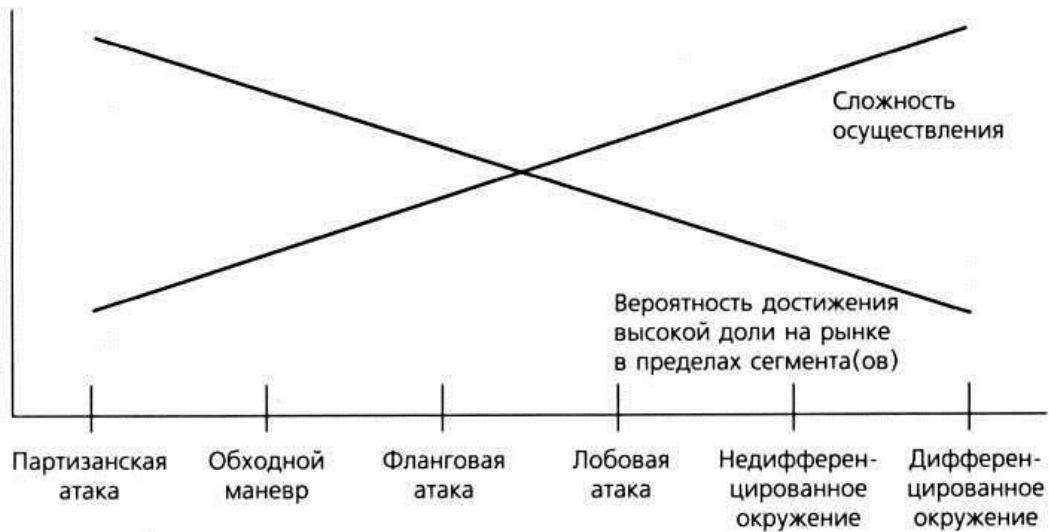
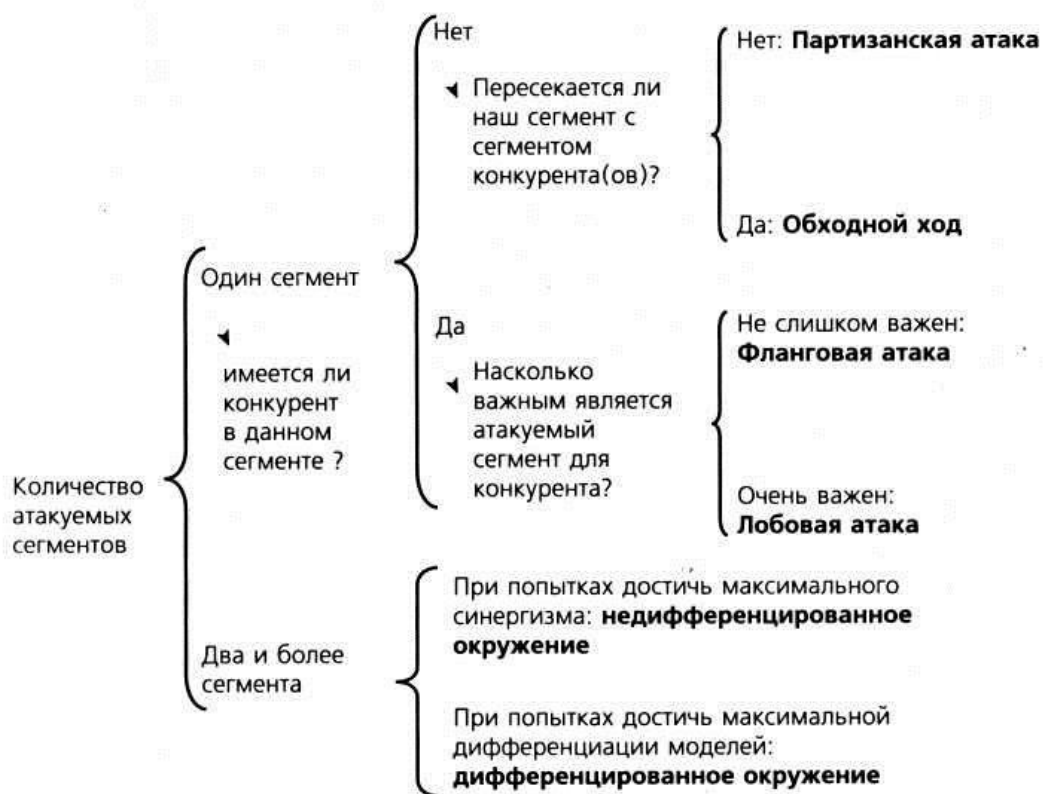


Рис. 3.19. Шесть наступательных стратегий

4

Защита: восемь стратегических ходов, или маневров

«Этот зверь очень свиреп: он защищает себя, когда на него нападают».

Теодор П.К., «Зверинец»

«Тот, кто защищает все, не защищает ничего»

Фердинанд Фош, маршал Франции, «Принципы войны»

4.1 Введение

Существует восемь основных типов оборонительных стратегий:

- 1) предупреждающая сигнализация;
- 2) создание входных барьеров (стационарных и мобильных);
- 3) глобальный сервис;
- 4) упреждающий удар;
- 5) блокирование;
- 6) контратака;
- 7) удержание позиций;
- 8) отступление.

Если нападение = проникновение + ничем не спровоцированное, то защита – это стратегия, где один из этих двух элементов отсутствует. В трех стратегиях (1, 2 и 7) компания не заходит на новый рынок, а остается на месте, – предупреждающая сигнализация, создание входных барьеров (стационарных или мобильных) или просто удержание позиций.

Возможна ситуация, когда компания входит на новый рынок (отрасль, географический регион или сегмент) в ответ на действия конкурента. Стратегии 3, 4, 5, 6 и 8 представляют собой этот тип защиты.

Сигнализация и создание входных барьеров – это стратегии, к которым следует обратиться в первую очередь. Глобальный сервис расширяет предложение товаров и услуг, упреждая уход потребителей к конкурентам. Эта стратегия подобна стратегиям 1 и 2 с той только разницей, что она связана с вхождением в новые сегменты.

Если три этих стратегии не могут быть реализованы или они терпят неудачу, то в первую очередь следует рассмотреть упреждающий удар – шаг, предвосхищающий действия конкурента. Блокирование может применяться

при атаке противника или непосредственно вслед за ней; черед контратаки приходит после хода противника; удержание позиций равносильно стоянию на месте. Отступление же следует рассматривать только в случае неудачи всех остальных стратегий.

У оборонительных стратегий больше шансов на успех, нежели у наступательных, поскольку слабые стороны атакующей стороны являются преимуществами для обороняющейся.

Обороняющаяся сторона может оказаться первой на рынке, и таким образом ее бренд в сознании покупателей будет ассоциироваться с конкретным товаром – Aspirin, Coca-Cola, Xerox, Black & Decker, Band-aid, Gillette, Jeep, Kodak, Kleenex и т.д.

Даже если обстоятельства складываются иначе, обороняющаяся сторона имеет другие преимущества перед атакующей: лучшее знание рынка (поставщиков, каналов сбыта, производственного процесса и психологии клиента), долю на рынке (а следовательно, заметность и имидж), преимущества опыта (эффект обучения) и, возможно, более масштабное производство и эффект совместной деятельности своих подразделений¹.

Наконец, многие предпочитают не рисковать, а значит, в случае сомнений отдают предпочтение проверенному товару. Новичку придется предоставить достаточно веские аргументы, чтобы убедить покупателя изменить своим предпочтениям, – более низкую цену, лучшее качество, более быструю доставку. (Некоторые покупатели – первые клиенты – пробуют появившиеся на рынке товары просто потому, что они новые. Но они представляют собой не правило, а исключение.)

Тем не менее, как мы уже видели в главе 3, несмотря на то что перевес находится на стороне обороняющейся компании, при соблюдении определенных правил атакующая сторона вполне может рассчитывать на успех. Поэтому вместо того чтобы просто сохранять пассивность, обороняющийся должен попытаться минимизировать шансы на успех атакующего. На рис. 4.1 представлены восемь оборонительных стратегий, которыми может воспользоваться обороняющийся.

4.2 Предупреждающая сигнализация

Основная цель предупреждающей сигнализации состоит в том, чтобы предостеречь неприятеля от входа на наш рынок и достичь тем самым эффективнейшей из всех побед – победы без боя. Мы можем сохранить деньги, время и другие ресурсы, если превентивных мер окажется достаточно для того, чтобы удержать конкурента от появления на нашем рынке. Сунь Цзы выразил эту мысль следующим образом: «величайшее дело на войне – сразить врага без боя².

Устрашение часто использовал Наполеон. Он взял себе за правило перед началом сражения появляться впереди своих войск, чтобы противник мог его видеть. После победы над армией Наполеона при Ватерлоо Веллингтон признавал, что «его присутствие на поле боя заменяло участие сорока тысяч солдат».

Мао Цзэдун культивировал свой имидж загадочной личности, обращая особое внимание на то, чтобы его воспринимали как человека непредсказуемого и противоречивого, демонстрирующего силу устрашения в политике.

В бизнесе существуют различные способы подать конкуренту сигнал о том, что при необходимости мы будем защищать свой рынок изо всех сил. Мы можем увеличить производительность предприятия, указав тем самым конкуренту на перспективу наводнения рынка дешевыми товарами в том случае, если он решится туда войти. Это дорогая стратегия, но помимо нее существуют и более дешевые. Мы можем обмениваться членами совета директоров с каким-нибудь финансовым учреждением и таким образом дать понять, что у нас имеется достаточно средств для любой из возможных будущих войн.

а)

Вид стратегии	Отсутствие действий	Действие (вход в сегмент или выход из него)	
		Вход	Выход
1 Предупреждающая сигнализация	✓		
2 Создание входных барьеров	✓		
3 Предложение глобального сервиса		✓	
4 Упреждающий удар		✓	
5 Блокирование		✓	
6 Контратака		✓	
7 Удержание позиций	✓		
8 Отступление			✓

б)

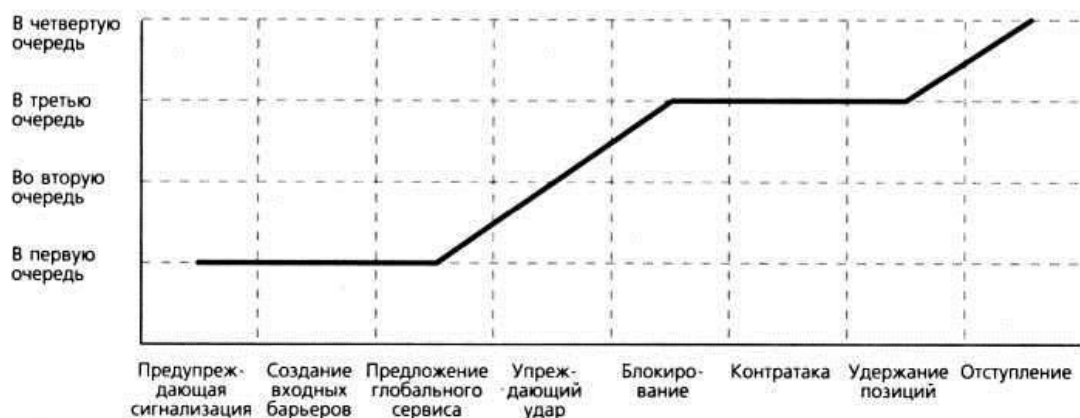


Рис. 4.1: а) Восемь оборонительных стратегий;

б) Последовательность, в которой должны рассматриваться восемь типов обороны

Эти инсинуации, или намеки, могут быть выражены словами или каким-либо иным способом; они могут быть направлены на покупателей или на конкурентов – в пределах нашего сегмента либо вне его.

Примером сигнала, направленного на покупателей, может служить практика компании IBM объявлять о выходе новой серии компьютеров за два-три года до начала их выпуска. Цель данной тактики – в оставшийся промежуток времени не допустить приобретения покупателями компьютеров у конкурентов.

Компания Texas Instruments иллюстрирует пример сигнализации конкуренту не на словах, а на деле. В 1980-х годах TI опубликовала свою, цену на микросхемы оперативной памяти (ОЗУ), которые должны были появиться на рынке в 1983 году. Недели позже компания Bowmar, в свою очередь, предложила более низкую цену за микросхемы ОЗУ с теми же характеристиками. Три недели спустя за нею последовала Motorola, назначив еще более низкую цену.

Как отреагировала TI Через две недели после предложения компании Motorola она созвала пресс-конференцию и заявила о цене, вдвое ниже той, что предлагала Motorola. Обе компании – и Motorola, и Bowmar – получили предупреждение: TI готова «сбить» любую цену. Чтобы доказать это, TI назначила своим чипам цены вдвое ниже самых дешевых цен конкурентов и с помощью средств массовой информации прочно закрепила эту решимость в сознании конкурентов.

Это была обоюдоострая тактика – любой шаг назад означал бы полную потерю лица компании. Подобно Кортесу, который сжег свои корабли по прибытии в Мексику, TI сделала то же самое, не оставив себе пути к отступлению. Предполагалась борьба не на жизнь, а на смерть.

Предупреждая фирмы, которые находятся вне нашего сегмента, мы ставим себе целью удержать их от входа в него. Корпорации IMS удается «отпугивать» конкурентов, не давая им войти на рынок фармацевтических и медицинских информационных систем, содержащих данные по лекарственным препаратам, практически во всем мире (исключение составляет AZYX, которая работает лишь в нескольких странах).

Однако эта стратегия не всегда бывает действенной. Компания AC Nielsen, лидирующая на американском рынке бакалейной торговли, оказалась не в состоянии оградить себя от конкуренции. Натиск компаний AGB, Times Sales Area Marketing, McGraw-Hill's Data Resources, а также Arbitron, дочерней компании корпорации Control Data, не был сдержан компанией Nielsen, и все они успешно проникли на рынок США. Поэтому независимо от того какой сдерживающий фактор используется, существует несколько правил, которые максимально увеличивают шансы на успех.

4.2.1 Как сигнализировать

Во-первых, позаботьтесь о том, чтобы довести вашу решимость до сведения конкурентов. Texas Instruments использовала форму пресс-конференции. Интервью в прессе или на телевидении в прайм-тайм тоже будут эффективны. Вы можете также сделать заявление в годовом отчете, произнести речь на отраслевой конференции и т. д. В сущности, основная мысль в том, чтобы предать огласке решительность своих намерений.

Во-вторых, эта огласка должна быть адресована ведущим компаниям. Они не конкурируют с нами напрямую, уже находясь внутри нашего сегмента. Они косвенные конкуренты – конкуренты в сегментах, отличных от наших. Сообщения надлежит направлять также тем фирмам, которые находятся вне нашей отрасли, но обладают ресурсами для успешного проникновения в нее. Наконец, сигналы следует адресовать любому, кого мы подозреваем в намерении входа в нашу отрасль, – при условии, что это компании, обладающие характеристиками серьезного конкурента (см. рис. 4.2).

Для выявления косвенных конкурентов следует сконцентрироваться на той потребности, которую мы обслуживаем, а не на производимой продукции. Если мы производим стеклянные бутылки, то все производители пластиковых емкостей, банок и картонных пакетов являются косвенными конкурентами. Чтобы выявить потенциальных внешних агрессоров, нам нужно знать, какие ресурсы необходимы для успеха в нашем сегменте, какие компании вне нашего сегмента и отрасли обладают соответствующим типом и достаточным количеством этих ресурсов и каковы цели и задачи конкурентов.

Например, в качестве побочного продукта при производстве стали является серная кислота, что делает сталелитейные компании потенциальными кандидатами для появления еще и в химической отрасли. Исследования и разработки фармацевтических компаний могут быть использованы при создании косметических средств, что может побудить эти компании заняться производством косметики.

Оборудование для производства сухих завтраков может использоваться также и для изготовления сухого корма для домашних животных. Поскольку, по словам бывшего исполнительного директора Union de Banque Suisse, «банк появляется там, где есть клиент», некоторые сети розничной торговли параллельно занялись предоставлением финансовых услуг (Sears, Pingo Doce).

Кроме того, важно рассмотреть задачи, которые ставит перед собой каждый конкурент. В зависимости от того, в чем они заключаются, компания при одинаковых обстоятельствах будет вести себя по-разному.

Мы должны изучить истоки стратегии конкурента, чтобы предвидеть варианты его поведения. К примеру, Toyota хочет стать «крупнейшей автомобильной компанией в мире», в то время как Honda ставит своей целью разработку высококлассных двигателей; основатель компании Honda хотел производить «двигатели для всего мира».

Другой пример – Kimberly-Clark и Procter & Gamble. Обе эти компании занимаются производством подгузников под торговыми марками Huggies и Pampers. Но каждая преследует в этом бизнесе разные цели. Kimberly-Clark хочет оптимизировать производительность своих целлюлозно-бумажных предприятий, и подгузники представляют собой один из рынков, где она может это сделать. В то же время P&G стремится «помогать домохозяйкам по дому», поэтому эта компания расширила сферу своей деятельности от бакалейных товаров до подгузников.

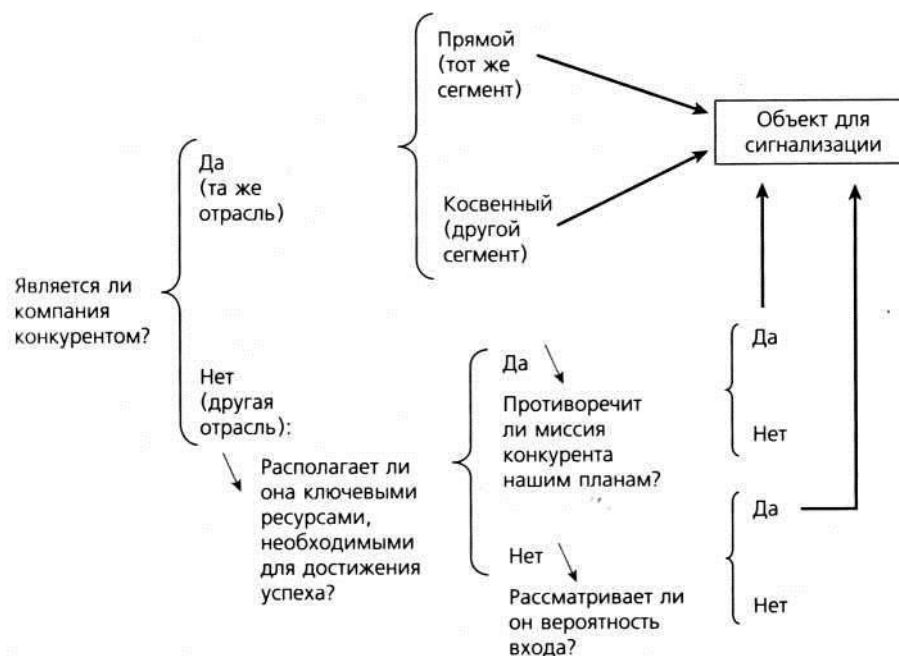


Рис. 4.2. Выявление компаний, которым следует подавать сигналы

В-третьих, наш сигнал должен быть достоверным. Чтобы внушать доверие, нам необходимо обладать тремя качествами. У нас должна быть репутация компании, гарантирующей выполнение своих обещаний. Нас должны считать достаточно сильными для ответного удара, и наше информационное сообщение должно быть логически обоснованным.

Если ваши заявления выглядят неубедительно, конкуренты без особого труда разгадают ваши планы. Авиастроительная компания VFW- Fokker сигнализировала компании British Airspace (BAe) о том, что она не собирается безучастно наблюдать за планами BAe по разработке самолета HS-146, поскольку он является прямым конкурентом реактивному авиалайнеру для ближних перевозок F-28 компании Fokker. Компания публично заявила, что при производстве обоих ее самолетов – F-27 и F-28 – заказы более чем на 40% размещены на британских предприятиях и что в случае запуска проекта HS-146 это вливание в британскую экономику будет под угрозой. Тем не менее BAe справедливо рассудила, что эта угроза не заслуживает доверия, поскольку затраты на повторное проектирование, оснащение и сертификацию обоих самолетов с оборудованием, изготовленным не в Великобритании, для компании Fokker будут нереальными. И поэтому BAe продолжила свой проект HS-146.

Четвертое правило – никогда не унижать представителей конкурента. Бизнес следует вести рационально, а унижение демонстрирует проявление эмоций. Каковы бы ни были наши угрозы, они всегда должны носить обобщенный характер и никогда не адресоваться кому-либо персонально.

В-пятых, подавать сигналы нужно до того, как потенциальный агрессор заявит о своей решимости атаковать наш сегмент рынка. Затем рекомендуется сыграть роль ничего не подозревающего о намерениях конкурента, а вместо этого сконцентрироваться на подготовке сюрприза для него.

Наконец, наш успех будет более полным, если сигнализация сопровождается созданием входных барьеров и реализацией глобального сервиса – двух наших следующих оборонительных стратегий.

4.3 Входные барьеры

Это второй способ защиты, предусматривающий создание сложных для преодоления преград, после чего конкурент уже не пытается входить в наш сегмент рынка. В создании входных барьеров можно выделить пять основных моментов.

Во-первых, как и в случае с сигнализацией, входные барьеры представляют собой средство разубеждения. Посыл остается тем же: «входить в наш рынок бессмысленно, поскольку вам будет сложно в нем преуспеть».

Основная разница заключается в том, что сигнализация обычно выражена в словах. Входные барьеры же создаются действием – возведением преграды, которую необходимо преодолеть.

Во-вторых, на барьер мы можем поместить лозунг: «Они не пройдут». Это заявление французского маршала Петена, с которым он обратился к своим войскам перед сражением у Вердена в 1916 году, когда немецкая армия угрожала войти в Париж³.

В-третьих, как и любая другая стратегия, возведение входных барьеров может как выполнить свою миссию, так и закончиться неудачей. Петен добился успеха в битве у Вердена. А вот оборонительная линия Мажино во время Второй мировой войны пала. Немецкая армия обошла ее.

Существует два типа входных барьеров: стационарные и мобильные.

4.3.1 Стационарные входные барьеры

Стационарные барьеры представляют собой прочные преграды – укрепления, которые возводит обороняющаяся сторона и которые встанут на пути наступающего агрессора в случае его появления на рынке. Эти барьеры могут возводиться в любой сфере управления бизнесом: маркетинге, финансах, бухгалтерском учете, производстве и т. д. (см. рис. 4.3).

Стационарные барьеры можно свести к двум основным типам: материальным и нематериальным. Крупные капиталовложения, которые химический концерн Dow Chemical внес в сырье для обеспечения себя нефтепродуктами в любых объемах и по наиболее выгодным ценам, представляют собой пример материального стационарного барьера.

Еще один пример – компания Coca-Cola, которая в 1980-х годах стала использовать кукурузную фруктозу в качестве заменителя сахара, чтобы добиться 20%-ной экономии затрат. Чтобы не позволить конкурентам последовать своему примеру, Coca Cola заключила долгосрочные контракты с поставщиками фруктозы, блокировав тем самым большую часть поставок.

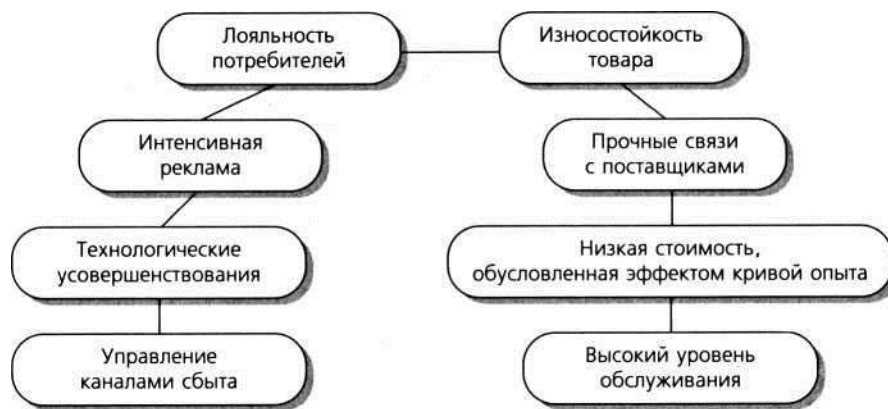


Рис. 4.3. Стационарные входные барьеры

Лояльность потребителей является примером нематериального заградительного барьера. Лояльность потребителей обеспечила безраздельное властвование компании Сгау в таком сегменте компьютерной индустрии, как суперкомпьютеры. Сгау добилась подобной лояльности благодаря производству специализированных суперкомпьютеров.

А у компании Rolex нематериальный заградительный барьер – ее имидж. Демонстрируя, насколько трудоемкими и дорогостоящими являются производимые ею товары, Rolex создала барьер для конкурентов, желающих проникнуть в ее сегмент – товаров высшего класса.

На рис. 4.4 показана последовательность шагов при создании входных барьеров.

1	Лобби для создания барьеров правового и технического характера
2	Как можно более стремительное наращивание доли рынка
3	Концентрация бюджета, топ-менеджмента и лучших специалистов на обеспечении переменных, представляющих собой факторы успеха.
4	Снижение затрат благодаря эффекту опыта
5	Максимальное увеличение взаимообмена между сегментами для оптимизации синергизма.

Рис. 4.4. Пошаговый подход к созданию входных барьеров

Первый шаг состоит в том, чтобы создать входящему сложности правового или технического характера. Это могут быть патенты (в фармацевтической промышленности) либо государственные законодательные ограничения (в частности, стандарты качества для обеспечения безопасности пищевой продукции). Минимум, к которому вы при этом стремитесь, – это задержать появление новичка.

Лучший результат – смягчение последствий вторжения конкурента (вынудив его поднять цены, например), а самым продуктивным исходом было бы вообще не допустить его входа на рынок законными способами. Второй шаг заключается в том, чтобы как можно скорее увеличить вашу долю рынка. Этим будет достигнуто одно или более из следующих преимуществ: снижение затрат

благодаря эффекту масштаба; снижение затрат благодаря эффекту опыта⁴; усовершенствованный имидж (обычно ассоциируемый с крупными объемами продаж) и упрочившиеся отношения с поставщиками и/или торгово-розничными сетями. В начале 2000-х годов компания P&G предприняла попытку продвинуть стиральный порошок Tide на южноевропейском рынке, где доминировала Unilever со своим порошком Oто. Однако Unilever, воспользовавшись своим влиянием на каналы сбыта, крайне усложнила для P&G вход на рынок.

Компания Nestlé наполняет розничные магазины своими товарами по очень низким стимулирующим ценам, лишь только она узнает о том, что на рынок (географический или товарный) собирается войти новый конкурент. Этим она уменьшает свободные торговые пространства для нового продукта и таким образом сводит к минимуму вероятность того, что он будет принят торгово-розничными сетями.

Скорость, с которой наращивается доля на рынке, зависит от концентрации ресурсов (усиленная реклама и продвижение товара, инвестиции в его разработку, удерживание цен на низком уровне). Она, в свою очередь, зависит от уровня специализации каждой фирмы. Например, оригинальная ветроустойчивая зажигалка Zippo была изобретена Джорджем Блейсделлом в 1932 году. И после выпуска трехсот миллионов экземпляров зажигалка Zippo все еще обладает теми же основными характеристиками: не существует ни пластиковых Zippo, ни художественно оформленных Zippo. В мире, где все меняется, компания Zippo оставалась верна своему традиционному сегменту. Она делала крупные инвестиции в активную рекламу гарантийного обслуживания («если зажигалка Zippo отказывает, мы ремонтируем ее бесплатно») и в повышение качества, долговечности и износостойкости своего продукта. Каков результат? В 1990-х годах среднегодовой темп роста продаж превысил 20%.

Как бы то ни было, вместо того чтобы совершенствовать свой бизнес и «доить» своих «дойных коров», некоторые компании вкладывают свои скудные ресурсы в перемены ради самих перемен. Когда они поступают подобным образом, темп роста доли на рынке обычно оказывается далек от ожидаемого.

Еще одним типом входного барьера является концентрация на ваших ключевых факторах успеха. Ключевые факторы успеха – это те задачи, которые особенно важны для обеспечения успеха среди конкурентов. Для производителя крупных воздушных или газовых компрессоров по индивидуальным заказам таковыми будут следующие:

- разработка продукта (уникальность каждого компрессора демонстрируется соответствием спецификациям заказчика);
- имидж;
- высокая квалификация торгового персонала, благодаря которой компания может продавать очень сложную продукцию, при эксплуатации которой важно соблюдение правил безопасности;

- уровень обслуживания (для минимизации времени простоя);
- высокий профессионализм работников предприятия.

Здесь представлены те переменные, которые варьируются от одного сегмента рынка к другому и реализация которых требует высокого мастерства. Следовательно, вместо того чтобы повышать качество 30 или 40 менее важных переменных, следует возводить входные барьеры и концентрироваться на тех факторах успеха, которые являются для вас ключевыми. Большая часть вашего бюджета, лучшие ваши специалисты и львиная доля рабочего времени вашего топ-менеджмента должны быть посвящены этим факторам (см. рис. 4.5а). В дополнение к вышесказанному: те отделы, в ведении которых сосредоточены эти ключевые факторы, должны отчетливо относиться непосредственно топ-менеджменту (см. рис. 4.5б).

Четвертым типом входного барьера служит эффект опыта. В отдельных отраслях издержки на производство единицы товара резко снижаются по мере увеличения суммарного объема производства независимо от размеров фирмы: возникает эффект обучения – как для производственного персонала, так и для руководящего состава. Компании выясняют, какие свойства их товара представляют меньшую ценность для покупателя, и на этом основании могут добиться экономии. Уменьшение издержек означает снижение цен, вследствие чего увеличивается спрос, снижаются затраты и опять понижается цена без потерь в прибыли.

Используя эффект опыта, компания Texas Instruments достигла такого успеха в снижении конечных затрат, что к 1977 году она стала лидером рынка персональных калькуляторов, – благодаря своей стратегии лидерства в издержках эту позицию она удерживала вплоть до 1980-х годов.

Аналогичных результатов достигла компания Bausch & Lomb в бизнесе мягких контактных линз, Briggs and Stratton – в выпуске маломощных электродвигателей и Swedish Match – в производстве одноразовых зажигалок. Лидерство в издержках может обеспечить прочные позиции и в других сферах бизнеса, примером могут служить магазины бытовых электроприборов: 47th Street Photo в Нью-Йорке, Comet в Великобритании, Eschen-Moser в Швейцарии.

Чтобы усилить эффект опыта, фирме следует действовать в четырех направлениях. Во-первых, создать систему поощрения для премирования рабочих и контролеров. Во-вторых, ввести анализ технологического процесса, который определит элементы, представляющие меньшую ценность для покупателя, и сведет к минимуму связанные с ними затраты в виде специальной программы, предусматривающей отдельные поощрения. В-третьих, создать отдел исследований и разработок (R&D), отвечающий современным требованиям, на деятельность которого ассигновать значительную часть бюджета.

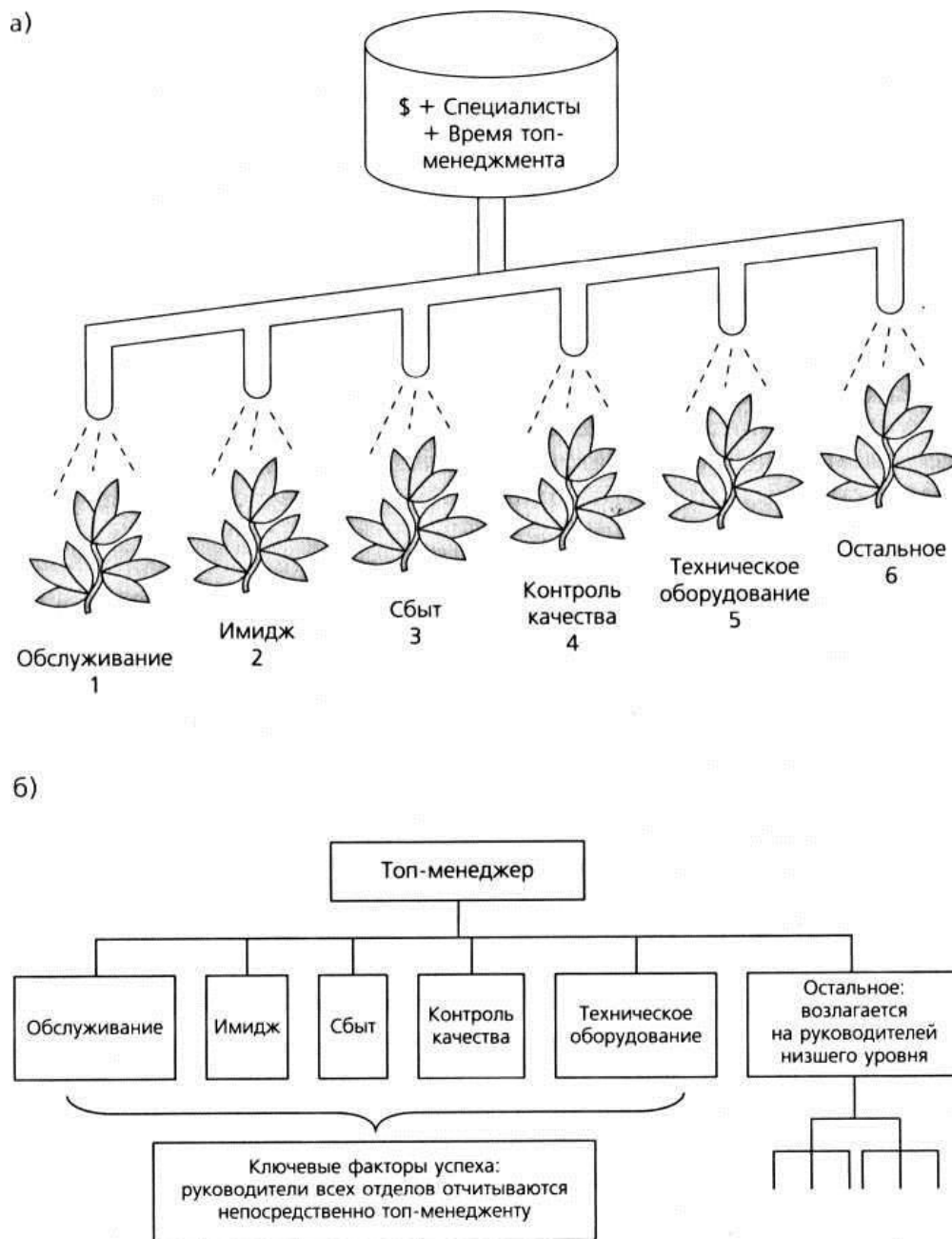


Рис. 4.5. Как достигнуть высокой степени соответствия ключевым факторам успеха

Наконец, разделить процесс исследований и разработок на прикладную и фундаментальную части. Прикладные исследования и разработки позволят фирме ускорить движение по кривой обучения. Фундаментальные дают возможность создавать новые кривые обучения, расположенные ниже предыдущих.

Высокий уровень синергизма представляет собой шестой тип входного барьера. Синергизм возникает в тех условиях, когда на фирме возможен обмен ресурсами благодаря сходным элементам сегментов, к примеру, завод, складское помещение, материально-техническое и транспортное обеспечение, поставщики или каналы сбыта.

Так, General Electric использует один и тот же торговый персонал для продажи различных видов электронной продукции: трансформаторов, кабелей, переключателей и т. д. Matsushita Electric через одни и те же каналы сбыта реализует несколько видов бытовой электроники: телевизоры, стереосистемы, радиоприемники и т.д.

4.3.2 Мобильные барьеры

Мобильные барьеры представляют собой периодический выпуск нового поколения товаров в расчете на то, что инновационные характеристики этих товаров будут морально выше свойств моделей потенциальных агрессоров, не уверенных в своей способности сохранить тот же темп.

Благодаря этим барьерам обороняющаяся сторона может гибко реагировать на атаку, перехватывая таким образом инициативу. Мобильная оборона иногда рассматривается как активная в отличие от пассивной защиты (стационарных барьеров).

Чтобы сделать свой бизнес более разнообразным, компания McDonald's часто вводит новые виды продукции, которые варьируются от сэндвичей к десертам, напиткам и соусам. Casio делает акцент на обновлении товара, благодаря которому, как предполагается, должны происходить сокращение и ускорение жизненного цикла изделий этой

компании для того, чтобы защитить свою позицию лидера производства карманных калькуляторов. А компания Abbot Laboratories успешно защитила свою долю на рынке производства непатентованного антибиотика эритромицина, введя целый ряд таких заменителей, как стеарат эритромицина, этинил-сукцинат, и серию рецептур с разной дозировкой, чтобы соответствовать самым разнообразным потребностям от педиатрических до взрослых доз. Мобильная защита Abbott поддержала высокую цену на свои товары, отбив атаки более дешевых аналогов.

При выборе способа мобильной обороны нам следует задать себе три вопроса. И первый из них – не подрываем ли мы свои собственные продажи выпуском нового поколения товара, если прежний еще не устарел? Ответ будет утвердительным, тем не менее предпочтительнее вытеснить свои собственные продажи, особенно если вы способны повысить не только качество товара, но и маржу, чем позволить это сделать конкуренту.

Большинство компаний приходят к пониманию этого непростым путем. В течение нескольких лет в США рост популярности бренда Alligator компании Izod был просто феноменальным. Бренд стал ультрамодным, и Izod не успевала выпускать достаточное количество рубашек для удовлетворения спроса. Однако затем продажи компании начали снижаться. Появился ряд клонов, которые удовлетворяли требованиям рынка, – конкуренты предложили бренды с изображением лисицы, тигра и лошади.

Izod тоже не смогла извлечь выгоду из популярности Alligator, обновив ассортимент спортивной одежды ярких расцветок, составлявших основу привлекательности этого бренда. Когда в моду вошли подоски и пастельные тона, Izod осталась верна своей прежней линии. Тем временем клоны быстро

двигались вперед, согласовываясь с требованиями изменчивой моды, выпуская на рынок полный ассортимент рубашек, свитеров, брюк и аксессуаров в новом модном стиле. Это привело к спаду продаж Izod.

Вовсе не просто далось это понимание и компании Gillette. Она доминировала на рынке принадлежностей для бритья со своими брендами Blue и Superblue. Однако затем она позволила компании Wilkinson Sword усовершенствовать стальные лезвия. Доля рынка компании Gillette катастрофически упала и стала восстанавливаться лишь после того, как Gillette выпустила собственную модель с лезвием из нержавеющей стали и, не останавливаясь на этом, стала предлагать одну за другой модифицированные версии этой модели: Trac II, Atra Pivot, Sensor, Excel, Mach 3.

Второй вопрос, который следует принимать во внимание, – не является ли этот тип обороны, более подходящим для молодых отраслей? Да, это так. Отрасли на ранних стадиях своего жизненного цикла гораздо легче защитить с помощью этой стратегии. Но это не означает, что она не будет эффективна и в условиях сформировавшихся отраслей.

Чтобы добиться этого, вы должны расширить понятие товара, с тем чтобы охватить им более широкое понятие – предложение (см. главу 3, раздел 3.5, недифференцированное окружение), куда включаются обслуживание, доставка и другие элементы цепочки формирования стоимости.

Улучшение обслуживания позволило турбинному подразделению General Electric увеличить свою выручку с 2,2 миллиарда долларов в 1994 году до 3 миллиардов в 1996 году, то есть 36%-ный рост всего за два года. Турбинное подразделение GE сместило фокус с продаж на обслуживание – ранее оно продавало около 50 новых газовых турбин, а теперь сконцентрировалось на обслуживании 10 тысяч существующих турбин и 9 тысяч реактивных двигателей. С подразделением GE, специализирующемся на выпуске оборудования для атомных электростанций, во многом произошло то же самое.

Доставка может рассматриваться как еще одна область для инноваций. Пример тому – случай с торговой сетью WalMart, согласившейся передавать данные своих кассовых аппаратов в подразделение GE, занимающееся производством осветительных приборов. Это позволило производить быструю замену лампочек на полках супермаркетов WalMart с минимальной бумажной волокитой. Пользуясь тем фактом, что мобильная оборона не знает границ, японские компании заняли лидирующие позиции в широком диапазоне отраслей: копировальная техника, полупроводниковые приборы, кондиционеры, электроника, робототехника, фотография, станкостроение и даже производство стального волокна и кораблестроение.

Третий вопрос, который следует поставить, – каким образом создаются мобильные барьеры? Существует четыре основных способа. Во-первых, необходимо проанализировать не только затраты на производство самого продукта, а всю цепочку формирования стоимости. Это поможет определить пути повышения привлекательности товара в глазах потребителей за счет внедрения всевозможных инноваций.

Во-вторых, необходимо установить периодичность, с которой будет происходить запуск инноваций в производство. Обычно следуют трем правилам, которые варьируются от менее к более строгим. Менее строгое правило требует, чтобы выпуск новых моделей происходил, когда рост продаж стремится к нулю, а это означает, что рынок входит в фазу зрелости. В соответствии с более строгим правилом инновационная модель должна предлагаться в тот момент, когда годовые темпы роста продаж начинают снижаться, – они все еще растут, но темп этого роста замедляется.

Согласно самому жесткому из трех правил выпуск новых моделей должен происходить каждые два-три года. Какому правилу следовать – зависит от привлекательности нашего сегмента и силы потенциального конкурента. Чем весомее два этих фактора, тем больше внимания нам следует уделить выполнению более строгих правил.

Третий ключевой момент заключается в том, что инновации должны быть сложными для воспроизведения. В противном случае они окажутся не способными охладить пыл агрессоров и, следовательно, не будут являться достаточно эффективным барьером.

В-четвертых, иногда выгодно объявлять о выпуске новой модели заблаговременно: как мы видели ранее, этой тактики придерживается IBM, когда желает удержать своих покупателей от перехода их к конкурентам. Подобное заявление следует делать лишь в том случае, если соперник вот-вот войдет на рынок либо уже представил конкурирующий товар.

4.3.3 Входные барьеры: заключение

Наряду с предупреждающей сигнализацией стационарные и мобильные барьеры являются полезной защитной тактикой. Однако они не всегда гарантируют успех. Бывает, что конкуренты заходят уже слишком далеко и не могут изменить своего решения. Кроме того, сегмент иногда настолько привлекателен для конкурентов, что они отбрасывают свои сомнения и входят на рынок, несмотря на то что мы защищаем свою территорию.

В таких случаях необходим другой тип оборонительной стратегии, который может удержать конкурентов от входа в наш сегмент, – глобальный сервис.

4.4 Глобальный сервис

Глобальный сервис не следует идентифицировать как глобализацию – обслуживание мирового рынка с помощью одной-единственной модели, что влечет за собой такое преимущество, как единая маркетинговая кампания для продукта, продаваемого по всему миру. Глобальный сервис – это обособленное понятие. Оно относится к компании, увеличивающей портфель своей продукции, поскольку клиент предпочитает покупать у одного глобального поставщика.

Начнем с того, что покупатель вкладывает в определение продукта более широкий смысл, нежели поставщик. В таком случае поставщик комплексно расширяет предложение товаров и услуг, чтобы максимально удовлетворить запросы клиента.

К примеру, компания, возможно, хотела бы приобретать всю тару для своей продукции у одного поставщика: стекло, пластмассу, бумагу, металл, а также крупную и мелкую тару. В таких случаях поставщик может либо расширить портфель своей упаковочной продукции, либо рискнуть и потерять клиента, который уйдет к конкуренту, готовому увеличивать свой ассортиментный ряд.

Банковское дело и очистные сооружения представляют собой те две отрасли, где доминирует глобальное обслуживание. В банковском деле ранее пролегла четкая граница между коммерческими, инвестиционными банками и страховыми компаниями. Те компании, чья деятельность была сосредоточена в пределах одного сегмента, старались держаться подальше от других сегментов, иногда по причинам правового характера. Сегодня же ситуация прямо противоположная. Одно финансовое учреждение наряду с традиционными коммерческими банковскими услугами (кредиты и обслуживание счета) предложит также маклерские услуги, управление активами, страхование и пенсионное обеспечение. Результат – комплексное банковское обслуживание, то есть глобальный сервис.

Когда речь идет о базовых технологиях очистки и утилизации бытовых и промышленных отходов, все более распространенной становится ситуация, когда один и тот же подрядчик несет ответственность за проектирование, гражданское строительство, поставку оборудования и управление сооружением, – проектирование, строительство и эксплуатация регламентируются одним и тем же контрактом на условиях сдачи «под ключ».

Подобную ситуацию мы наблюдаем в бытовой электронике⁵, компьютерах и т.д. А некоторые крупные аудиторские фирмы расширили спектр своих услуг, включив туда бухгалтерию, налогообложение, подбор персонала, информационные технологии и т.д.

4.4.1 Несколько замечаний относительно глобального сервиса

Во-первых, хотя мы и входим в новые сегменты, глобальный сервис все же является оборонительной, но никак не наступательной стратегией. Причина в том, что мы входим в новые сегменты для того, чтобы защитить свои позиции в прежних.

Во-вторых, глобальный сервис – это вовсе не то же самое, что создание входных барьеров, которые не защищают от проникновения в новые сегменты. Компания Racal Electronics приобрела компанию Десса потому, что та обладала системами радиоэлектронной борьбы и микроволновыми радиостанциями, то есть теми группами изделий, которые были необходимы Racal, чтобы заполнить бреши, оставшиеся после охвата этой компанией рынка военных средств связи. Среди клиентов Racal преобладали правительственные организации, которые хотели иметь одного поставщика, удовлетворяющего все их потребности в области боевых радиоэлектронных систем. Купив фирму Десса, Racal приобрела статус компании, предоставляющей глобальный сервис, что позволило ей увеличить свой портфель заказов, повысить общую долю индивидуальных контрактов и реже прибегать к неэффективному методу построения консорциумов с другими компаниями, производящими сопутствующие товары.

В-третьих, прибегать к глобальному обслуживанию следует лишь тогда, когда потребитель придает этому большое значение. В противном случае нужно рассматривать другие методы защиты.

4.4.2 Правила успешного глобального сервиса

Для успешного глобального сервиса существуют два правила. Во-первых, решить, что компании следует включить в свой расширенный портфель, должен заказчик. Заказчик определяет, чего ему не хватает и где он предпочел бы упрощение (в виде переговоров с одним поставщиком или в экспертизе, предоставляемой специализированными фирмами). Свои условия заказчик оговаривает в запросе на коммерческое предложение, а те вопросы, которые он задает за столом переговоров, являются индикаторами его пожеланий. Следуйте этим пожеланиям.

Во-вторых, границы, в которых возможно увеличение портфеля продукции, устанавливаются одним или двумя факторами. Если компания слишком рассредоточит свою деятельность, доверие к ней может снизиться, – как, к примеру, в том случае, когда некоторые банки попытались предложить в своих филиалах услуги по аренде автомобилей. Второе ограничение касается тех ситуаций, когда одной фирме становится чрезвычайно сложно овладеть спецификой какой-либо продукции на должном уровне и этот недостаточный уровень профессионализма превосходит выгоды объединения.

Даже в условиях соблюдения этих двух правил глобальный сервис может привести к ослаблению центра. Чтобы этого не произошло, развивайте глобальный сервис только в тех ситуациях, когда заказчик совершенно недвусмысленно желает этого, и старайтесь при этом обеспечить наличие фактора синергизма между товарами.

Существуют и другие случаи, когда мы можем предвидеть вход конкурента в данный сегмент, который, хотя и отличается от нашего, тем не менее представляет собой угрозу. Она может заключаться в переманивании наших клиентов сегодня либо в разработке ноу-хау, с тем чтобы атаковать нас завтра. Для адекватного поведения в условиях подобного сценария нам необходимы другие формы защиты. Первая из них называется упреждающим ударом.

4.5 Упреждающие удары

Упреждающие удары характеризуются двумя отличительными чертами. Во-первых, имеет место вход на новые рынки, что отличает данный способ защиты от тех, где не предполагается никакого движения. Во-вторых, это вход совершается перед внедрением противника, поэтому он явно отличается от блокировки либо контратаки.

Упреждающие удары могут быть направлены на один из трех сегментов – на сегмент, вход в который рассматривается конкурентом, сегмент, в котором конкурент находится в данный момент, и сегмент, где конкурент отсутствует, но у которого много общего с тем сегментом, где он присутствует, и наш удар представляет для него угрозу. Рис. 4.6 демонстрирует основные характеристики упреждающего удара.

Девиз упреждающего удара: лучшая защита – это нападение, особенно если оно неожиданно и внезапно. Война в Ираке в 2003 году⁶ и атака на Перл-Харбор в 1941 году представляли собой превентивные меры, оправданные политическими соображениями.

Данная стратегия также часто используется в бизнесе. Существуют упреждающие удары, направленные на товар, клиента, потребность либо месторасположение.

№	Описание				
1	Наша компания делает ход (входит в новый сегмент)				1
2	Перед тем как конкурент сделает свой ход (который, по нашим сведениям, он обдумывает или насчет которого уже принял решение)				2
3	Отрасль может быть:	нашей отрасли	Сегмент может быть:	сегментом, в который собирается войти конкурент	3
		— либо —>		одним из сегментов конкурента	4
		отрасль конкурента (если отличается)		достаточно близок к сегменту конкурента и способен таким образом угрожать ему	5

Рис. 4.6. Характеристики упреждающего удара

Компания Federal Express (FedEx) нанесла удачный упреждающий удар по товару против Airborne Express. В конце 1980-х годов после успешных результатов маркетингового тестирования новой услуги, предоставляемой FedEx, – экспресс-писем с доставкой за ночь, – Airborne провела аналогичное тестирование рынка в Кливленде, Филадельфии и Хартфорде. Federal Express немедленно вторглась со своей собственной продукцией на рынок, тестируемый Airborne, исказив таким образом результаты исследования Airborne и прельстив потребителей своей более известной торговой маркой.

Телекомпания American Broadcasting Corporation (ABC) удалось нанести впечатляющий упреждающий удар, направленный на клиента против своих соперников CBS и NBC посредством дневных телесериалов и мелодрам, ориентированных на женскую аудиторию. Имея более высокие рейтинги среди телезрителей, ABC могла себе позволить создать штат, специализирующийся на продаже дневных телесериалов рекламодателям. Ей удалось также снизить производственные затраты, поскольку она платила своим актерам по более низким тарифам и проводила съемки на недорогих съемочных площадках. В результате этих эффективных мероприятий ABC заняла доминирующую позицию и получила высокую прибыль. В какой-то момент времени 25% доходов от продаж и 40% прибыли ABC была обязана шести дневным сериалам, предназначенным домохозяйкам.

Упреждающий удар, направленный на потребность, иллюстрируется на примере Thompson Medical, производителя сухого диетического напитка Slim-Fast. Чтобы предотвратить вторжение конкурентов, Thompson снизила цену напитка практически до себестоимости. Затем компания выпустила в

продажу напитков Ultra Slim-Fast, который стоил намного больше и был ориентирован на рынок состоятельных клиентов, где были готовы платить более высокую цену за более качественный товар. Таким способом Thompson закрыла все двери на свой рынок.

Doktor Pet, франчайзинговая сеть, выпускающая товары для домашних животных, иллюстрирует пример упреждающего удара, направленного на месторасположение применительно к каналам сбыта⁷. Она арендовала секции в 150 торговых центрах в США независимо от того, присутствовали ли уже в этих центрах ее франчайзеры или нет.

Не все упреждающие удары приводят к успеху. Когда Mastercard объявила о предстоящем выпуске дорожных чеков, Visa оперативно обошла Mastercard, первой выпустив свои дорожные чеки. Тем не менее в течение последующих пяти лет ни один из 13 банков, выпускающих дорожные чеки Visa, не получал от них прибыль.

Почему же так произошло? Visa недооценила время, необходимое для того, чтобы дорожные чеки начали приносить прибыль. Появление двух компаний на одном рынке в такой короткий промежуток времени развязало ценовую войну, от которой выиграли только потребитель и третья сторона – банки-агенты, которые продавали эти чеки. Вывод из этого урока: несмотря на то что упреждающие удары позволяют обороняющейся стороне перехватить инициативу, они являются кратковременными решениями делового конфликта, – если только потенциальный агрессор не будет полностью вытеснен с рынка. В противном случае для обороняющегося эта битва будет бесконечной.

Следовательно, большое значение имеет правильное выполнение упреждающих ударов. Для успеха необходимо обеспечить три главных условия. Первое является предпосылкой, второе облегчает успех и третье увеличивает ожидаемый эффект от упреждающего удара.

Предварительное условие – сбор информации о конкуренте. Японские фирмы совершили несколько удачных разведывательных ходов в Силиконовой долине, благодаря систематическому анализу публикуемой информации наряду с интенсивным сбором данных о конкуренте, включая раскрытие его технологии, обширные полевые интервью, выборочные контакты с клиентами и поставщиками, а также изучение обстановки непосредственно на производстве.

Развернутая система промышленной разведки компании Toyota постоянно обеспечивает ее сведениями о методах, организации, управлении, продукции и технологии конкурентов.

Некоторые американские компании тоже пользуются разведывательными системами с большой для себя выгодой. Компания Gillette заметила, что Bic, которая в 1975 году впервые представила на европейском рынке одноразовые бритвенные лезвия, в 1976 году презентовала их и на канадском рынке. Gillette заподозрила, что Bic постепенно готовит себе почву для вторжения на рынок США и таким образом представляет собой потенциального конкурента. В ответ Gillette немедленно приступила к производству собственных одноразовых

лезвий под маркой Good News и выпустила их на национальный рынок США в начале 1976 года. Вслед за этим Bic провела тестовые испытания на американском рынке в середине 1976 года, однако Gillette уже проложила себе дорогу к доминированию на этом рынке.

Вторым условием является внезапность, которая облегчает защиту. Фридрих Великий, король Пруссии, утверждал, что «успех главным образом заключается в том, чего противник ожидает меньше всего».

Однако чтобы воспользоваться преимуществом внезапности, нужно вовлекать в процесс принятия решений небольшое количество людей, быстро действовать после того, как решение принято, и использовать все наши ресурсы (то есть рекламу, маркетинг, совершенствование продукта) одновременно. В самом деле, чем быстрее наши действия, тем более неожиданными они будут для конкурента. Фон Клаузевиц подчеркивал, что «ни одно сражение нельзя завершить слишком быстро».

Компаниям необходимо следовать примеру римлян. Они объявляли войну, как только узнавали о неизбежности конфликта, ибо любое промедление давало противнику преимущество. Цель заключалась в том, чтобы не откладывать неотвратимое. Если сегмент мал (или наш вход в него настолько масштабен, что не оставляет места для соперников), упреждающие удары являются оправданным выбором.

Chicago Business занимает небольшой сегмент – бизнес исключительно в Чикаго. В этом секторе нет места для журнала-аналога. В Нью-Йорке подобную нишу занял журнал Fifth Avenue, освещающий события общественной жизни на Пятой авеню. Сопернику нет смысла выпускать еще один календарь общественной жизни, фокусирующийся на этом одном квартале. Если сегмент достаточно мал либо вы прочно утвердились в нем, конкуренты не рискнут последовать след за вами.

И чем меньше фирм, уже присутствующих в сегменте, тем лучше. Это повысит вероятность того, что клиенты будут ассоциировать сегмент с нашей торговой маркой. Этим объясняется, почему Time опережает Newsweek, People обгоняет US, продажи Playboy превышают Penthouse, а продажи TV Guide – Curtis и т. д. На рис. 4.7 сведены принципы выполнения упреждающих ударов.

Тем не менее упреждающие удары имеют существенное ограничение: они требуют заблаговременного знания о намерениях конкурентов. Что же происходит в том случае, если мы не обладаем такого рода информацией? Нам остается лишь реагировать на уже сделанные шаги конкурента – реагировать блокированием или контратакой.

4.6 Блокирование

Блокирование доступа – это пятая форма обороны. Она включает в себя движение и благодаря этому отличается от предупредительной сигнализации и удержания позиций. Отличие же ее от упреждающего удара, контратаки и стратегического отступления состоит в том, что это движение происходит по направлению к сегменту, в который входит конкурент.

Суть блокирования в том, что, когда конкурент входит в сегмент, где мы не представлены, в целях самообороны мы решаем ответить входом в этот же сегмент. Цель заключается в том, чтобы избежать разрастания проблемы (движение конкурента в определенный сегмент) до уровня критической ситуации. Время в данном случае только добавляет проблем, а не помогает их решать.

I	Развивать систему промышленной разведки, чтобы получать информацию о целях и намерениях конкурентов		
II	Используйте преимущество эффекта внезапности	Секретность ↓	Вовлекать в процесс принятия решений крайне ограниченный круг людей
		Скорость ↓	Действовать чрезвычайно быстро после того, как принято решение о сроке нанесения удара
		Быстрый темп	Ударить всеми имеющимися силами, чтобы обеспечить себе прочные позиции на рынке
III	Выбирайте или небольшой сегмент, или такой, где вы представлены достаточно широко, чтобы...		...оставить мало места для конкурента

Рис. 4.7. Как проводить упреждающие удары

Зачастую фирмы, которым не удастся блокировать вхождение конкурента, сожалеют об этом, как, например, фирма IBM. Когда компания DEC представила свои миникомпьютеры, IBM необходимо было принять решение, будут ли они конкурировать с ее мэйнфреймами или нет.

Должна ли IBM адаптировать свои мэйнфреймы или же игнорировать миникомпьютеры DEC? Пока IBM наконец решила выпустить свои собственные миникомпьютеры, у DEC было достаточно времени для того, чтобы достичь быстрого прогресса в условиях отсутствия серьезной конкуренции и стать второй крупнейшей компьютерной компанией в мире.

Wilson MacGregor, Spadling и Karsten Manufacturing еще несколько лет назад доминировали в индустрии продукции для гольф-клубов. Однако так сложилось, что они не осуществили своевременную блокировку компании Callaway Golf Company, которая ввела в употребление первый драйвер очень большого размера, и компанию Cobra Golf, внедрившую крупногабаритные айроны*.

*Драйверы, айроны – виды клюшек для игры в гольф, – Примеч. пер.

Такие ведущие производители лыж, как Salomon, Rossignol и Atomic, не смогли оперативно заблокировать появление сноуборда, предложенного компанией Burton's Snowboards Inc. Еще один пример – ситуация, когда производители традиционных роликовых коньков недостаточно быстро отреагировали на появление роллерблейдов, потрясших всю индустрию.

Сегодня рыночная доля компании Rollerblade Inc., первой выпустившей эти коньки, составляет почти 50%. Все это примеры случаев, когда невыполнение требования блокирования входа принесло лидеру(ам) рынка очень серьезные проблемы.

Успешное блокирование было осуществлено компанией British Airways. БА заблокировала вход четырём европейским авиаперевозчикам с низкими тарифами (Ryanair, easyjet, Debonair и Virgin Express), создав свою собственную компанию-перевозчик категории «без излишеств» под названием Go. Эта компания пользовалась преимуществами, которые давало ей доминирующее положение на рынке компании British Airways, и теми ресурсами, которые БА могла в него вкладывать.

Как бы то ни было, успех этого блокирования оказался дорогостоящим. Оно так истощило ресурсы из компании, что в конце концов БА продала этот бизнес, а другие компании, тоже обслуживающие пассажиров по низким тарифам, сразу расцвели. Основатель авиакомпании easyJet Стелиос Хаджи-Иоанну однажды сказал: «Невозможно конкурировать с тем, кто пытается потерять деньги».

Так же, как и любая другая стратегия, блокирование может быть неудачным вариантом. Например, когда General Motors попыталась заблокировать Mercedes и BMW, выпустив автомобиль Seville, последний был воспринят как вторичный по отношению к автомобилям немецких производителей.

4.6.1 Использование блокирования

Успех или неудача блокировки зависят от соблюдения четырех правил:

- действовать быстро;
- действовать решительно;
- использовать новое название;
- быть уверенным в своем конкурентном преимуществе.

Действуйте быстро, чтобы у конкурента не оставалось времени на реакцию. Если мы осуществим блокирование не раньше, а позже, конкурент успеет узнать больше о сегменте и создать себе долю на рынке. Не допускайте колебаний. Когда Seven-Up интенсивно рекламировала Like, напиток на основе колы без кофеина, компания Pepsi-Cola быстро разработала свой собственный напиток без кофеина, Pepsi-Free, и использовала мощную рекламную кампанию для его продвижения.

Скорость действия должна усиливаться решительностью действия. Не придерживайтесь японской рабочей этики «кайдзен» – постоянного стремления к совершенству. «Кайдзен» может творить чудеса в производстве, но в стратегии эта система оборачивается катастрофой. В

стратегии небольшие улучшения, скорее всего, означают, что блокирование окажется непрочным и процесс укрепления будет слишком медленным, поскольку у конкурента появляется время, чтобы отреагировать.

«Многие считают, что для достижения результата достаточно и половины усилий, – писал Карл фон Клаузевиц. – Маленький прыжок сделать легче, чем большой, однако никто не осмелится перепрыгнуть широкую яму в два прыжка». Урок для бизнеса заключается в том, что мы должны бросить все свои силы на борьбу с нашим(и) конкурентом(ами) в области рекламы, продвижения товара, ценовых льгот, разнообразия модельного ряда и т. д. Мобилизуйте все силы, что у вас есть, на арене рынка, чтобы как можно быстрее вывести конкурента из строя. Например, для запуска марки Asuga Honda организовала общенациональную сеть дилеров, которая была полностью обособлена от уже существующих дилерских представительств этой компании. Для запуска препарата Aleve компания Procter & Gamble израсходовала 60 миллионов долларов на рекламу и еще 40 миллионов долларов – на продвижение товара.

Третье правило гласит: моделям, впервые появляющимся на рынке, давайте новые имена. Оставьте корпорации ее прежнее название, но для бренда найдите новое. Например, компания Bayer пыталась выпустить ацетаминофен в качестве альтернативного аспирина болеутоляющего средства. Продукт не имел успеха. Названия, подобные Bayer, IBM, Hershey и Wrigley, несут в себе всеобъемлющий имидж качества, однако новый продукт нуждается в новом имени, которое поможет ему выделиться.

Наконец, мы должны обладать некоторым конкурентным преимуществом. Это могут быть либо синергизм, обусловленный совместным использованием ресурсов, либо тот факт, что в новом сегменте, который мы защищаем, мы оказываемся сильнее конкурентов.

Энциклопедия Encyclopedia Britannica не смогла заблокировать выпущенную корпорацией Microsoft на компакт-диске энциклопедию Encarta. Britannica представляет собой собрание из 32 книжных томов стоимостью приблизительно 1500 долларов, Encarta же стоит около 55 долларов. Britannica приняла решение сконцентрироваться на материальных ценностях, предложив набор впечатляющих книг, изданных в красивом переплете.

Эта стратегия не оправдала себя, и Britannica стала терпеть поражения. В качестве блокирующей стратегии Britannica выпустила электронную версию своей энциклопедии на компакт-диске. Однако она по-прежнему стоила 995 долларов и не обладала мультимедийными достоинствами энциклопедии Encarta. Блокирующая стратегия была слишком медленной и крайне слабой, поэтому продажи энциклопедии Britannica продолжают падать до сих пор.

Рис. 4.8 резюмирует четыре принципа успешного блокирования.

Но что если мы упустили слишком много времени? Или мы не можем собрать достаточно ресурсов для того, чтобы перепрыгнуть траншею за один прыжок? Или же мы не в состоянии подобрать подходящее название? Или у нас отсутствует конкурентное преимущество?

Как	Зачем
1 Действуйте без промедления	Чтобы не дать конкуренту возможности укрепить свои позиции
2 Действуйте смело	Чтобы достичь максимальной силы удара
3 Создавайте новую торговую марку	Чтобы показать потребителям, что новый бренд отличается от старого
4 Максимально увеличивайте суммарный эффект совместной деятельности (синергизм)	Для создания конкурентного преимущества
5 Убедитесь в том, что ваши сильные стороны равны факторам успеха в новом сегменте	

Рис. 4.8. Методика успешного блокирования

В этом случае нам следует избежать блокирования и атаковать сегмент, отличный от того, куда входит конкурент. Это называется контратакой, которую мы рассмотрим в следующем разделе.

4.7 Контратака

У Черчилля было любимое изречение: «На войне на каждый удар найдется свой контрудар». В этом сущность контратаки. Противник атакует, а мы, защищаясь, атакуем в ответ.

Контратака отличается от блокирования, поскольку означает вход в сегмент, отличный от того, который атаковал конкурент. В этом сегменте конкурент может присутствовать либо отсутствовать – главное, чтобы наше присутствие в нем представляло собой угрозу для этого конкурента.

Таким образом, существует три вида контратаки. Первый – контратака на исходный сегмент конкурента, которую можно продемонстрировать на примере компании Mercedes. BMW выпустила более дорогие модели (серии 5, 7 и 8), чтобы перехватить лидерство у Mercedes, поэтому Mercedes перешла в контрнаступление введением менее дорогих моделей (серия 190, позже известная как C), вступивших в прямую борьбу с оригинальными моделями BMW (серия 3). BMW повышала класс, Mercedes снижала. Атака и контратака.

Пример контратаки в новый сегмент можно взять из индустрии швейцарских часов. В 1980-х годах доля крупнейших брендов (Ertina, Longines, Tissot и Rado) на мировом рынке упала от 30 до 8%, зафиксированных десятилетием раньше. Бренды потеряли два сегмента: электронных/цифровых часов и часов недорогих марок. В этих сегментах взяли верх японские бренды Casio, Citizen и Seiko.

Швейцарские компании начали запоздалую контратаку, когда японские бренды стали просачиваться в сегменты более высококачественной продукции с высокой маржей, являвшейся стержнем индустрии швейцарских часов. Швейцарская контратака была основана на новом модном продукте, характеризующемся использованием электронно-кварцевой технологии и невысокой ценой. Компания Swatch использовала промышленные роботы для

сокращения производственных затрат, широкую палитру цветов для удовлетворения запросов следящих за модой потребителей и корпус из специальных полимеров, способный противостоять ударам и колебаниям температуры.

Примером атаки третьего типа – контратаки, направленной на две различных отрасли, – является ответ компании IBM на появление компании Хегох на компьютерном рынке мейнфреймов.

Пока компьютерное подразделение XDS компании Хегох было «загнано в угол» тотальной лобовой атакой IBM, IBM запустила в производство фотокопировальные аппараты, нацелившись прямо в сердце линии продуктов Хегох. Столкнувшись с двумя фронтами изматывающей войны на выживание, Хегох была вынуждена продать свое подразделение XDS компании Honeywell в убыток после нескольких лет деятельности.

Контратаки обычно обладают тремя важными свойствами. Во-первых, в них может быть вовлечен один или несколько сегментов. Cheeseborough-Ponds под давлением компаний Campbell's Soup и Hunt вошла не в один, а сразу в четыре сегмента по производству соусов: для мяса, салатов, пиццы и спагетти.

Во-вторых, контратака может осуществляться как сама по себе, так и совместно с другими стратегиями. Когда Wolf Schmidt атаковала водку Smirnoff, претендуя на одинаковое качество при цене на один доллар дешевле, компания Smirnoff последовала нескольким стратегиям: двум контратакам и одному блокированию. Контратаки переместили водку Smirnoff в более высокий ценовой сегмент и запустили еще один бренд – Popov – для рынка с более низкими ценами. Эта водка стоила даже дешевле, чем Wolf Schmidt. А затем Smirnoff блокировала вход Wolf Schmidt с помощью вновь созданного и равного по цене бренда Reskia.

В-третьих, цель контратаки состоит не в том, чтобы раскрутить прибыльный потенциал того сегмента(ов), в который мы входим, а в ослаблении конкурента в его новом сегменте. Можно задать вопрос: почему нельзя просто блокировать вход конкурента в этот сегмент? Потому что мы можем больше навредить конкуренту, войдя в другой.

4.7.1 Как осуществлять контратаки

Желательно, чтобы сегмент, в котором осуществляется контратака, обладал несколькими свойствами. Он должен представлять значительную долю продаж конкурента либо во многом пересекаться с сегментом конкурента и быть синергически связанным с другими сегментами, в которых присутствует конкурент, давая таким образом понять конкуренту, что мы можем войти также и туда.

Наряду с этими тремя свойствами нам все так же необходимо иметь конкурентное преимущество, чтобы показать, что мы способны перейти от теории к практике. Торговой марке Tic Tac в течение нескольких лет удалось нарастить свою долю рынка в категории мятных освежающих леденцов до 12%. Тем не менее впоследствии она была атакована жевательными конфетами Life Savers, мятными Dynamints компании Warner Lambert и продукцией

немецкой марки Ragold. Все они копировали прозрачную пластиковую упаковку Tic Tac и не содержали сахара. Постепенно доля Tic Tac на рынке упала до 2%.

Tic Tac повела контратаку, сделав акцент на различии между несодержанием сахара и отсутствием калорий. Поскольку в драже Tic Tac самое низкое среди продуктов-конкурентов содержание калорий, а американцы являются нацией, проявляющей недюжинную заботу об их количестве, Tic Tac заново позиционировала свой бренд в этом сегменте, используя лозунг: «Tic Tac освежает дыхание и содержит всего полторы калории». В результате она почти восстановила свои 12% рынка.

Что если у нас отсутствует необходимое конкурентное преимущество для проведения контратаки? Все, что нам остается, – это удержание позиций, то есть оставаться на месте и дать отпор противнику, когда (или если) он решит войти в сегмент(ы), где мы уже присутствуем.

4.8 Удержание позиций

Мы уже рассмотрели шесть стратегий. Три из них (предупреждающая сигнализация, входные барьеры и глобальный сервис) преследуют цель разубедить конкурента в целесообразности вторжения и тем самым предотвратить его. Три других (упреждающий удар, блокирование и контратака) приводят к перемещению – вхождению в сегменты, отличные от тех, где мы уже присутствуем.

Сейчас же мы обратимся к иному типу стратегии: мы остаемся в собственных сегментах, конкурент входит в них, а мы выдворяем его с боем. Удержание позиций предполагает ведение боевых действий в уже освоенных нами сегментах. Но каким образом мы можем организовать оборону?

Ответ на этот вопрос связан с такими функциональными областями бизнеса, как маркетинг (реклама, продвижение товара, ценовая политика, каналы сбыта и т. д.), производство (снижение затрат, более быстрая доставка, использование роботов для повышения гибкости и т. д.), бухгалтерский учет (более качественный и оперативный контроль), финансы (более благоприятные условия закупок), управление персоналом (усиленная мотивация, более тщательный отбор и подготовка специалистов), управление информационными системами, административная область (охрана помещений и оборудования, система связи), область общего управления (организационная структура, контролирующие и координационные механизмы) и степень централизации.

Удержание позиций является тактическим решением, стратегическое состояло в том, чтобы оставаться на месте. После этого исход сражения решает тактика⁸. Продумайте, где можно снизить издержки для повышения конкурентоспособности.

Nippon Steel развернула кампанию по уменьшению расходов в масштабах всей корпорации. В результате производственные процессы настолько усовершенствовались, что снизилась потребность в рабочей силе. Кроме этого, были сделаны значительные инвестиции в оборудование, обеспечивающее

снижение энергопотребления и трудозатрат. Сюда включались машины непрерывного литья заготовок, доменные печи и новое оборудование, работающее как в периодическом, так и в непрерывном режиме. Все эти мероприятия способствовали повышению качества существующих продуктов Nippon Steel и разработке новых, для того чтобы поддерживать конкурентоспособность компании во всем мире.

Другим орудием конкурентной борьбы является маркетинг. Когда лидирующим позициям фирмы Kodak на рынке фото пленки США был брошен серьезный вызов компанией Fuji, фирма прибегла к комбинации двух тактик – снижению цен и грандиозной рекламной кампании, поощряя покупателей при покупке фотобумаги спрашивать Kodak. Этому способствовало и улучшение работы службы поддержки фотолабораторий, включая инновационную услугу выявления дефектов с помощью компьютера.

Немаловажную роль может играть также объем финансирования. Компания Хегох воспользовалась этим средством как оружием в своем фотокопировальном бизнесе. Хегох свои фотокопировальные аппараты чаще сдавала напрокат, нежели продавала, тем самым вынуждая своих первых последователей либо вкладывать крупные суммы рабочего капитала, необходимые для организации крупномасштабного проката оборудования, либо уходить с этого рынка.

Стоит сделать два замечания относительно инноваций. Во-первых, изменения в товаре либо в цепочке создания стоимости должны представлять сложность для точного копирования. В противном случае клон от конкурентов вскоре разрушит ваше конкурентное преимущество. Во-вторых, каким бы тактическим орудием вы ни пользовались, его можно применять как автономно, так и с помощью союзников.

Чтобы выдворить японские конкурирующие фирмы с европейского рынка видеотехники, Philips заключила союз с немецким производителем Grundig для создания мощной европейской торговой сети. Для получения преимущества над японскими фирмами многие американские компании развернули совместные исследовательские программы полупроводниковых и компьютерных технологий.

Micro Electronics, Computer Technology Corporation и Semiconductor Research Corporation являются примерами подобных программ. Цели этих программ варьируются от изучения искусственного интеллекта до разработок новых систем автоматизированного проектирования либо автоматизированного управления производством для массового выпуска в будущем интегральных микросхем.

4.8.1 Как удерживать позиции

Независимо от тактики, применяемой в маркетинге, производстве и т.д., исход будет зависеть от четырех факторов: размера, сил (качества ресурсов), опыта и эффективной совместной деятельности.

Размер

Как мы видели в главе 3, размер имеет немаловажное значение. Компания Vis воспользовалась своими финансовыми возможностями, чтобы пережить в течение нескольких лет большие убытки, понесенные благодаря установленным ею низким ценам и интенсивной рекламе своих одноразовых шариковых ручек, зажигалок и бритв.

Она продавала эти товары по низким ценам, чтобы проникнуть на рынок и нарастить на нем свою долю, что в будущем принесло прибыль благодаря объемам продаж. Убеждение, что победитель в борьбе за наибольшую долю рынка в первые же годы несет меньшие потери в прибыли, чем проигравший, просто не соответствует действительности⁹. Другими словами, если силы соперников несоизмеримы, победы в сражении может оказаться недостаточно – это будет пиррова победа¹⁰.

Качество ресурсов

В каждом сегменте превзойдут своих конкурентов те фирмы, у которых степень соответствия факторам успеха (будь то географический регион, процесс, исследование и разработка, имидж и т.д.) будет наибольшей. Porsche сохранила свое выдающееся место в сегменте спортивных машин высокого класса благодаря превосходству в статусе, характеристиках двигателя и спецификациях – Porsche предлагает многочисленные сочетания аксессуаров вплоть до формы фар и типа сидений, что позволяет каждому автомобилю Porsche быть действительно уникальным, – если клиент желает за это платить.

Опыт

Чем выше суммарный объем производства, которого удастся достичь с самого начала деятельности, тем меньше издержки на единицу продукции. Это дает возможность снижать цены и переманивать клиентов у конкурентов. Темпы снижения издержек за счет роста производительности колеблются в зависимости от отрасли, однако они могут быть значительными: в 1958 году компания Toyota производила полторы машины на одного своего работника в год. В 1965 году это соотношение увеличилось до 1:23, а в 1969 году оно составляло уже 1:39. Подробнее о японской автомобильной промышленности вы узнаете в главе 7.

Синергизм

Будет полезным, если атакуемый сегмент пользуется выгодами от обмена ресурсами с другими сегментами. В этом случае наша сила в других сегментах сможет оказать влияние на исход борьбы.

Синергизм эксплуатирует сходные черты между такими товарами, как журналы и кинофильмы (Time Warner), бытовая электроника и кинофильмы (приобретение компанией Sony киностудии Columbia), кабельные системы и телефонные линии (NCR).

Синергизм может существовать также между более чем двумя отраслями: фотолитография, фотоаппараты и копировальные машины (Canon)¹¹,

калькуляторы, ТВ-мониторы, часы и музыкальные инструменты (Casio)¹², мотоциклы, автомобили, газонокосилки и электрогенераторы (Honda)¹³, мини-АТС, аналогово-цифровые коммутаторы и офисные коммутаторы в максимальной конфигурации (Northern Telecom)¹⁴

Однако каков бы ни был источник и сколько бы отраслей ни было вовлечено в эффективную совместную деятельность (синергизм), настоящие преимущества зависят от степени совместимости и взаимосвязанности внутренних подразделений и служб и от способности компании эффективно использовать эти факторы, к примеру, обслуживание стратегических бизнес-единиц центральными департаментами, ротация управляющих, а также одновременное участие топ-менеджмента в нескольких предприятиях.

А что если наш конкурент окажется в лучшем положении, когда мы сбалансируем эти четыре фактора? Выхода у нас два. Если разница незначительная и сегмент продолжает приносить прибыль, оставаясь достаточно привлекательным для нашей компании, мы можем остаться в нем, несмотря на то что наши лидирующие позиции будут утрачены.

Если дела обстоят иначе, продолжать оставаться в этом сегменте будет означать терпеть убытки¹⁵. В этом случае будет лучше, если мы отступим, – последняя стратегия, которую мы можем применить.

4.9 Отступление

Это последняя стратегия защиты, представляющая собой оборону с движением назад. Она увеличивает рыночное расстояние между нами и конкурентом, но является отнюдь не тем же самым, что сдача позиций. Это скорее принесение жертвы, нежели капитуляция.

Компания отступает, чтобы начать мощную атаку в другом месте. Почему? Потому что ее ресурсы скудны. «Кто защищает все, не защищает ничего», – утверждал Фердинанд Фош. В конце концов, по словам Питера Ф. Друкера, «сущность стратегии состоит в реализации величайших возможностей с помощью скудных ресурсов».

Отступление представляет собой стратегию, благодаря которой мы проигрываем сражение, чтобы все еще иметь шанс победить в войне, вместо того чтобы тратить время и ресурсы в безнадёжной ситуации. «Победа приходит к тому, кто знает, когда сражаться, а когда нет», – писал Сунь Цзы.

Компания Philip Morris представила Marlboro в 1937 году как женские сигареты. «Мундштук из слоновой кости защищает ваши губки» и «Мягкие, как май» – таковы были рекламные лозунги. Почти два десятилетия спустя доля бренда на рынке составляла меньше 0,1%. В 1954 году Philip Morris решила сменить целевую ориентацию Marlboro по гендерному признаку. Отныне бренд предназначался мужчинам.

Реклама изображала мужественных сильных ковбоев. В течение первого года новой кампании бренд Marlboro завладел 2% рынка. Его доля неуклонно повышалась вплоть до 1976, когда этот бренд победил Winston и стал самым продаваемым в США.

Компания Bell Sport производила шлемы как для мотоциклистов, так и для велосипедистов. Ей никак не удавалось достигнуть лидирующей позиции ни на одном из этих рынков. Затем, в 1991 году, Bell прекратила выпуск мотоциклетных шлемов и основательно занялась производством шлемов для велосипедистов. Продажи, прибыль и доля рынка значительно подросли, и в середине 1990-х годов ее доля на рынке достигла 50%.

Эти два примера демонстрируют отступление из одного сегмента в другой в пределах одной и той же отрасли. Однако отступление не ограничивается сегментами – Sinclair полностью ушла с рынка электронных часов из-за агрессивной ценовой политики конкурентов и интенсивного совершенствования ими своей продукции. Отступление может совершаться также в пределах географического региона, как в ситуации с компаниями Coca-Cola и IBM, которые ушли из Индии, чтобы им не пришлось выполнять требования о передаче технологии местным фирмам.

Иногда отступление может происходить как из географического региона, так и из какой-либо индустрии: компания Cable & Wireless объявила о том, что собирается покинуть США в июне 2005 года. А за три месяца до этого она покинула рынок кабельного телевидения.

Неудачи при отступлении могут происходить из-за ошибок в реализации (вопрос «как» был разрешен неверно) или вследствие неправильного стратегического решения: сегмент, в который происходит отступление, не является оптимальным выбором, либо компании не следовало отступать вообще (неверно решенный вопрос «когда»).

Компания Braniff International Airlines обанкротилась в результате ряда неизбежных ошибок. Она покинула неприбыльные направления, но вместо того чтобы предложить несколько новых, тщательно подобранных маршрутов, открыла множество рейсов в города США, Европы и Латинской Америки. После этого Braniff не смогла сдержать рост эксплуатационных издержек из-за несоответствия между парком ее самолетов и теми маршрутами, которыми они летали.

Кроме того, частые ошибки при отступлении происходят в тех случаях, когда компании, не удовлетворенные низкой маржей в нижних ценовых сегментах рынка, решают сконцентрироваться на верхних. Благодаря этому создается ниша, позволяющая конкурентам занять нижние сегменты рынка, заработать деньги, укрепить свои отношения с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами, сделать свой имидж более привлекательным и затем, упрочив свои позиции, двинуться дальше, к вершинам рыночной иерархии.

Таким путем многие японские компании пришли к своим брендам премиум-класса: Nissan – к Infinity, Toyota – к Lexus, Honda – к Acura. Sony стартовала как производитель продукции своих торговых марок для сетей розничной торговли, потом она выпустила телевизор Tummy, затем – модель по чуть более высокой цене и т. д. Важно понимать, когда и каким образом следует отступать. Это будет проанализировано в главе 5, где рассматривается, когда следует применить ту или иную стратегию.

Если товар представляет собой «собаку», компании следует изучить возможность отказаться от него. В то же время товару не обязательно быть «собакой», чтобы компания стала рассматривать возможность отказа от его выпуска.

Для того чтобы определить, в какой момент следует отступить, разработаны два правила. Наиболее агрессивное из них сформулировано Джеком Уэлчем, бывшим главным исполнительным дирек¹ гором General Electric: «Все компании, которые не являются первым или вторым номером в своем бизнесе, должны быть ликвидированы».

Уэлч считал, что «компаниям должны находить те отрасли, где возможен реальный рост, и работать в них, настойчиво добиваясь того, чтобы стать номером один или два в каждом бизнесе, которым они занимаются. Менеджмент и компании, которые не следуют этому правилу и держатся за бесперспективные рынки, надолго не задерживаются».

Менее строгое правило позволяет компании занимать место ниже второго в бизнесе при наличии как минимум одного из двух условий: компания тем не менее должна превосходить средний уровень своих конкурентов с позиции степени соответствия факторам успеха; и/или бизнес, которым занимается компания, должен быть очень привлекательным (с точки зрения роста, объема и маржи). С ликвидацией в этом случае можно повременить до тех пор, пока стоимость капитала участвует в формировании затрат и, соответственно, прибыли.

Какому бы правилу ни следовало руководство при принятии решения, когда производить ликвидацию, ее осуществление должно происходить в соответствии с условиями, описанными далее.

Во-первых, необходимо решить, будет ли отступление полным или только частичным. Мы можем покинуть все наши нынешние сегменты или только некоторые из них. Решение зависит от трех факторов: насколько привлекательны (в отношении объема продаж, темпов роста и маржи) наши сегменты; насколько мы конкурентоспособны (соответствуют ли наши силы ключевым факторам успеха в сегменте); и насколько важен синергизм между данным сегментом и другими, в которых мы присутствуем.

Компания Note Furniture Store занималась продажей мебели в полном ассортименте: все типы для дома и офиса. Под давлением новых агрессоров, таких как Levitz, Ноте решила выйти из всех сегментов за исключением двух: стульев и диванов. Это было частичное отступление. Однако когда компания Interstate Department Stores обанкротилась, она прекратила деятельность со всеми своими товарными группами, ушла с рынка розничной торговли по сниженным ценам и перешла на рынок игрушек под новым именем: Toys R Us.

Если вы приняли решение об отступлении, в качестве первого варианта рассмотрите вхождение в нишу, которая находится в рамках нашего сегмента. Под натиском других изданий журнал Lear's решил сконцентрироваться на нише для женщин среднего возраста. Преимущества в данном случае двойные: более широкая целевая аудитория и отступление на обозначенную территорию.

Если нам не удастся найти подходящую нишу, куда можно отступить в пределах нашего сегмента, нам следует поискать другие сегменты, близкие к нашему. Есть вероятность, что факторы успеха в новом сегменте будут аналогичны факторам успеха в наших предыдущих сегментах. SAS (Scandinavian Airlines System) отступила из эконом класса в бизнес-класс (сегмент для топ-менеджеров). Не в другой сегмент, связанный с авиацией, наподобие авиаперевозок коммерческих грузов, и не в другую отрасль.

Если невозможно найти ни нишу, ни близлежащие сегменты, следует поискать другие сегменты в вашей отрасли перед тем, как обдумывать переход в другую. В 1985 году компания Intel совершила стратегическую смену приоритетов, переключившись с выпуска микросхем оперативной памяти на производство микропроцессоров, – рынок, доля которого у этой компании на сегодняшний день огромна.

Вслед за этим встает вопрос об организации отступления (см. рис. 4.9). Существует три основных способа отступления: обмен на другое подразделение или другую компанию; продажа подразделения; немедленное и полное закрытие. Какой из них выбрать, зависит от наличия другой компании, заинтересованной в нашем подразделении, и от фактора, есть ли у этой компании бизнес, в котором заинтересованы мы.

Если другая компания заинтересована в нас и имеет также интересующий нас бизнес, мы можем произвести обмен подразделениями – это самый простой и быстрый способ отступления. К нему неоднократно прибегала компания General Electric. «У Thomson, французской государственной компании, выпускающей электронику, был слабенький бизнес в области систем получения и обработки медицинских изображений под названием CGR, который я хотел заполучить, – вспоминает Джек Уэлч. – Я решил выяснить, не будет ли она заинтересована в сделке... Я начал составлять список подразделений, которые мы могли бы обменять на их медицинское предприятие... Попытался предложить бизнес по производству телевизоров. Руководство компании сразу же увлеклось этой идеей. Алан (глава компании Thomson) увидел в сделке возможность за одну ночь стать мировым производителем телевизоров номер один (его бизнес по производству телевизоров был маломощным и не выходил за рамки европейского континента)».

Насколько быстро нам следует отступать? Как только решение принято, согласно общепринятому правилу его следует как можно быстрее приводить в исполнение. Время – деньги, и мы теряем и то и другое в том сегменте, из которого планируем отступать. Из этого правила есть исключение, которое имеет место при одновременном соблюдении двух условий. Во-первых, когда мы знаем достоверно, что конкурент планирует последовать за нами в тот сегмент, в который мы отступаем (поскольку сегмент весьма привлекателен и/или эффективно взаимодействует с другими рынками конкурента). Во-вторых, когда из-за нашего присутствия в сегменте, из которого мы отступаем, конкурент пропорционально теряет больше денег, чем мы. За исключением этих случаев, чем скорее мы реализуем наше решение о ликвидации подразделения, тем лучше.

Откуда	1 Полное или частичное отступление																	
Куда	2 Ниша внутри сегмента																	
	3 Закрытие сегмента внутри той же отрасли																	
	4 Другой сегмент внутри той же отрасли																	
	5 Другая отрасль																	
Как организо- вать отступле- ние	6 Обмен подразделениями с другой компанией																	
	7 Продажа подразделения																	
	8 Сворачивание его																	
Насколько быстро	<table><tr><td rowspan="2">Каковы наши потери в сравнении с потерями наших конкурентов?</td><td colspan="2">Каковы шансы на то, что конкурент последует за нами и в другие сегменты?</td></tr><tr><td>Низкие</td><td>Высокие</td></tr><tr><td rowspan="2">Выше (наши)</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>Быстро</td><td>Как можно скорее</td></tr><tr><td rowspan="2">Ниже (наши)</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>Медленно</td><td>Как можно медленнее</td></tr></table>			Каковы наши потери в сравнении с потерями наших конкурентов?	Каковы шансы на то, что конкурент последует за нами и в другие сегменты?		Низкие	Высокие	Выше (наши)	2	1	Быстро	Как можно скорее	Ниже (наши)	3	4	Медленно	Как можно медленнее
					Каковы наши потери в сравнении с потерями наших конкурентов?	Каковы шансы на то, что конкурент последует за нами и в другие сегменты?												
				Низкие		Высокие												
				Выше (наши)	2	1												
					Быстро	Как можно скорее												
				Ниже (наши)	3	4												
Медленно	Как можно медленнее																	
Бизнесы, оста- ющиеся в порт- феле	Должны образо- вывать слаженный механизм	Не «поедающие» друг друга и по возможности пользующиеся преимуществами синергизма																

Рис. 4.9. Как отступить

Наконец, важно убедиться в том, что остающиеся у нас бизнесы образуют слаженный механизм. Они должны действовать синергично. В 1980-х годах концерн GM решил сосредоточиться на средних сегментах рынка в связи с давлением со стороны японских и немецких конкурентов.

Однако он сделал это без четкого разграничения моделей автомобилей, которые зачастую незначительно отличались по своим характеристикам и принадлежали к перекрывающим друг друга ценовым диапазонам. Решение GM скорее привело к явлению «каннибализма», лишь усугубившему проблемы концерна, нежели вызвало стимулирование его производств, их

слаженную совместную деятельность и эффективное взаимодействие. Отступление – это еще не конец. Если его грамотно провести, оно может стать началом новой жизни.

4.10 Итоги

Во-первых, оборонительные стратегии можно разделить по времени их реализации. Если мы защищаемся до того, как конкурент атакует, в нашем распоряжении имеется четыре типа (маневра):

- 1) предупреждающая сигнализация;
- 2) создание входных барьеров (стационарных или мобильных);
- 3) глобальный сервис;
- 4) упреждающие удары.

Блокирование и контратака имеют место одновременно с наступательными действиями конкурента. Удержание позиций и отступление происходят уже после того, как конкурент сделал свой ход. Далее оборонительные стратегии различаются в зависимости от того, что является объектом нашего внимания: исходный ли сегмент конкурента(ов); сегмент, в который конкурент входит, либо же ни один из них. На рис. 4.10 показано, как классифицируются восемь типов оборонительной стратегии, которые мы проанализировали в этой главе. Эти восемь стратегий наряду с шестью типами наступательных стратегий формируют совокупность из четырнадцати возможных стратегических ходов, или маневров. Мы рассмотрели способы реализации и характерные черты каждого из них. Но остается нерешенным вопрос: когда же нам следует атаковать или защищаться? Наконец-то мы приходим к главному вопросу – вопросу времени

Классификация оборонительных стратегий			
Где (по отношению к сегменту конкурента)	Когда (по отношению к времени атаки конкурента)		
	Перед	В то же время	После
Исходный сегмент конкурента	3 Глобальный сервис	4 УПРЕЖДАЮЩИЙ УДАР	6 Контратака
Сегмент, в который входит конкурент	1 Сигнализация 2 Создание входных барьеров (стационарных или мобильных)	5 Блокирование	7 Удержание позиций 8 Отступление
Другие сегменты (не относящиеся к вышеперечисленным)	3 Глобальный сервис	6 Контратака	

Рис. 4.10. Восемь оборонительных стратегий

5

Когда следовать каждой стратегии

«Оборонительная форма войны сама по себе сильнее, чем наступательная»

Карл фон Клаузевиц

5.1 Введение

И в бизнесе, и в жизни мы должны знать, когда стоит атаковать, а когда нет. Когда оставаться на месте и когда отступать.

Стратег должен следовать трем основным принципам. Во-первых, защищаться легче, чем атаковать. Поэтому, если вы сомневаетесь, не атакуйте. Сомнения следует трактовать в пользу оборонительной стратегии, необходимость нападения же еще нужно доказать. Подробнее этот тезис раскрывается в разделе 5.2.

Если мы избрали защиту, нам еще остается решить, какой стратегии следовать. В разделе 5.3 даются рекомендации, как делать выбор.

Если мы решили атаковать, нам следует остановиться на каком-либо типе атаки. В разделе 5.4 объясняется, когда должен быть сделан тот или иной выбор.

5.2 Выбор между защитой и нападением

Хорошо известно, что защищать свои рынки легче, чем атаковать новые. Проведенное консалтинговой компанией Bain & Co. исследование более чем 2000 компаний в разнообразных секторах (технологии, сфера услуг, промышленность) привело к заключению, что «главная причина, по которой многие предприятия не оправдывают надежды потребителей и акционеров, состоит в том, что они слишком отдаляются от своих основных бизнесов, где сосредоточены их главные силы».

Диверсификация основного бизнеса может фактически разрушить ту ценность, которую обещает компания, и резко ограничить величину и объем возможного роста прибыли¹.

Почему же оборона эффективнее наступления? На то есть шесть причин:

- возможность компании иметь преимущество первого хода;
- знание отрасли;
- опыт (кривая обучения)*;
- доля рынка;
- преимущество масштаба производства;
- неприятие риска со стороны клиента.

Все эти шесть качеств уже были ранее рассмотрены в данной книге.

**Кривая обучения (learning curve) – это функция, показывающая, как с увеличением выпуска уменьшается количество часов, необходимых для производства единицы продукции.*

Исследование 25 ведущих брендов, проведенное в 1923 году², показывает, почему преимущество первого хода и сдержанное отношение клиента к новым брендам имеют такое большое значение. Спустя 60 лет после исследования 20 из этих брендов все еще продолжают оставаться на лидирующих позициях своих рынков. Четыре спустились на второе место. Один – на пятое.

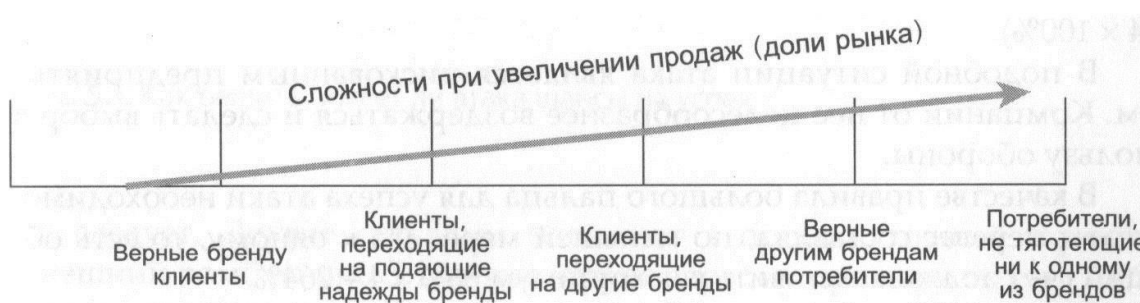
Какой вывод можно из этого сделать? Свергнуть короля с престола сложно, но отнюдь не невозможно. Тогда почему так много компаний делают выбор в пользу нападения?

Это можно объяснить тремя факторами. Во-первых, менеджерам становится неинтересно заниматься одним и тем же. Во-вторых, наступление привлекает к себе внимание средств массовой информации. И в-третьих, новизна атаки дает ощущение героизма. Вот почему, несмотря на шесть неблагоприятных условий для наступления, страницы деловой прессы насыщены примерами из «Атаки Легкой бригады»^{*}.

**Имеется в виду один из эпизодов Крымской войны 1854-1855 годов. Атака британской кавалерии 13 октября 1854 года под Балаклавой стала символом героического, однако обреченного на поражение поступка. – Примеч. пер.*

Чтобы избежать грубых ошибок, компания должна идти в атаку только при соблюдении трех условий:

1. Выполняются все условия, описанные в главе 3.
2. Атака не создает риска ослабления нашего центра.
3. Выгоды от увеличения доли рынка меньше, чем от вступления в новые рыночные сегменты. Это может быть актуальным в случае, когда, имея крайне низкую долю на рынке, мы не настолько сильны, чтобы атаковать доминирующих конкурентов. Или же, несмотря на то что мы обладаем самой крупной долей рынка, нам становится все сложнее привлекать новых потребителей, поскольку они верны другим брендам либо не тяготеют ни к одному из них. Это иллюстрирует приведенная ниже диаграмма.



Перед наступлением необходимо продумать четыре вопроса:

1. Организовали ли мы нашу оборону (с помощью входных барьеров, сигнализации и т. д.) таким образом, что можем не принимать в расчет угрозу входа нового агрессора³? (Два-три года обычно являются достаточным промежутком времени.)
2. Уверены ли мы в том, что можем выделить ресурсы для атаки и что, сделав это, мы не поставим под угрозу наше существующее положение на рынке?
3. Являются ли капиталовложения в новые сегменты более привлекательными, чем в увеличение доли рынка в прежнем сегменте?
4. Существует ли такой вид атаки, который отвечал бы требованиям всех условий, изложенных в главе 3?

Если ответы на все эти четыре вопроса утвердительные, мы можем начинать запланированное наступление.

Тем не менее представьте ситуацию, когда существует 25%-ная вероятность того, что конкурент проникнет на наш рынок в течение следующих двух-трех лет. Предположим, что 25% ресурсов, направленных в новое предприятие, можно было бы использовать для укрепления нашей нынешней позиции на рынке (Таким образом, не будут потеряны 75% ресурсов.) Кроме того, есть 50%-ная вероятность того, что новый сегмент окажется более привлекательным⁴, нежели в среднем имеющиеся сегменты на текущий момент. И наконец, мы считаем, что больше всего шансов на успех имеет партизанская атака, но можем быть уверены в соблюдении лишь шести необходимых для успеха условий из девяти, что означает 66%-ную вероятность.

В этом случае вместо 100%-ной убежденности в благоприятном исходе атаки наша уверенность составит 25, 75, 50 и 66%. В сумме получается 216%, что составляет 58% от максимально возможных 400% ($4 \times 100\%$). В подобной ситуации атака является рискованным предприятием. Компании от нее целесообразнее воздержаться и сделать выбор в пользу обороны.

В качестве правила большого пальца для успеха атаки необходимо, чтобы перевес составлял, по меньшей мере, два к одному, то есть общий счет должен составить как минимум $66\% \times 4 = 264\%$.

На рис. 5.1 данная концепция представлена в виде диаграммы. Компании, находящиеся во внешнем ромбе, должны приступать к запланированной атаке. Компаниям из внутреннего ромба этого делать не следует. Другие ситуации попадают в промежуточный вариант. Внешний ромб на рис. 5.1 соответствует первому примеру, то есть 100% положительных ответов во всех случаях. Внутренний ромб относится ко второму примеру, значит, шансы на успех составляют 25, 75, 50 и 66%.

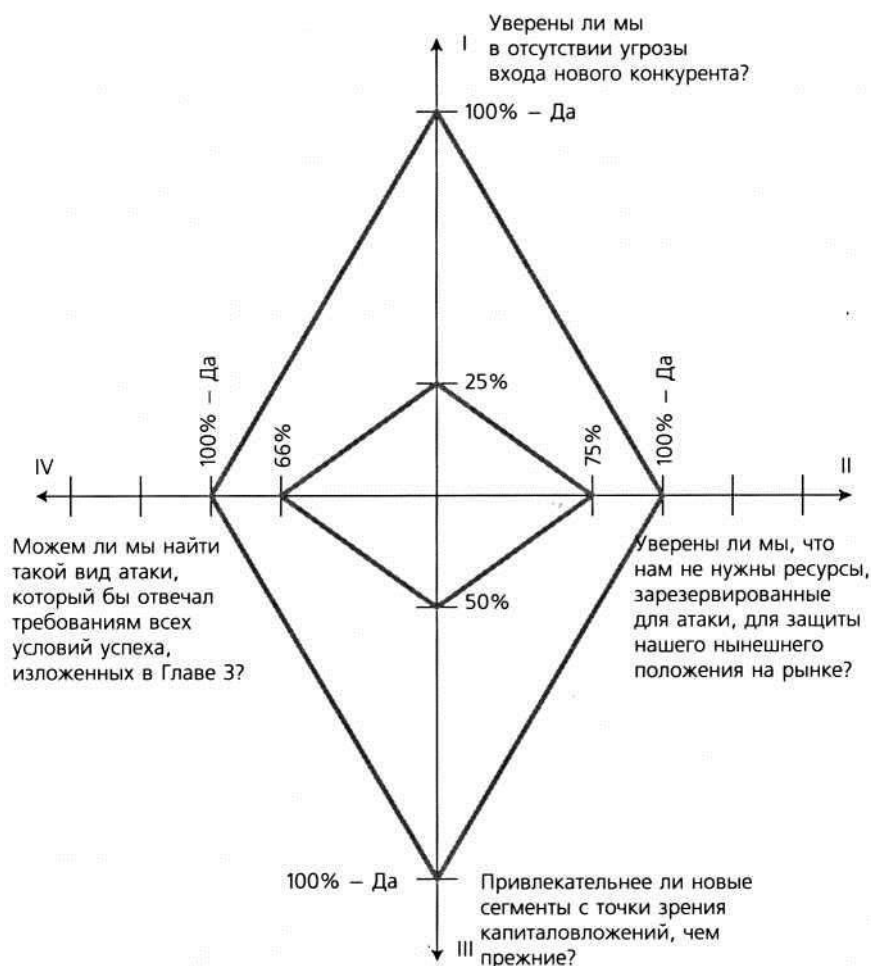


Рис. 5.1. Как решить, имеет ли атака шансы на успех

5.3 Когда делать выбор в пользу стратегии защиты

Как мы можем решить, когда нужно следовать той или иной оборонительной стратегии? Во-первых, нужно проверить, какая стратегия удовлетворяет необходимые для ее реализации требования, как показано в предыдущей главе.

В данном предложении, однако, уже кроется ошибка, поскольку при наличии двух или более стратегий, при которых соблюдаются необходимые для их реализации условия, не все они будут одинаково эффективны при разных обстоятельствах.

Как бы то ни было, мы можем предпринять шаги, которые помогут нам принять решение. В целом, если соблюдаются необходимые для реализации условия, следуйте первым трем стратегиям – предупреждающей сигнализации, созданию входных барьеров и глобальному сервису. Оставшиеся пять стратегий целесообразны только при определенных обстоятельствах.

Если конкурент уже принял твердое решение войти в наш сегмент, рациональнее всего приготовить ему сюрприз – с помощью блокирования, контратаки, упреждающего удара или удержания позиций. Первые две стратегии представляют собой оборону в чистом виде. Следующие две включают атаку, но при этом спровоцированную конкурентной борьбой, поэтому рассматриваются как стратегии защиты, а не нападения.

Наша уверенность в том, что оборона сильнее, чем наступление, позволяет нам сделать выбор между последними двумя видами оборонительной стратегии – удержанием позиций и отступлением. Во-первых, мы должны определить для себя, конкурентоспособна ли наша компания в сравнении с новым агрессором? Если ответ на данный вопрос отрицательный, мы должны выяснить, является ли все еще наш сегмент достаточно привлекательным с точки зрения как маржи, объема, роста продаж, так и синергизма (распределение затрат между другими бизнес-единицами компании – подразделениями, занимающимися сбытом, продвижением, хранением и т. д.).

Каким бы ни был ответ на первый вопрос, если на второй он оказался положительным, фирме следует удерживать свои позиции. Если тем не менее ответы на оба вопроса будут отрицательными, компании следует отступить. Эти заключения обобщены на рис. 5.2. Если мы сделаем выбор в пользу удержания позиций, следует задать себе третий вопрос: можем ли мы найти другой сегмент (не тот, что мы занимаем сейчас), наш вход на который отвечал бы следующим условиям:

- Нанесет ли он серьезный вред конкуренту (угрожая его доле рынка, либо переманивая его клиентов на свою сторону)?
- Будет ли вред более серьезным, чем в случае простого направления этих ресурсов на удержание наших позиций?
- Есть ли у нас необходимые ресурсы?

		I Можем ли мы конкурировать с новым агрессором?	
		Да	Нет
II Независимо от ответа на первый вопрос стоит ли нам все еще присутствовать в нашем сегменте в контексте 1) продаж (маржи, объема и роста) и 2) синергизма (распределения суммы издержек между подразделениями)?	Да	Удерживать позиции	Удерживать позиции
	Нет	Удерживать позиции	Отступить

Рис. 5.2. Когда удерживать позиции и когда отступить

Если на все три вопроса ответы положительные, следует прибегнуть к контратаке или упреждающему удару. Если мы заранее знаем о намерениях конкурента, это может быть упреждающий удар, однако в том случае, если мы о них не подозреваем, придется использовать контратаку.

Нашей целью может стать сегмент, где уже присутствует конкурент, либо сегмент, достаточно близкий к нему, чтобы представлять для конкурента опасность.

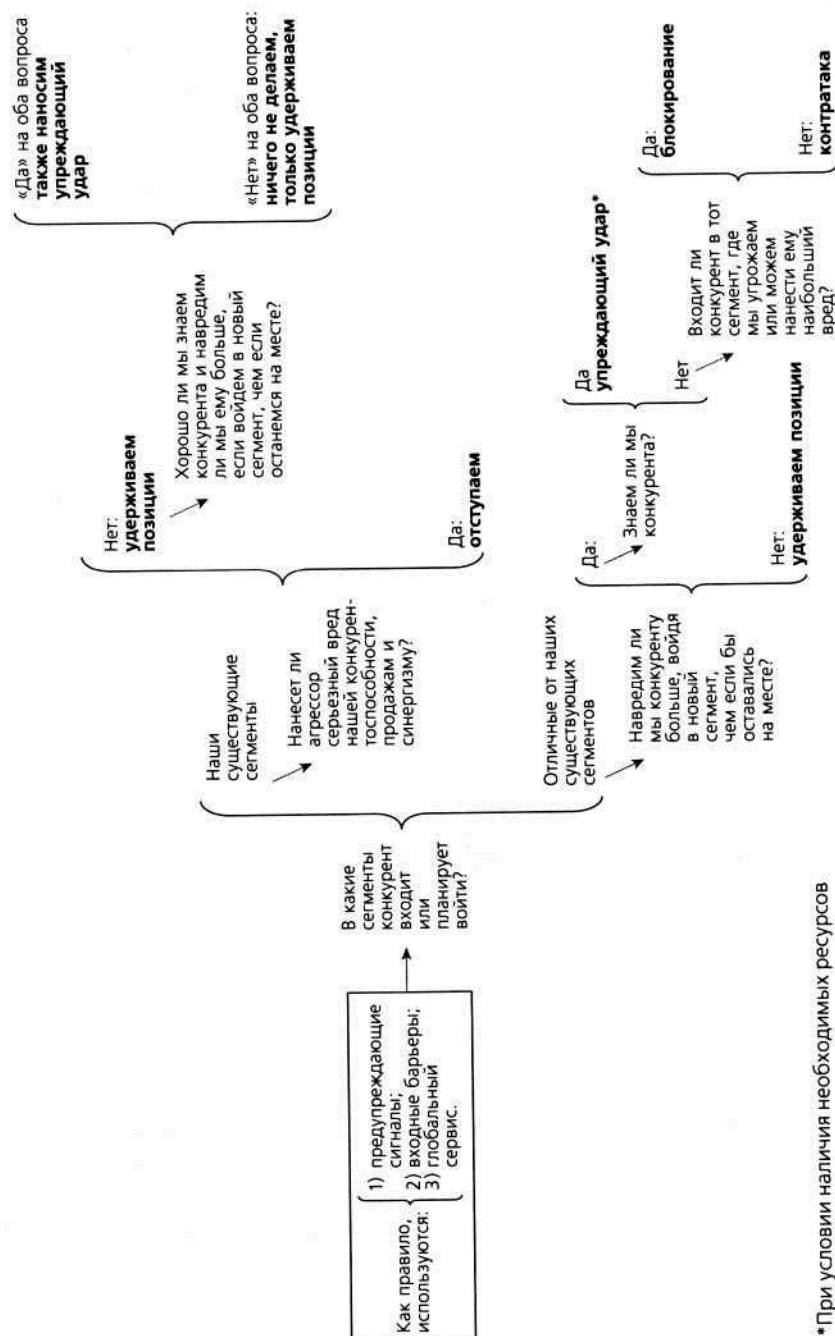


Рис. 5.3. Какой оборонительной стратегии следовать?

Что если конкурент планирует войти либо на самом деле входит в сегмент, где мы отсутствуем, но который тем не менее наносит вред нашим продажам либо угрожает им навредить?

Существует три основные стратегические альтернативы: упреждающий удар, блокирование и контратака. Вопрос состоит в следующем: следует ли нам вообще к ним прибегать? Ответ утвердительный, если по-прежнему выполняются три условия:

- стратегический ход наносит конкуренту серьезный ущерб;
- мы можем действовать, не ослабляя своего центра;
- у нас имеются необходимые ресурсы.

Какой же из трех стратегий последовать? Все сводится к двум обстоятельствам: насколько хорошо мы знаем конкурента и в каком сегменте больше всего ему навредит наше проникновение?

Если мы отвечаем на любой из этих трех поставленных вопросов отрицательно, то нашей компании не следует предпринимать активных действий, а необходимо заняться удержанием позиций. На рис. 5.3 обобщены эти логические построения. Если конкурент входит в один из тех сегментов, где мы присутствуем, нам следует удерживать позиции, если его вхождение не оказывает существенного влияния на нашу конкурентоспособность. Но если это все же происходит, нам следует отступить.

Предположим, что наше положение обороняющейся стороны стабильно и нашим позициям на рынке ничто не угрожает. Нет угрозы входа новых конкурентов, а увеличение доли рынка в наших существующих сегментах не представляется эффективным решением с точки зрения соотношения между потенциальными выгодами и необходимыми ресурсами. У нас есть также излишек ресурсов, которые можно продуктивно использовать в других сегментах. В случае, если компания соблюдает все эти условия, она может рассмотреть возможность наступления. Однако какой тип атаки избрать?

5.4 Когда выбирать стратегию наступления

Во-первых, для каждого вида стратегии должны быть соблюдены все необходимые условия его реализации, предложенные в главе 3. Ну а если условиям реализации одновременно отвечают такие виды, как обходной маневр и недифференцированное окружение? На какой же стратегии следует остановить свой выбор? Вероятность успеха каждой стратегии очевидна. Расположив их в порядке уменьшения вероятности достижения успеха, получим следующую последовательность:

- 1) партизанская атака;
- 2) обходной ход;
- 3) фланговая атака;
- 4) лобовая атака;
- 5) недифференцированное окружение;
- 6) дифференцированное окружение.

В главе 3 объясняется, почему одни стратегии имеют больше шансов на успех, чем другие. Некоторые из них побуждают конкурентов на ответные действия, другие нет. Партизанская атака провоцирует их меньше, чем обходной маневр. Лобовая атака опасна, поскольку конкурент может вступить с нами в борьбу, используя все свои сильные стороны.

Определенные стратегии дают нам возможность сконцентрироваться, в то время как некоторые требуют от нас использования множества ресурсов, как в случае с недифференцированным и дифференцированным окружением, которые означают одновременный вход в более чем один сегмент. Остальные четыре наступательных стратегии имеют больше шансов на успех, поскольку они предполагают вход только в один сегмент одновременно.

На основании этих критериев самый простой вид стратегии – партизанская атака, а самый сложный – дифференцированное окружение. Остальные стратегии занимают промежуточное положение, как показано на рис. 5.4. Чем проще стратегия, тем больше вероятность успеха при прочих равных обстоятельствах, то есть при условии равного соблюдения всех необходимых для реализации каждой стратегии условий (см. разделы 3.2-3.7 главы 3).

5.5 Заключение

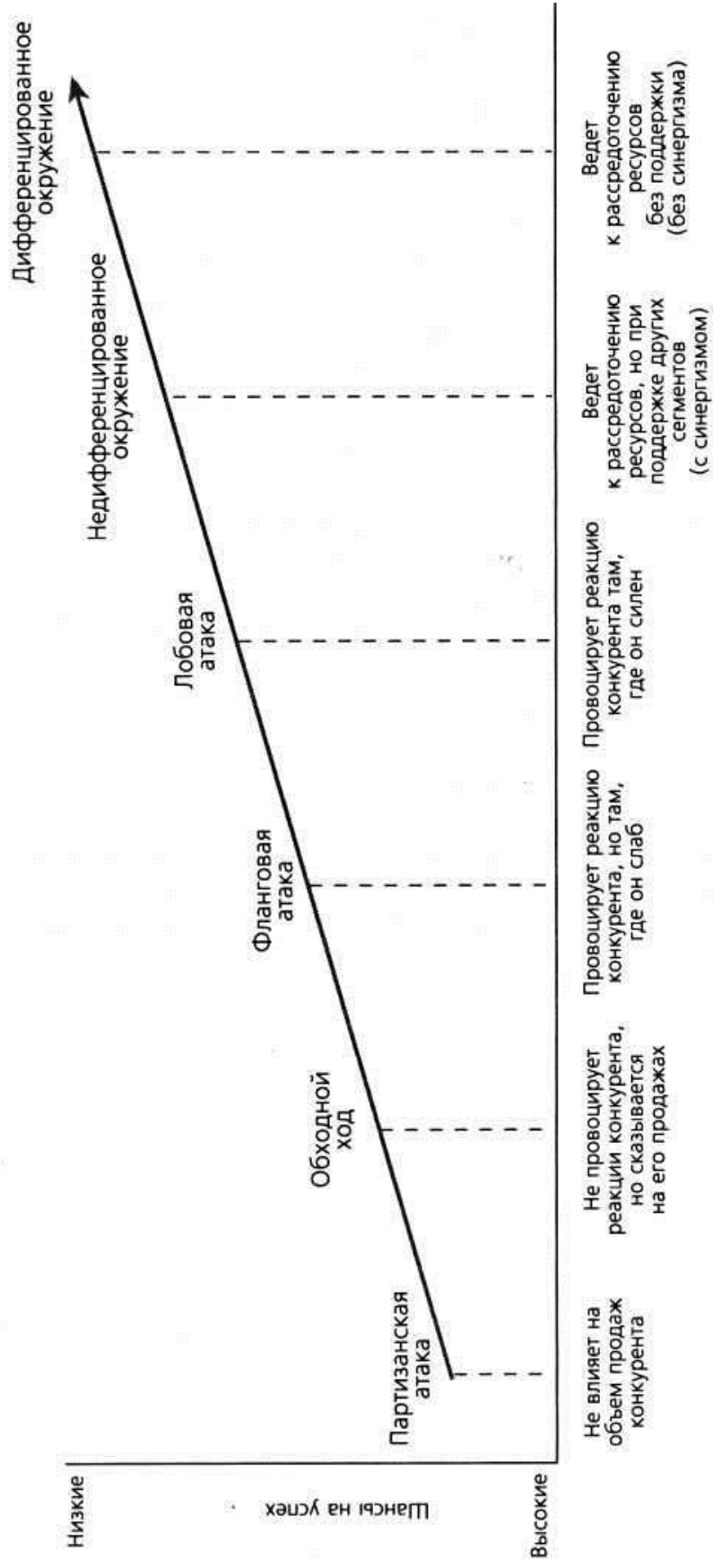
В данной главе была представлена теория реализации восьми оборонительных и шести наступательных стратегий.

Были определены три основных принципа. Во-первых, защита сильнее, чем нападение. Наступление следует предпринимать только в случае соблюдения четырех условий:

1. Новые сегменты более привлекательны, чем существующие.
2. Отсутствует угроза возможного входа конкурентов в занятые нами сегменты.
3. Необходимые для атаки ресурсы не являются стратегически важными для защиты нашего присутствия на уже освоенных рынках.
4. Мы можем найти тот тип наступления, который отвечает критериям успеха (см. разделы 3.2-3.7 главы 3).

При несоблюдении большинства этих условий компании следует выбрать оборонительную стратегию. Промежуточные ситуации необходимо рассматривать по принципу, описанному в разделе 5.2 и продемонстрированному на рис. 5.1.

В разных обстоятельствах не все стратегии равноценны. В любом случае нужно следовать каждой из трех первых стратегий: предупреждающей сигнализации, созданию входных барьеров и глобальном сервису. Выбор между удержанием позиций и отступлением зависит от того, насколько существенно новый конкурент подрывает конкурентоспособность компании, а следовательно, и ее продажи (маржу, объем, и рост), и степень синергизма.



Тип стратегии

Рис. 5.4. *Степень сложности для разных типов наступательной стратегии*

Блокирование, контратаку и упреждающий удар следует применять только в тех случаях, когда они:

- 1) не ослабляют центр;
- 2) наносят серьезный ущерб конкуренту;
- 3) более эффективны с точки зрения затрат, нежели инвестиции в увеличение доли на уже освоенных нами рынках.

Которой из трех стратегий следовать, зависит от того, когда мы получили информацию и какой сегмент безупречнее всего отвечает приведенным выше трем условиям.

Если есть возможность пойти в наступление, то в этом случае предпочтение следует отдать партизанской войне, за которой следует обходной маневр, затем фланговая атака, далее лобовая атака, недифференцированное окружение и, наконец, дифференцированное окружение.

6

Организационные альянсы

«Я сам – против моего брата;

Я и мой брат – против нашего кузена;

Я, мой брат и наш кузен – против нашей семьи;

Я и моя семья – против нашей деревни;

Я и моя деревня – против чужеземцев».

Арабская пословица

«Проблема с союзниками состоит в том, что у них имеются собственные
мнения...»

Уинстон Черчилль

6.1 Введение

В этой главе анализируется роль организационных альянсов в реализации шести типов наступательной и восьми типов оборонительной стратегии. Мы разделим анализ на три части: во-первых, нам необходимо признать существование 13 отдельных типов организационных альянсов; во-вторых, рассмотрим основные преимущества и недостатки альянсов; в-третьих, помимо общих характеристик всех альянсов следует выделить также особую роль каждого из них. В зависимости от конкретной ситуации необходимо использовать тот или иной тип альянса. В разделе 6.5 предложены вопросы, которые помогут определить, стоит или нет создавать альянс и какой тип альянса предпочесть.

6.2 Тринадцать типов альянсов

«Организационные альянсы» – обобщенный термин, который включает разнообразные типы объединений. Влияние, оказываемое альянсом, может быть минимальным, как, например, в соглашении относительно технических спецификаций продаваемых и покупаемых организациями товаров, либо это влияние может быть большим, как в случае слияния двух фирм (см. рис. 6.1). Обычно с ростом влияния альянса продлевается также и время его существования.

Рис. 6.16 демонстрирует, как меняются длительность существования и степень влияния альянсов с минимальной при заключении протокольных соглашений¹ до максимальной в случаях слияния компаний. Промежуточное положение занимают такие часто используемые альянсы, как консорциумы (представляющие собой временные объединения предприятий), соглашения об использовании торговой марки (компания торгует продуктом, изготовленным кем-то другим, но под своим собственным именем), торговые соглашения (торговля осуществляется под торговой маркой производителя),

двусторонний маркетинг (торговля осуществляется через третье лицо), договор о поставках (касающийся поставок отдельных составных частей и комплектующих, а не реализации готовой продукции), лицензионное соглашение (предоставление лицензии на продукт, запатентованный другой компанией, в обмен на вознаграждение – роялти) и франчайзинг.

При франчайзинге ответственность за текущую деятельность компании – управление, содержание обслуживающих помещений и площадей – возложена на местного агента. В обмен он получает право на использование торговой марки, знаний компании, обучение, тренинги, содействие в продаже товара и выгоды от централизации закупочной деятельности (что дает преимущества эффекта опыта и масштаба).

а)

1) протоколы (соглашения по стандартным характеристикам продукта и т. п.);
2) обмен членами совета директоров;
3) консорциумы;
4) соглашение об использовании торговой марки;
5) двусторонний маркетинг;
6) договор о поставках;
7) торговое соглашение;
8) франчайзинг;
9) лицензионное соглашение;
10) совместное предприятие;
11) обмен миноритарными правами собственности;
12) приобретение;
13) слияния и поглощения.

(Степень влияния на рынке и длительность существования альянсов изменяются от минимального уровня в пункте 1 к максимальному в пункте 13.)

б)

		Длительность существования	
		Низкая	Высокая
Степень влияния	Слабая	13 Слияния и поглощения 12 Приобретение 11 Обмен миноритарными правами собственности Обмен долей меньшинства 10 Совместное предприятие 9 Лицензионное соглашение 8 Франчайзинг 7 Торговое соглашение 6 Договор на о поставках 5 Дуальный (двусторонний) маркетинг 4 Соглашение об использовании собственной торговой марки 3 Консорциумы 2 Обмен членами совета директоров 1 Протоколы (соглашения по стандартным характеристикам продукта)	
	Сильная		

Рис. 6.1. Тринадцать типов объединений

Компания-франчайзер устанавливает стандарты обслуживания и производства. Она предоставляет свои коммерческие разработки в обмен на оплату франшизы.

Лицензионное соглашение представляет собой контракт на изготовление продукции, в рамках которого одна сторона проектирует и разрабатывает изделие, а другая его изготавливает. Первая сторона получает выгоды благодаря экономии на капиталовложениях и является гарантом отсутствия конкурента, который будет изготавливать продукт по более низкой цене и с лучшим качеством. Вторая сторона получает доступ к проверенной технологии.

Совместное предприятие создается двумя или более сторонами, причем на более постоянной основе, нежели в консорциуме. Каждая сторона привносит в предприятие свои собственные разработки и опыт, которые должны быть отличными друг от друга, релевантными и взаимодополняющими. Слияние отличается от приобретения, поскольку обе компании ликвидируются и на их месте образуется новая компания.

6.3 Преимущества и недостатки альянсов

Альянсы могут быть оборонительными либо наступательными. Они могут быть тактическими (в этом случае рыночные сегменты компании остаются неизменными) либо стратегическими, если в рыночных сегментах компании происходит изменение. Альянсы позволяют выиграть время и/или силы (см. рис. 6.2).

Выигрыш во времени имеет критическое значение при наличии преимущества первого входа в новый сегмент и/или в случае необходимости занять увеличившийся в результате глобализации рынок либо в том случае, когда быстрое распределение ресурсов повысит вероятность успеха. Многие объединения 1990-х годов появились в результате осознания необходимости быстрого проникновения на новые рынки, появившиеся с созданием и расширением экономических блоков (АТЭС, Европейский Союз, Mercosur, NAFTA*), усилившейся либерализации торговли между этими экономическими блоками и сокращения вмешательства государства в экономику.

*АТЭС – Азиатско-Тихоокеанское экономическое сообщество; Mercosur – торгово-экономический союз стран Южной Америки, в который входят Бразилия, Аргентина, Парагвай и Уругвай; NAFTA – североамериканская зона свободной торговли. – Примеч. пер.

В результате приобретения корпорации Chrysler автоконцерном Daimler-Benz образовалась вторая крупнейшая в мире автомобильная компания после Toyota. Это приобретение позволило концерну Daimler быстро расшириться за рубеж, а также в новые рыночные сегменты. Daimler несколько лет пытался внедрить модели автомобилей-субкомпактов, и приобретение Chrysler обеспечило ему возможность производства полного спектра автомобилей и микроавтобусов массового спроса.

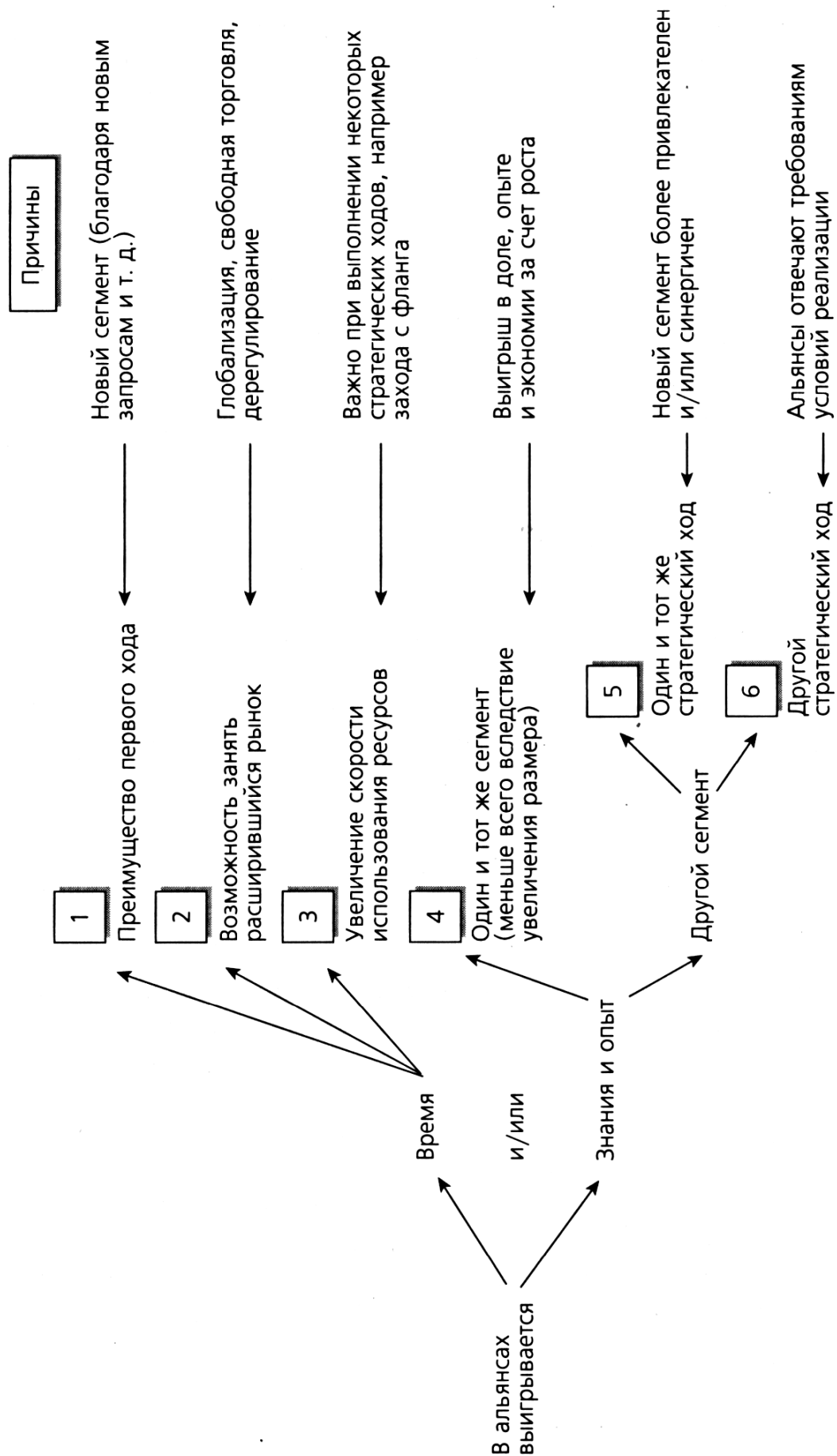


Рис. 6.2. Роль альянсов

Создание альянсов тоже позволяет персоналу приобрести профессиональный опыт и знания, дающие возможность заниматься тем же самым, но более эффективно, либо создать что-то новое. Один из впечатляющих примеров тому – слияние банков Union des Banques Suisses (UBS) и Société des Banques Suisses (SBS).

В результате слияния они планировали сократить 13 тысяч сотрудников из 56 тысяч. Эта 23%-ная экономия фонда заработной платы дополнялась экономией в других сферах, например, за счет закрытия избыточных представительств и продажи входившей в их состав недвижимости.

Слияние Glaxo и Smithkline позволило сократить рабочую силу на 9% -10 тысяч из 112 тысяч сотрудников компании были уволены, закрыты научно-исследовательские лаборатории и проведены сокращения персонала, занятого в продвижении и продажах. В итоге товарная номенклатура обеих компаний дополнила друг друга, благодаря чему улучшилось обслуживание клиентов. При входе в новые рыночные сегменты в альянсах повышается также результативность (*effectiveness*), а не эффективность (*efficiency*)*, в то время как при усилении позиций компании в текущих сегментах происходит обратное.

** Effectiveness ~ производить то, что надо, efficiency – производить так, как надо. – Примеч. ред.*

Большая результативность достигается благодаря следованию прежней стратегии в более привлекательном сегменте либо же за счет выбору совершенно иной стратегии². Компания Blue Bell, производящая джинсы Wrangler, являет собой пример того, как альянсы позволяют проводить стратегические изменения. В данном случае изменение происходит с точки зрения географического региона либо сегмента.

Blue Bell приобрела компанию Jantzen, выпускающую купальные костюмы, свитера, рубашки, блузки и платья. Компания Jantzen, располагавшаяся на Западном побережье США, предоставила возможность Blue Bell увеличить продажи своей существующей продукции на побережье, где ранее она существенно уступала фирме Levi's. Позиции Blue Bell были сильны в магазинах товаров по сниженным ценам. Jantzen же, помимо прочего, предоставила Blue Bell возможность войти на рынок товаров средней ценовой категории, которым отдают предпочтение универмаги и специализированные магазины.

Рис. 6.2 резюмирует превосходства альянсов: выигрыш во времени за счет 1) преимуществ первого хода; 2) оперативности овладения увеличившимся рынком; 3) реализации существующей стратегии в ускоренном темпе; 4) достижения большей эффективности благодаря увеличившейся доле рынка и преимуществам опыта и экономии за счет масштаба; 5) проникновения в сегменты, более привлекательные и эффективно взаимодействующие с уже существующими; 6) реализации различных стратегических ходов.

Тем не менее многие альянсы нередко терпят крах³. Зачастую причиной подобных неудач оказывается неправильно выбранная стратегия, но бывают случаи, когда проблемы заключаются в самом альянсе, а не в неверной стратегии.

Почему же так много альянсов, например слияние компании Disney и холдинга Capital Cities/ABC, компаний Allianz и Paribas, шведской фармацевтической компании Pharmacia и американского концерна Upjohn, оканчивались плачевно? Потому что альянс предполагает компромисс и новую рабочую философию. Эта дилемма иногда перевешивает выгоды консолидации, на что имеется пять причин.

Первая причина – дефицит синергизма. В этом отношении красноречив пример с покупкой компанией SPX концерна General Signal Corporation. SPX-давно и хорошо известный производитель комплектующих для автомобильной промышленности, диагностического оборудования и специализированных инструментов для дилеров франчайзинговых предприятий и независимых сервисных мастерских. General Signal состояла из 15 отдельных предприятий, из которых только одно занималось автомобилями.

Остальные производили насосы, электронные регулирующие устройства, системы электропитания и системы контроля и управления, базирующиеся на передаче данных посредством радиочастот. В результате у General Signal с SPX было мало точек пересечения, благодаря которым они могли бы эффективно взаимодействовать друг с другом. Таким образом, первая причина, по которой альянсы могут терпеть крах, заключается в их низком стартовом потенциале.

Другая причина кроется в том, что альянсы могут обходиться слишком дорого. Они, как правило, требуют компромисса – распределения доли продаж и прибыли между участниками. При приобретении компаний иногда приходится платить непомерные суммы. Отчисления при покупке франшиз и лицензий могут быть чрезвычайно высокими. Как гласит старая поговорка, торговали – веселились, посчитали – прослезились. И далеко не всегда выигрыш оправдывает то, чем пришлось поступиться: порой потенциальные выгоды, ожидаемые от увеличившейся доли рынка, организационного обучения и синергизма, оказываются переоцененными.

Третья причина, по которой альянсы могут оказаться безуспешными, кроется в их неудачной практической реализации. Выгоды, существующие на бумаге, не претворяются в жизнь, если нет сильного руководителя, управляющего процессом. Этот момент рассматривается в разделе 6.

В результате слияния железнодорожных компаний Union Pacific и Southern Pacific предполагалось создание «бесшовного» железнодорожного сообщения и экономия 800 миллионов долларов ежегодно благодаря использованию высокотехнологичной компьютерной системы компании UP, что позволило бы неэффективной компании SP приблизиться к более высоким стандартам.

Однако вскоре в районе сортировочной станции Englewood в Хьюстоне, принадлежавшей Southern Pacific, начались транспортные заторы. В какой-то момент в Калифорнии и Техасе были заблокированы 10 тысяч вагонов. Операционная прибыль упала, и в следующем году дивиденды фирмы уменьшились наполовину. Спустя три года после слияния (в 1999 году) курс акций компании был на треть ниже пикового значения, достигнутого в 1997 году и составлявшего 72 доллара.

Страховая компания Aetna приобрела US Healthcare, будучи заинтересованной в компьютерных системах этой фирмы, содержащих информацию о наиболее квалифицированном медицинском персонале, а также с целью повышения эффективности деятельности своих служебных подразделений. Тем не менее при объединении служебных подразделений обе компании столкнулись с проблемами. В другом случае, когда в 1996 году произошло слияние банков Wells Fargo и First Interstate, они лишились тысяч своих клиентов из-за утеранных документов, очередей и административных ошибок.

Четвертая причина состоит в том, что иногда в альянсы вступают, руководствуясь ложными мотивами: тщеславием, властью и корыстолюбием. Возможно, главный исполнительный директор компании стремится как можно быстрее приобрести известность; либо директора хотят попасть на страницы финансовых разделов средств массовой информации; либо доминирует вера в то, что большее означает лучшее. Большее означает более высокий статус и ассоциируется с более высокими зарплатами и такими дополнительными преимуществами, как право покупки акций компании по льготной цене и выходное пособие. Кроме того, страх тоже может играть немаловажную роль. Многими руководителями движет опасение, что их компании могут купить, если они не приобретут кого-то первыми: ешь сам или съедят тебя. Алиса в Стране чудес осознавала, что для того чтобы оставаться на одном месте, ей нужно было бежать все быстрее и быстрее, иначе она бы стала двигаться назад.

Примером этого может служить, во-первых, компания Deloitte Touche, которая объединилась с Thomatsu, опередив Price Waterhouse. Затем последняя слилась с фирмой Coopers & Lybrand, опередив компании KPMG и Ernst & Young и заняв лидирующую позицию. Затем последние две объединились, вернув себе первое место. Есть и другие примеры.

И в конце концов, большую проблему могут представлять культурные различия между объединяющимися организациями. Культура – это индивидуальные особенности компаний. Иногда синтез возможен, в других случаях нет. Различие во мнениях является источником разнообразия и, следовательно, благосостояния.

Проблемы появляются, когда возникают разногласия относительно целей, то есть относительно того, что является важным, а что нет. В этом случае альянс оказывается недееспособным, поскольку разногласия становятся постоянными.

Альянс между шведской компанией Pharmacia и американской Upjohn Inc. представляет собой как раз такой образцовый случай. Со дня своего образования в 1995 году этот альянс претерпевал убытки от проблем, связанных с организационной культурой:

- конфликты относительно стиля управления (последовательность и единодушные мнения при принятии решений со шведской стороны, решительность, направленная на достижение результата, с американской);

- разногласия относительно системы поощрения (из-за негибкости шведской системы налогообложения акционерные опционы теряли свою привлекательность);
- противоречия по поводу традиций проведения праздничных и выходных дней (особенно благодаря европейской привычке уходить в отпуск в конце лета);
- недоразумения из-за «американской» практики запрещать употребление алкогольных напитков во время ланча и т. д.

Оба партнера не могли прийти к согласию даже относительно размещения их головного офиса. Кульминационным моментом конфликтов стал уход в отставку американского президента объединенного концерна в январе 1997 года. После неудачной попытки заставить все офисы подчиняться новой штаб-квартире компании в Лондоне, она переместилась в Нью-Джерси и назначила нового босса, Фреда Хассана.

Одним из источников культурных разногласий ассоциации DaimlerChrysler стал вопрос о компенсации. Некоторым американским менеджерам пришлось отчитываться перед немецкими менеджерами, зарплата которых была вдвое меньше их собственной. Глава Chrysler Роберт Итон получил около 70 миллионов долларов при слиянии компаний и помимо этого зарабатывал около 6 миллионов долларов ежегодно.

Вскоре ему пришлось предоставить отчет Юргену Шремппу, главному исполнительному директору Daimler, чье вознаграждение было более скромным. Шремпп попытался изменить эту ситуацию, предложив ввести в практику небольшую базовую ставку и высокие премиальные в зависимости от результатов работы. Однако когда Chrysler попытался значительно сократить зарплаты, американские менеджеры пригрозили расколом компании. Будучи поборниками равноправия, немцы без энтузиазма воспринимали огромное неравенство в заработной плате. Партнеров отличала не только зарплата. Chrysler при организации производства использует «идеологию прорыва», согласно которой вознаграждаются скорость и находчивость. Автомобили создаются на общей платформе, над каждой моделью трудятся команды инженеров, конструкторов и маркетологов.

С другой стороны, Daimler-Benz имеет традиционную «трубообразную» структуру, в которой конструкторы и маркетологи играют не столь существенную роль, а ответственность возлагается на инженеров. Шремпп приобрел Chrysler непосредственно для изучения некоторых наиболее эффективных методов работы, однако ему едва ли удалось воплотить свое намерение в жизнь: глава производственного подразделения Chrysler покинул новую компанию. Одним из наиболее успешных было слияние фармацевтических компаний Sandoz и Ciba Geigy, в результате чего образовалась Novartis. Объединившиеся компании находились в одном и том же шведском городе, ими управляли менеджеры, отслужившие вместе в армии и имевшие много общего в подходе к ведению бизнеса. Различий в культурных особенностях в этом случае не было.

Таким образом, альянсы являются затратным и рискованным предприятием (дефицит синергизма; чрезмерно крупные суммы, затрачиваемые на покупку компаний, лицензионные и франчайзинговые платежи, потери от раздела участия в продажах и прибылях; ошибки в реализации; ложные мотивы; культурные различия), но они также сулят и потенциальные выгоды (скорейшее достижение результата, более высокая производительность, вхождение в более привлекательные сегменты, более совершенная стратегия и более высокий уровень синергизма).

Из всего этого можно вынести два урока. Во-первых, затраты необходимо оценивать в сравнении с выгодами, как показано на рис. 6.3.

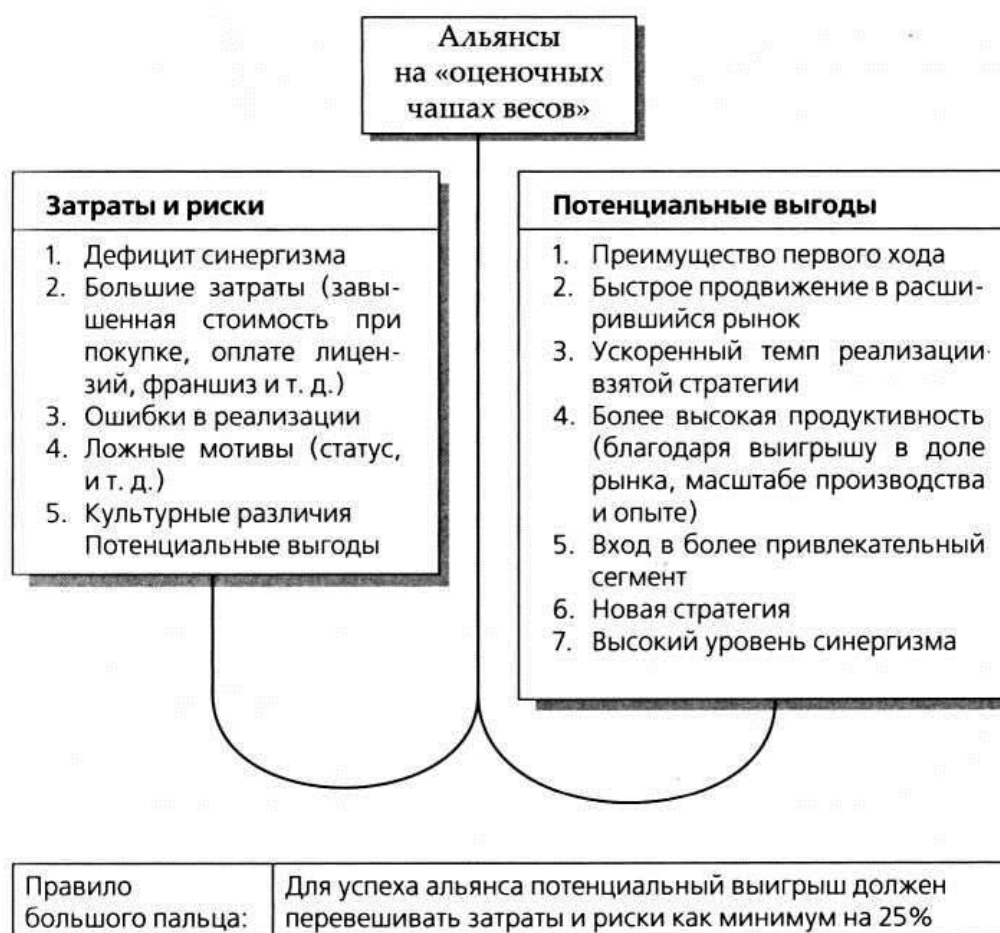


Рис. 6.3. Преимущества и недостатки альянсов

Во-вторых, необходимо пользоваться правилом, вынесенным из опыта: поскольку увлеченные перспективой альянса менеджеры могут переоценить его выгоды и недооценить затраты, запланированный альянс следует реализовывать только в том случае, если потенциальный выигрыш перевешивает потенциальные затраты как минимум на 25%⁴ в контексте ожидаемого влияния на конечный результат. В противном случае он может оказаться слишком рискованным предприятием, а запланированная маржа будет сведена на нет ожиданиями, которые так и не материализовались, и непредвиденными затратами. В подобных случаях целесообразнее действовать самостоятельно либо искать другого партнера.

Необходимость заключения альянса влечет за собой бремя доказательств. Все сомнения истолковываются в пользу продолжения одиночной игры. Одним из вариантов решения этой проблемы может быть организация управляемого столкновения мнений.

Пусть кто-то на заседании совета директоров сыграет роль «адвоката дьявола» и подготовит документ, в котором будут перечислены все известные затраты и риски, связанные с альянсом. Этот человек не должен входить в топ-менеджмент, потому что высшее руководство, скорее всего, будет настаивать на выгодах альянса. Мы вернемся к этому вопросу в разделе 6.5. Придя к выводу о целесообразности альянса, необходимо решить, какую форму для него следует избрать.

6.4 Выбор типа альянса

При выборе альянса следует ответить на два развернутых вопроса:

1. Какова наша задача? Усилить нашу оборону в данном сегменте? Географически расширить другой сегмент? Либо войти в новый рыночный сегмент? Другими словами, что является ключевым мотивом? Стратегия определяет тип альянса – альянсы не определяют тип стратегии.

2. Какой тип альянса больше всего соответствует нашим возможностям? Что мы можем предложить и чего нам недостает?

Если мы хотим выиграть время и ускорить вход в данный географический регион, некоторые типы альянсов можно сразу же исключить: протокольные соглашения; обмен членами совета директоров; договоры о поставках. Консорциумы представляются неадекватным выбором, если речь идет о долгосрочной перспективе, а слияние – шаг, слишком радикальный, поскольку отразится и на остальной части организации.

Остается пять типов альянсов: соглашения об использовании торговой марки и торговые соглашения, совместные предприятия, франчайзинговые предприятия и приобретения. Чтобы сделать выбор, нам нужно выяснить, что же мы можем предложить. Каковы наши возможности?

Рис. 6.4 демонстрирует, что если наши позиции сильны во всем (производстве, имидже, маркетинге, знании местного рынка и финансовой стороне дела), то самым продуктивным и самым простым средством выиграть время будет приобретение компании. Однако при наличии дефицита финансовых ресурсов рациональным выбором окажется франчайзинг.

Если мы, помимо этого, еще и не владеем достаточным объемом информации о местном рынке, то поможет совместное предприятие. Если нас интересует торговля, достаточно торгового соглашения. Если наши силы сосредоточены в производстве, следует заключить сделку об использовании торговой марки.

Теперь у нас есть информация, которая поможет нам определить, когда и каким образом учредить альянс.

И ее сильная сторона:						
	Производство	Бренд/имидж	Маркетинг	Специфика местного рынка	Финансовые ресурсы	
To ей следует выбрать:	1. Приобретение	Да	Да	Да	Да	
	2. Франчайзинг	Да	Да	Да (малозначимая)	Да	
	3. Совместное пред- приятие	Да	Да	Да	Нет	
	4. Торговое согла- шение	Да	Да	Нет		
	5. Соглашение о соб- ственной торговой марке	Да	Нет			Нет

Примечания:

1. Дуальный, или двусторонний, маркетинг представляет собой промежуточный случай между договорами об использовании собственной торговой марки и торговыми соглашениями, где ни одна из заключающих союз организаций не располагает сильным имиджем своего бренда либо у обеих организаций этот имидж равноценен.
2. Совместные предприятия могут учреждаться по другим причинам, например в случае невозможности приобрести компанию законным путем. Этот случай исключительный.

Рис 6.5 Выбор времени и способа вступления в альянс

6.5. Выбор времени и способа вступления в альянс

При выборе времени и способа вступления в альянс необходимо предпринять десять основных шагов. Задача первых шести (разделы 6.5.-6.5.6) – рассмотреть целесообразность альянса. При наличии этого условия следует обратиться к разделам 6.5.7 и 6.5.8, описывающим, по каким критериям следует производить отбор. Последние два шага (разделы 6.5.9 и 6.5.10) рассматривают реализацию плана вступления в альянс. Эти шаги отображены на рис. 6.5.

6.5.1 Четко определить стратегию

Не удачны те альянсы, которые не содействуют в реализации надежной стратегии. Продуктивным альянсом является тот, который помогает следовать в правильно выбранном направлении.

Таким образом, форма альянса зависит от типа выбранной стратегии: географическое расширение либо удержание позиций? Переход в контратаку либо блокирование? Короче говоря, стратегия определяет выбор альянса.

Эта стратегия должна быть четко определена. Какие сегменты, какие рынки и какие географические регионы являются нашей целью? Выяснив, какие области ею не являются, мы узнаем, на чем же следует сконцентрироваться: опять же необходимо учитывать значимость фактора отрицания. Следуя таким путем, будет легче дать ответы на вопросы «если» и «как».

6.5.2 Каким образом альянс помогает в реализации стратегии?

Каковы цели альянса и как они могут помочь избранной нами стратегии? Как показывает рис. 6.2, существует шесть главных целей:

- 1) преимущество первого хода;
- 2) возможность занять расширившийся рынок;
- 3) ускорение процесса распределения ресурсов;
- 4) повышение эффективности (благодаря выигрышу, полученному от увеличения доли рынка, масштаба производства и опыта);
- 5) вход в более привлекательный и/или синергичный рыночный сегмент;
- 6) выполнение более сложных стратегических шагов (например, лобовая атака вместо захода с фланга).

Рис. 6.5. Десять шагов к надежному альянсу

Итак, основополагающими вопросами являются следующие:

- Чего мы хотим достичь?
- Каким образом эта цель сочетается с нашей текущей стратегией?

Если		Как	Реализация
Содержание	Процесс		
1. Четко определить стратегию 2. Определить цели, которые ставит перед собой альянс: Время? Результативность? либо 2.1 продуктивность? 2.2 (см. рис. 6.2) 2.3 (см. рис. 6.2) 3. Позволяет усложнить стратегию (рис. 6.6) не более чем на один уровень Выгоды должны перевешивать затраты 4. Не менее чем на 25% (см. рис. 6.3)	5. Назначить «адвоката дьявола» для подготовки отчета для правления. 6. Рассчитывать доходы и затраты в контексте увеличения экономической прибыли (а не доходов на активы, доли капитала или прибыли на акцию)	7. Исключить все альянсы (см. рис. 6.1), которые не ведут к реализации намеченных целей. 8. Среди остальных исключить те типы, которые не учитывают наши слабые стороны.	9. Подготовить подробный и рассчитанный по времени план всех будущих организационных изменений, направленных на создание потенциально-го выигрыша и жесткого контроля затрат. 10. Поручить реализацию плана компетентному «тяжеловесу»

6.5.3. Используйте альянсы для усложнения стратегии не больше чем на один уровень

Одним из преимуществ альянсов является то, что они позволяют совершать различные стратегические ходы. В пределах данной стратегии фирма может позволить себе только определенное количество ходов. Однако альянсы усиливают имеющиеся преимущества и создают условия для получения новых выгод.

Из-за тривиальной предосторожности не рекомендуется воспринимать это слитком буквально – не ожидайте, что альянс поможет вам перейти от партизанских ударов к лобовой атаке. Прыжок слишком огромен. Как правило, альянсы предусматривают усложнение стратегии не более чем на один уровень (см. рис. 6.6 Б).

Аналогичная градация существует и для защиты. Самой легкой стратегией является стратегия отступления. Если мы рассматриваем подобную возможность, альянс может позволить нам удержать позиции. Однако согласно правилу остается делать не более одного шага за один раз. Рис. 6.6в) иллюстрирует это.

а) Уровень сложности	б) Наступление	в) Оборона
1 Самый низкий	Партизанская война	Отступление
2 Низкий	↓ Обходной ход	↓ Удержание позиций
3 Средне-низкий	↓ Заход с фланга	↓ Предварительная сигнализация
4 Средне-высокий	↓ Лобовая атака	↓ Создание заградительных входных барьеров
5 Высокий	↓ Недифференцированное окружение	↓ Предложение глобального сервиса
6 Самый высокий	↓ Дифференцированное окружение	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>↙ Блокирование</div> <div>↓ Контратака</div> <div>↘ Упреждающий удар</div> </div>

Рис. 6.6. Альянсы позволяют усложнять стратегию на один шаг

Блокирование, контратака и упреждающий удар являются самыми сложными оборонительными стратегиями⁷.

6.5.4 Потенциальный выигрыш должен превышать ожидаемые затраты и риски не менее чем на 25%

Следовательно, рациональнее использовать альянс для небольших улучшений, не ставя перед собой несоизмеримо высокие цели и не пытаясь их достичь слишком быстро.

Данное положение поясняет рис. 6.3.

6.5.5 Организовать управляемое столкновение мнений, поручив кому-либо выполнять функцию «адвоката дьявола» в совете директоров

Следует назначить лицо, не входящее в состав высшего руководства, которое проведет тщательное изучение перспектив планируемого альянса и обозначит все причины, по которым он может оказаться неудачным. В этом случае совет директоров сможет принять взвешенное решение. Данное правило требует от такого лица независимого мнения и четко сформулированных решений.

6.5.6 Подсчет доходов и затрат должен осуществляться в контексте их влияния на прибыль с учетом величины стоимости капитала

Другие показатели, такие как ДНА (доход на акцию), окупаемость инвестиций (доходы на активы или рентабельность капитала) либо просто объем продаж и величина активов, могут оказаться недостаточно объективными и/или не гарантировать отражения максимальной биржевой стоимости акций⁸.

Это последний шаг в принятии решения относительно того, следует или нет

вступать в альянс. Если ответ положительный, следующей задачей будет выбор оптимального типа альянса.

6.5.7 Исключите те типы альянсов, которые не ведут к реализации намеченных целей

Некоторые типы альянсов (лицензионное соглашение, торговое соглашение, консорциум) вполне адекватно могут справиться с выполнением намеченных целей. Исключите те типы, которые не ведут к их реализации.

6.5.8 Исключите те типы альянсов, которые не учитывают наши слабые стороны

Какие наши уязвимые стороны мы хотели бы минимизировать с помощью альянса? Короткий список позволит определить самые удачные типы альянсов.

Пора приступить к реализации плана вступления в альянс.

6.5.9 Составьте план-график всех организационных изменений, необходимых для получения выигрыша и контроля затрат

Чем длиннее перечень преобразований, тем большим придется поступиться компании, – следовательно, тем менее привлекателен альянс. В план-график мероприятий обычно входят:

- сокращение персонала (численность, из каких отделов, критерии отбора, размеры выходных пособий);
- список всех подлежащих продаже активов;
- перечень подлежащих централизации отделов;
- переход руководителей из одного подразделения в другое для передачи информации;
- создание межведомственных консультационных комиссий для обеспечения обратной связи между подразделениями относительно своих планов;
- составление нового внутреннего распорядка и регламента;
- повторное утверждение устава организации, определение должностных лиц и их функциональных обязанностей;
- повторная оценка обеспечения необходимых внутренних процессов: систем контроля, информации, поощрения.

6.5.10 Найдите в своей организации того «тяжеловеса», который справится с выполнением пошагового плана

Этот человек должен быть компетентен в различных функциональных

областях; он обязан соблюдать установленный график, четко определять расходы и отчитываться как перед всем правлением, так и перед топ-менеджментом.

6.6 Заключение

Мы обозначили 13 типов альянсов и описали те задачи, которые они могут решать.

- Роль альянсов сводится к выполнению шести задач: преимуществу первого шага; ускоренному захвату расширившегося рынка; ускоренному перераспределению ресурсов; увеличению эффективности (благодаря увеличившейся доле рынка и выигрышу в масштабе и опыте); вхождение в другой сегмент; реализация нового стратегического хода.
- Альянсы позволяют экономить время и умножать силы;
- Альянсы связаны с затратами и рисками. Основными из них являются дефицит синергизма, увеличение прямых затрат (повышенная цена акций, оплата лицензий и т. д.), ошибки в реализации, культурные различия и ложные мотивы.
- Чтобы контролировать затраты и понять, какие выгоды может принести альянс, нам необходимы два условия: подробный план поставленных задач и сильное руководство.
- Для принятия решения о целесообразности вступления в альянс, выборе типа альянса и способе его реализации необходимо выполнение десяти шагов (см. рис 6.5).
- Стратегия определяет альянс.
- Так как создание альянсов является рискованным мероприятием, следует соблюдать особую предусмотрительность.

Как бы то ни было, альянсы могут оказаться весьма полезными при реализации шести наступательных и восьми оборонительных стратегических ходов, особенно в новых географических регионах и в тех зонах, где есть новые клиенты.

Пример из практики: уроки японской автомобильной промышленности в век глобализации

«Хороший стратег предложит битву только после того, как победа гарантирована».

Сунь Цзы

«Японцы появились из ниоткуда после Второй мировой войны... чтобы достичь мирового лидерства в тех отраслях, где, по общему мнению, безраздельно властвовали несокрушимые западные гиганты: кораблестроение, производство автомобилей, мотоциклов, часов, фото- и видеокамер, оптических инструментов, стали, фортепьяно, радиоприемников, телевизоров, аудиоаппаратуры, калькуляторов, копировальных аппаратов».

Филип Котлер

7.1 Введение

Глобализация¹, либерализация торговли, новые экономические блоки и сокращение объемов государственного вмешательства в экономику открыли новые рынки для компаний по всему миру. Тем не менее интернационализация представляет собой самую сложную форму наступления.

К традиционным шести неблагоприятным условиям добавляются еще три – новые географические регионы, новые клиенты и тот факт, что атакующая компания, как правило, меньше относительно новой территории, чем если бы она была у себя дома.

Однако, как мы уже видели, небольшие фирмы нуждаются в стратегии больше, чем фирмы покрупнее, так как недостаточное количество ресурсов не позволяет им допускать стратегические ошибки.

Японские автомобильные компании являют собой отличный пример реализации принципов наступления и обороны при выходе на международный рынок. Японские производители автомобилей появились из ниоткуда и завладели мировыми рынками.

Сегодня Toyota с точки зрения капитализации рынка является самой крупной в мире компанией, выпускающей автомобили. Honda занимает пятое место. Американские и немецкие компании в наши дни следуют за концерном Toyota – DaimlerChrysler занимает второе место, General Motors – третье, Ford – четвертое, Volkswagen – шестое и BMW – седьмое.

Кроме того, японские автомобили в значительной степени вторглись и на рынок США. До 1970-х годов на нем доминировали американские компании – GM, Ford, Chrysler и American Motors. Chrysler приобрел American Motors в 1987 году, после чего сам был выкуплен концерном Daimler-Benz в 1998 году. К 2002 году общая картина автомобильного рынка в США выглядела следующим образом:

- 1) General Motors;
- 2) Ford;
- 3) DaimlerChrysler;
- 4) Toyota;
- 5) Honda.

В августе 2003 Toyota года впервые превзошла DaimlerChrysler, имея 12,8% рынка в сравнении с 11,8% у Chrysler³. Совокупная доля GM, Ford и DaimlerChrysler составляла 57,9% – ниже, чем когда-либо⁴.

Каким образом Toyota достигла такого успеха? Следуя принципам, изложенным в этой книге, – явно или интуитивно⁵.

7.2 Как Япония использовала стратегию для достижения успеха

Спустя десять лет после Второй мировой войны японской автомобильной промышленности практически не существовало. Общее количество выпускаемых автомобилей равнялось 20 тысячам. В 1958 году экспорт в США составлял всего лишь 288 единиц. Слово «японский» было эквивалентно понятию «дешевый, некачественный, ненадежный товар».

7.2.1 Этап I: защита внутреннего рынка с помощью входных барьеров

Первым шагом японских автомобилестроителей была концентрация на внутреннем рынке. Им не хватало имиджа, отсутствовал зарубежный опыт, и они были осведомлены о невысоком качестве своей продукции даже по стандартам низкого ценового диапазона.

Toyota, Honda и Mazda использовали внутренний рынок, чтобы научиться повышать качество (эффект опыта) и сокращать издержки (за счет эффекта масштаба производства и эффекта обучения).

Mazda выпустила свой первый пассажирский автомобиль в 1960 году и только в 1970 начала экспорт в США. Toyota убедительно вошла на американский рынок в 1965 году, более чем через десять лет после начала выпуска автомобилей.

Повышение качества при одновременном снижении цен требует двух условий. Во-первых, крупные инвестиции в обучение, технологии серийного производства, совершенствование стоимостных показателей (экономия за счет частей и компонентов, менее важных для потребителя) и его противоположность – совершенствование продукции (инвестиции в улучшение наиболее значимых для потребителя характеристик).

Вторым условием являлось время, необходимое для завершения процесса обучения. Этому способствовал рынок, защищенный от конкуренции со стороны иностранных компаний. Япония создала входные барьеры для иностранных производителей – налог на импорт, контролирование прямых иностранных инвестиций, квоты, ограничения обменного курса и заказчики, зависимые от правительства.

Японские компании воспользовались пятью видами входных барьеров из описанных в главе 4: 1) лобби для барьеров правового и технического характера; 2) наращивание доли на рынке как можно более быстрыми темпами; 3) концентрация на факторах успеха (анализ стоимостных показателей и совершенствование продукции); 4) быстрое продвижение по кривой опыта. Правительство того времени установило пятый барьер – максимальный синергизм. Причем не между отдельными сегментами, а между целыми промышленными отраслями. План «промышленной рационализации» предусматривал тесную связь между автомобильной, станкостроительной и сталелитейной промышленностью.

На рис. 7.1 изображен способ создания стационарных входных барьеров для защиты внутреннего рынка японскими автомобилестроительными компаниями⁶.

Япония нарастила годовой объем выпуска автомобилей с 20 тысяч единиц в 1955 году до более чем 500 тысяч в 1960-х годах. Наступило время подумать о выходе за рубеж.

7.2.2 Этап II: наступление с помощью обходного хода и географической концентрации

В начале 1960-х годов европейская экономика все еще переживала последствия Второй мировой войны. Ничто не предвещало расцвета экономики, которую позже олицетворяла собой Япония. Единственным очевидным рынком для экспорта были США – именно там находились деньги.

Однако для американского рынка характерны были следующие сложные обстоятельства. На нем доминировали General Motors, Ford и Chrysler⁷. Импортные автомобили составляли менее 2% рынка. Для американских покупателей производство США означало качество; к европейской продукции отношение было неоднозначное, а японская представляла собой дешевые, низкосортные товары.

Каким же образом компании Toyota удалось преодолеть три препятствия, заключавшиеся в незнании рынка США, могущественных конкурентах и отсутствии расположения покупателей? Компания начала с всестороннего изучения американского рынка. Она провела анализ конкуренции. И наконец, она создала организацию, которая должна была предложить качество американским покупателям.

Исследование рынка опиралось на три информационных источника: внешнеторговую статистику, обзор клиентуры и каналов сбыта и производственных консультантов⁸. Это дало два важных результата: во-первых, была создана матрица сегментации, аналогичная представленной на

рис. 7.2, и, во-вторых, исследование рынка оценило привлекательность каждого сегмента в показателях текущего объема продаж и предполагаемой маржи, а также с позиции прогнозируемого роста.

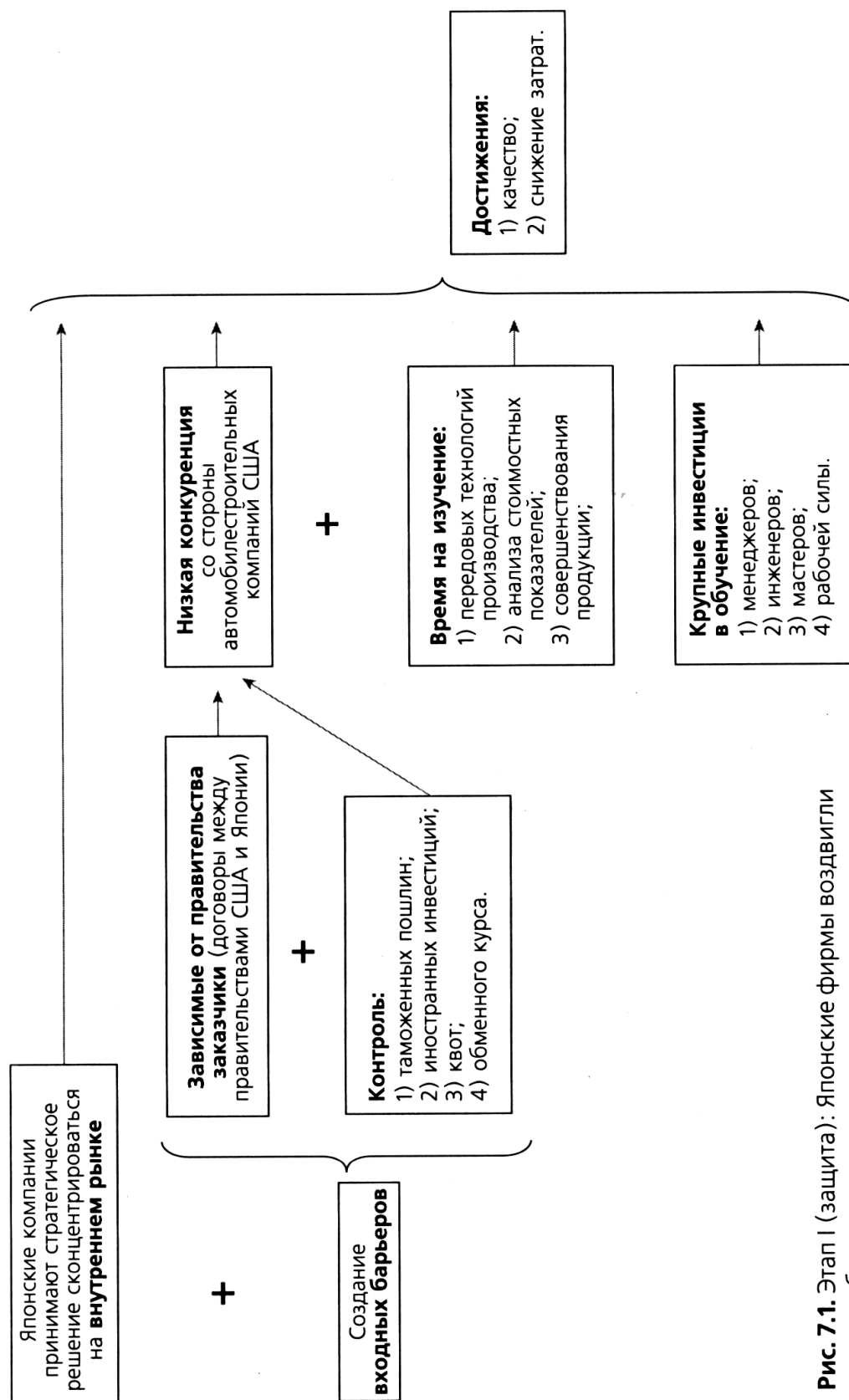


Рис. 7.1. Этап I (защита): Японские фирмы воздвигли входные барьеры и сконцентрировались на внутреннем рынке, чтобы изучить, как можно повысить качество и сократить себестоимость.

Матрица сегментации представляла альтернативные способы входа на рынок. Теоретически был возможен любой сегмент. Чтобы сконцентрировать ресурсы, Toyota не захотела входить на рынок США через более чем один сегмент, что исключало дифференцированное и недифференцированное окружение. Из оставшихся возможностей самым простым было партизанское наступление. Далее следовал обходной ход, затем – заход с фланга и лобовая атака как самый трудный вид наступления.

В какие сегменты можно было войти с помощью партизанских атак либо обходного маневра? Конкурентный анализ General Motors, Ford и Chrysler мог показать, в каких сегментах их модели были представлены, а в каких нет. Эта информация дала бы японским фирмам возможность войти на рынок США, не вступая в прямую конфронтацию с лидерами рынка.

Такие сегменты отмечены различными оттенками на рис. 7.29. В рамках партизанского и обходного маневра существовало несколько возможностей: мотоциклы, субкомпакты, спортивные машины нижнего и верхнего ценового диапазона¹⁰, автомобили класса люкс стоимостью свыше 150 тысяч долларов¹¹ и внедорожники стоимостью свыше 40 тысяч долларов.

Как же сделать выбор? Отбор производился по двум критериям. Во-первых, насколько сильной была конкуренция со стороны компаний-специалистов в каждом сегменте¹²? Во-вторых, насколько привлекательны были сегменты (в показателях объема продаж, маржи и роста)? Чем более привлекателен сегмент и чем меньше в нем конкуренция, тем лучше.

В начале 1960-х годов в сегментах мотоциклов доминировал производитель Harley Davidson, символ всей Америки. Прославившийся на весь мир благодаря фильму Easy Rider («Беспечный ездок»), Harley Davidson олицетворял собой стиль жизни.

В верхнем ценовом сегменте внедорожников конкуренция была очень сильной: со стороны концерна British Leyland и особенно со стороны Jeep. В верхнем и нижнем ценовых сегментах спортивных автомобилей конкуренция тоже была высока. Верхний сегмент представляли европейские автомобили: Porsche, Maserati, Lamborghini, Ferrari и некоторые модели Lotus. В нижнем сегменте были более дешевые модели Alfa Romeo, Triumph, Sunbeam и модель X19 компании Fiat. Средний сегмент был занят «большой тройкой», где предлагался Chevrolet Corvette от GM, Mustang от Ford и Daytona от автоконцерна Chrysler. Более дорогие модели Alfa Romeo и Lotus принадлежали также этому сегменту.

В сегменте автомобилей класса люкс, приобретаемых организациями лимузинов стоимостью свыше 150 тысяч долларов, также доминировала «большая тройка». Для частных лиц существовали такие европейские марки, как Rolls Royce и Bentley.

Из-за устойчивого имиджа Японии как производителя дешевых товаров, помимо сильной конкуренции, компания Toyota не имела возможности представить ни спортивные автомобили, ни модели класса люкс, ни дорогостоящие внедорожники. Следовательно, лучшей альтернативой оставались субкомпакты. Эти автомобили давали к тому же дополнительное

преимущество: это был наиболее надежный способ держать лидеров отрасли на безопасном расстоянии.

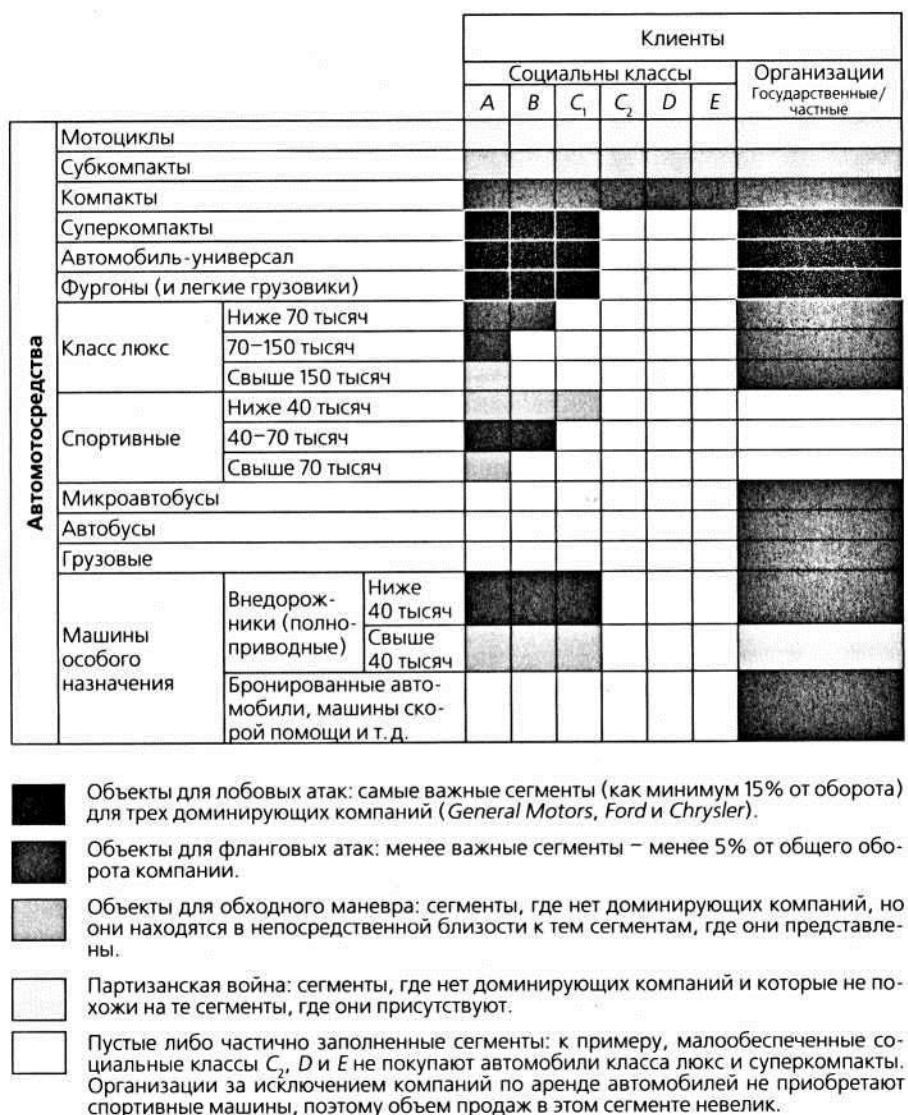


Рис. 7.2. Матрица сегментации автомобильной промышленности США (в долларах США по ценам 2003 года)

Так как размер прибыли у субкомпактов был ниже, чем у более крупных моделей (компактов и суперкомпактов), которые выпускали лидеры отрасли, компания GM и ее соперники не имели особого повода блокировать вход для Toyota, предлагая свои собственные субкомпакты. Сделав это, они рисковали подорвать собственные продажи и лишиться прибыли в других сегментах. При выполнении обходного маневра Toyota удовлетворила одно из основных условий, рекомендуемых в разделе 3.3: вход должен совершаться в тот сегмент, где маржа на единицу товара меньше, чем у лидеров отрасли.

В результате, несмотря на то что продажи Toyota подскочили на 45% в год, три лидера рынка не решались последовать ее примеру, постепенно теряя желание блокировать вход и в конце концов отказались от этой идеи.

Toyota сопутствовала удача: лидеры рынка в США не доминировали в сегменте субкомпактов. Лидером сегмента было немецкое авто – Volkswagen Beetle. Конкурентный анализ выявил несколько слабых сторон в автомобиле Volkswagen Beetle по мнению покупателей:

- тесное пространство для ног;
- отсутствие подлокотников;
- дискомфорт при езде;
- большой расход топлива.

Поэтому в категории субкомпактов конкуренция была слабее. А как насчет привлекательности? Маркетинговые исследования потребителей и каналов сбыта показали, что любовь американцев к машинам как к символу положения в обществе пошла на спад. Некоторые потребители смотрели на машины скорее как на простое средство передвижения. Им нужны были менее дорогие (с точки зрения цены, расхода топлива и техобслуживания) и более практичные автомобили, которые могли бы совладать с «пробками» на дорогах и которые легко было бы парковать. Другими словами, существовала потребность в субкомпактах. Поскольку эта необходимость не удовлетворялась автомобилем Beetle, для компании Toyota открывались соответствующие возможности. В результате в 1965 году она выпустила модель Coropa по цене 2 тысячи долларов, однако не на всей территории США. Компания запустила эту модель в продажу в ограниченном географическом регионе, которая была как можно ближе к Японии и к тому же была достаточно привлекательна в Калифорнии¹³

Географическая концентрация способствовала сохранению качества и низких цен: было легче отбирать, обучать и контролировать дилеров. Близость к Японии позволила снизить транспортные расходы, что также удерживало затраты (и цены) под контролем. В конце концов, Калифорния была привлекательным рынком: население этого штата было многочисленно, молодо и богато, и, помимо прочего, на ее территории была крупная община эмигрантов из Японии. Toyota добилась двойной концентрации: одна модель (субкомпакт) и один географический регион – Западное побережье. Обходной маневр компании Toyota отрицательно отразился на продажах доминирующих игроков, так как переманил некоторых покупателей марок Falcon, Valiant и Corvaир. Все это иллюстрирует рис. 7.3 – а), б) и в).

7.1.3 Этап III: удержание позиций с одновременным возведением входных барьеров для косвенных конкурентов и выполнение лобовой атаки на лидера рынка Volkswagen

Совершив вторжение на рынок США, Toyota сосредоточилась на консолидации своих позиций. Стратегически это означало три маневра: во-первых, удержание позиций. Во-вторых, возведение заградительных барьеров для предотвращения блокирования со стороны не прямых конкурентов, а также GM, Ford и Chrysler. И наконец, проведение лобовой атаки на основного конкурента среди субкомпактов VW Beetle.

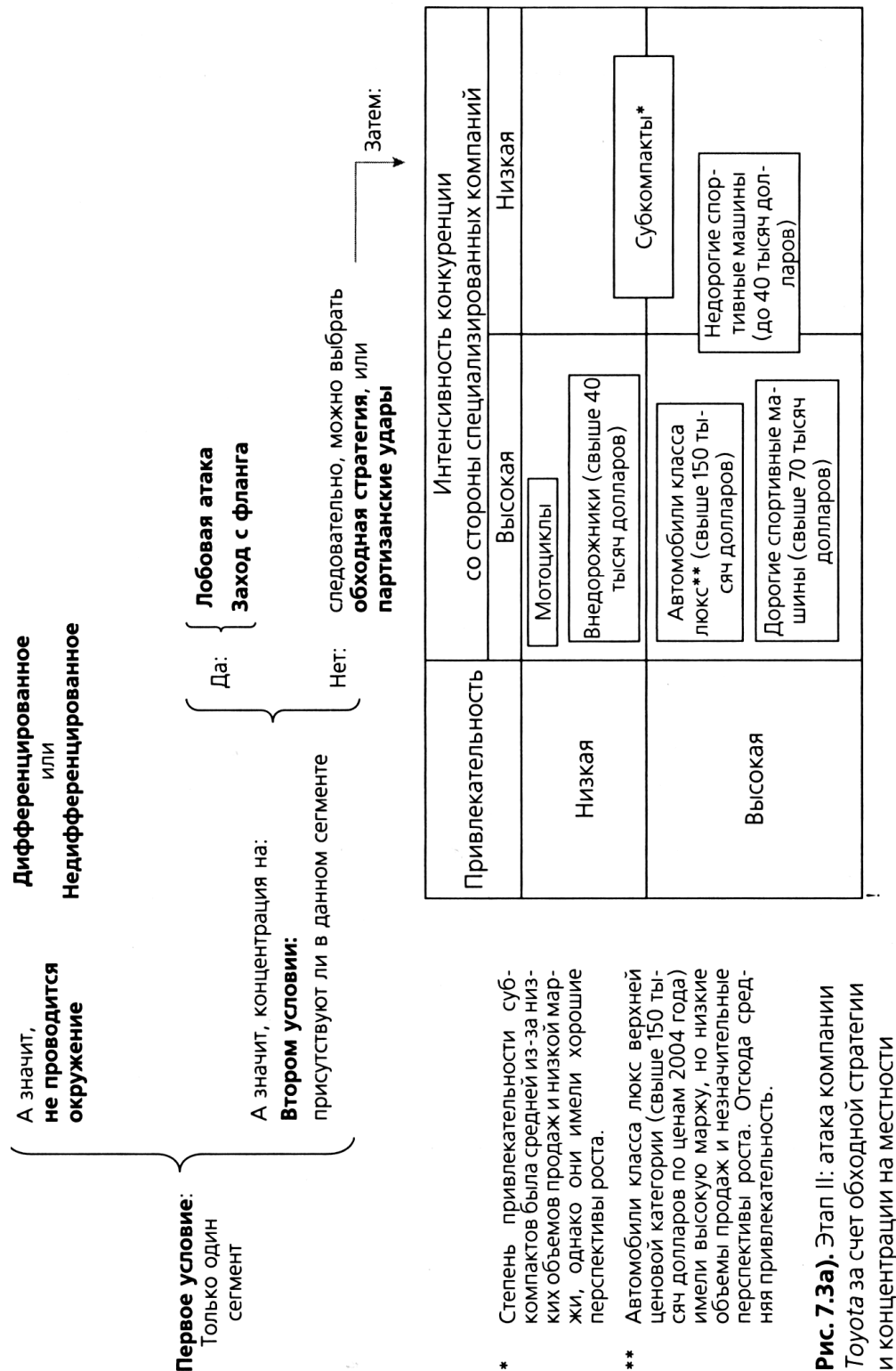


Рис. 7.3а)

Как показано в главе 4, процесс удержания позиций облегчают четыре фактора: более крупный размер компании, синергизм, опыт и качество ресурсов. Toyota воспользовалась последними двумя.

Ключевыми преимуществами опыта были цена и реклама. Первоначальная цена марки Corona составляла 2 тысячи долларов. Стоимость аналогичных моделей колебалась между 1000 и 4000 долларов (Vega). За десять лет цена Corona снизилась на 20%. Благодаря более низкой цене объем продаж увеличился, что позволило повысить объем производства, а это дало возможность снизить расходы на единицу и, в свою очередь, увеличить маржу.

		Создается ли риск «каннибализма» для лидеров отрасли?	
		Да	Нет
Как сочетается с имиджем Японии?	Плохо	<div>Автомобили класса люкс (от 150 тысяч долларов)</div> <div>Дорогие спортивные машины (от 70 тысяч долларов)</div> <div>Мотоциклы</div>	<div>Внедорожники (от 40 тысяч долларов)</div> <div>Недорогие спортивные машины</div>
	Хорошо		<div>Субкомпакты</div> <div>(Лучший выбор)</div>

Рис 7.3б

Кроме того, Toyota вела активную рекламную кампанию: каждый продаваемый автомобиль рекламировался в три раза интенсивнее, чем у American Motors¹⁴. И вновь более интенсивная реклама привела к росту продаж и как следствие – к увеличению производства, что, в свою очередь, дало возможность снизить расходы на единицу, а значит, и увеличить маржу.

В конце концов, получился некий виртуальный круг, где конечными результатами были возросшая доля¹⁵ и прибыль (см. рис. 7.4).

Снизившиеся расходы на единицу товара означали большую производительность. В 1958 году производительность труда в компании Toyota составляла 1,5 автомобиля на одного рабочего в год. В 1965 году производительность повысилась до 23, а в 1969 году – до 39 автомобилей на человека. Для GM это соотношение составляло 8,9 автомобиля в 1959 году и 11,4 – в 1969 году.

Влияние продаж на снижение затрат на единицу продукции увеличивалось благодаря четырем факторам производства. Во-первых, высококвалифицированный инженерный персонал во главе с Таиши Накагава, автором проекта двигателя для истребителей во время Второй мировой войны.

Стратегия атаки на географический регион		Преимущества			
Решения	Легче выбирать, обучать и контролировать дилеров → Легче обеспечивать поддержку → Более низкие расходы на поддержку	Привлекательный географический регион: Калифорния			Большая японская община
		Густонаселенный	Богатый	Неконсервативный	
Только один географический регион	✓				
Близость					
Калифорния		✓	✓	✓	✓

✓ = Преимущества

Рис 7.3в)

Во-вторых, кружки качества* служили постоянным источником творческих идей для усовершенствования как технологического процесса, так и конечного продукта.

* Кружки качества – организационная форма стимулирования творческой активности работников, основанная на личной заинтересованности членов кружков в улучшении результатов труда. Кружки качества начали создаваться в Японии в 1960-е годы в качестве одного из компонентов новой системы организации и управления производством (так называемого тотального управления). – Примеч. пер.

В-третьих, была разработана программа «нулевых дефектов», целью которой было выявление основных причин неудовлетворительного качества продукции. Благодаря этой программе количество дефектов конечного продукта снизилось до 1% и менее.

Наконец, «канбан» (kanban) – система поставок в нужное время – позволяла поддерживать товарные запасы на минимальном уровне. Этого удалось достичь путем размещения поставщиков в тех же промышленных парках, что и сами предприятия.

Таким образом, удержанию позиций способствовало стремительное продвижение по кривой опыта. Кроме того, было еще одно благоприятное обстоятельство: у компании были сильные позиции в ключевых факторах успеха. В сегменте субкомпактов таких факторов было четыре: расход топлива, маневренность, цена и дизайн.

Corona потребляла топлива меньше, чем Beetle, и его расход был ниже, чем у не прямых конкурентов (Pinto, Vega, Falcon, Valiant, Corvair). В следующие десять лет она снизила расход топлива еще на 30%.

Высокая маневренность обеспечивалась небольшими размерами кузова, к тому же Corona была первым импортным автомобилем, оснащенный автоматической коробкой передач.

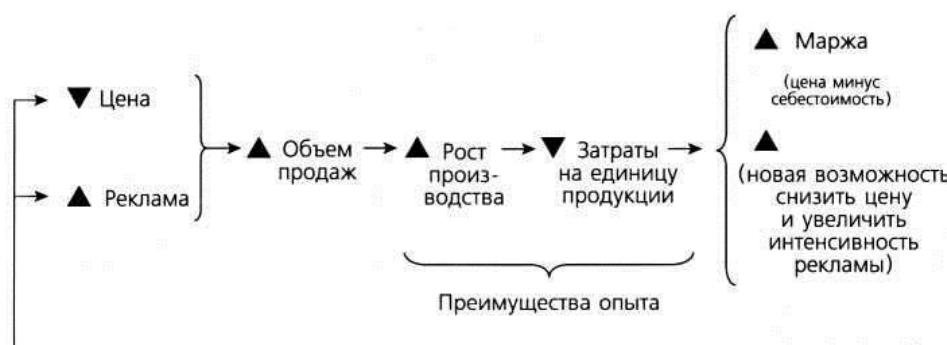


Рис. 7.4. Ценовая и рекламная политика компании Toyota на практике

Цена оказалась еще одним параметром, где Toyota имела преимущество. Как мы уже видели, начальная цена у нее была ниже, чем у ближайших конкурентов, и в течение следующего десятилетия снизилась на 20%, до тех пор пока не была представлена Corolla, цена которой была еще на 20% ниже. Такое постепенное снижение стало возможным благодаря эффекту опыта и другим факторам, ведущим к сокращению затрат. Убытки, связанные с повреждениями при транспортировке морем, в расчете на одну машину в 1966 году равнялись 18 долларам; к 1967 году они уменьшились до 6 долларов, а спустя несколько лет составили 3 доллара.

Расходы на техобслуживание были снижены за счет рациональной организации сервиса и реализации запасных частей. К началу выпуска модели Corona в 1965 году компания Toyota имела 384 дилера и вложила 2 миллиона долларов в систему бесперебойного обеспечения запчастями. Поначалу

отбирались только те дилеры, которые имели опыт продажи импортных автомобилей. К 1967 году 50% этих дилеров занимались исключительно маркой Toyota. Компания вкладывала значительные суммы в обучение, стимулирующие программы, выставочные помещения, рекламные мероприятия и в сложную автоматизированную систему для учета запчастей. Расходы на рекламу на телевидении и в прессе делились поровну между самой компанией Toyota и ее дилерами.

Действие		Стратегия			
		Удерживание позиций и создание стационарных входных барьеров для прямых конкурентов		Проведение лобовой атаки на Volkswagen Beetle	
		Преимущества опыта и размера	Сильные стороны = факторы успеха	Концентрация	Преимущества в слабых сторонах конкурента
Цена	Низкая начальная цена	✓			
	Снижение со временем на 20%	✓			
	Прекрасная сеть дилеров и техобслуживание (снижающие расходы)	✓			
Интенсивная реклама		✓			
Сбережения	Издержки при транспортировке морем (от 18 до 3 долларов за автомобиль)	✓			
	Производство	✓			
		✓			
		✓			
		✓			
Расход топлива	Высококвалифицированная команда инженеров				
	Низкий изначально		✓		
	30%-ное снижение в течение 10 лет		✓		
	Дизайн (тонированные стекла, мягкая обивка)		✓		
	Маневренность (размер, автоматическая коробка передач)		✓		
Только один	Сегмент: субкомпакты			✓	
	Конкурент (VW Beetle)			✓	
	Большее пространство для ног				✓
	Подлокотники				✓
	Более плавный ход				✓
Более низкий расход горючего					✓

Рис. 7.5. Этап III: Toyota консолидирует свои позиции

Четвертым фактором успеха был дизайн. Coropa представляла собой привлекательный автомобиль с тонированными стеклами. Чтобы удовлетворить запросы придирчивого американского покупателя, салон был снабжен широким набором аксессуаров, включая мягкую обивку.

Главным препятствием при удержании позиций явился тот факт, что при этом требовалось предпринять лобовую атаку на лидера сегмента – модель Beetle компании Volkswagen. Тем не менее Toyota удалось успешно провести эту атаку, следуя трем правилам, изложенным в разделе 3.5: компания вошла только в один сегмент (субкомпактов) и вступила в прямую борьбу только с одним конкурентом (VW), – то есть она добилась концентрации. В-третьих, Toyota не только обнаружила слабые стороны у своего конкурента (при помощи маркетинговых исследований и опросов дилеров), но и должным образом отреагировала на полученную информацию: увеличила пространство для ног, добавила подлокотники, добилась более плавного хода, снизила расход горючего. Кроме того, она предложила в два раза больше лошадиных сил, чем у конкурента, и со временем продолжала вводить незначительные, но постоянные усовершенствования в выхлопную систему и безопасность своего автомобиля.

Эффект опыта и наличие сильных сторон, отвечающих факторам успеха, тоже создали входные барьеры для косвенных конкурентов. Если бы компании GM, Ford или Chrysler решили войти в этот сегмент, для них барьеры, возможно, оказались бы незначительными, если принимать во внимание размеры этих игроков. Однако они предпочли не делать этого, опасаясь подорвать свои собственные продажи в более прибыльных сегментах.

Рис. 7.5 подводит итог этого исследования. Toyota удержала свои позиции, провела успешную лобовую атаку и, не имея каких-либо преград со стороны косвенных конкурентов, стала компанией номер один на Западном побережье в сегменте субкомпактов.

7.1.4 Этап IV: географическая экспансия

Теперь Toyota консолидировала свои завоеванные позиции на американском рынке. Однако Калифорния, Орегон и Вашингтон представляли собой всего лишь незначительную часть США. Следующим очевидным шагом было географическое расширение, но все в тот же сегмент субкомпактов и все с той же моделью Coropa.

Деятельность разворачивалась в четырех направлениях. Во-первых, Toyota серьезно расширила свою деятельность в восточном направлении. Первыми были охвачены Невада и Аризона, за ними последовали Юта, Техас и Луизиана.

Во-вторых, она действовала поступательно, то есть не атаковала все штаты одновременно. Следующий географический ход начинал рассматриваться только после организации серьезной дилерской сети, подъема продаж и завоевания прочной позиции на рынке. Подобная осмотрительность при использовании фактора времени позволила сосредоточиться и сконцентрировать ресурсы.

В-третьих, компания избегала более консервативных штатов с низкой концентрацией городского населения и меньшим количеством мегаполисов. Такие штаты не столь охотно принимали маленькие автомобили. Toyota сторонилась также штатов с низкой плотностью населения: Миссисипи и Алабамы на Юге, Западной Вирджинии, Колорадо, Небраски и Оклахомы на Среднем Западе.

В-четвертых, Toyota создала «объединения» штатов, где ее присутствие было бы взаимно усиливающим: Невада, Юта и Аризона на Западе, Коннектикут, Массачусетс и Нью-Йорк в Новой Англии, Техас и Луизиана на Юге.

Объединение штатов позволило создать мощные дилерские представительства, так как их отбор, обучение и контроль становились более эффективным. Благодаря этому удавалось также сохранять резервы запасных частей на небольшом уровне, что благоприятно сказывалось на обслуживании и рекламе.

Рис. 7.6 подводит итог географическому расширению компании Toyota.

Этому расширению сопутствовало два других фактора. Была воспроизведена с точностью до мелочей стратегия стационарных барьеров (низкая цена и интенсивная реклама), уже использованная на Западном побережье, и к ней был присоединен новый элемент – мобильные барьеры, первым примером которых стала модель Corolla.

7.1.5 Этап V: добавление мобильных барьеров к стационарным

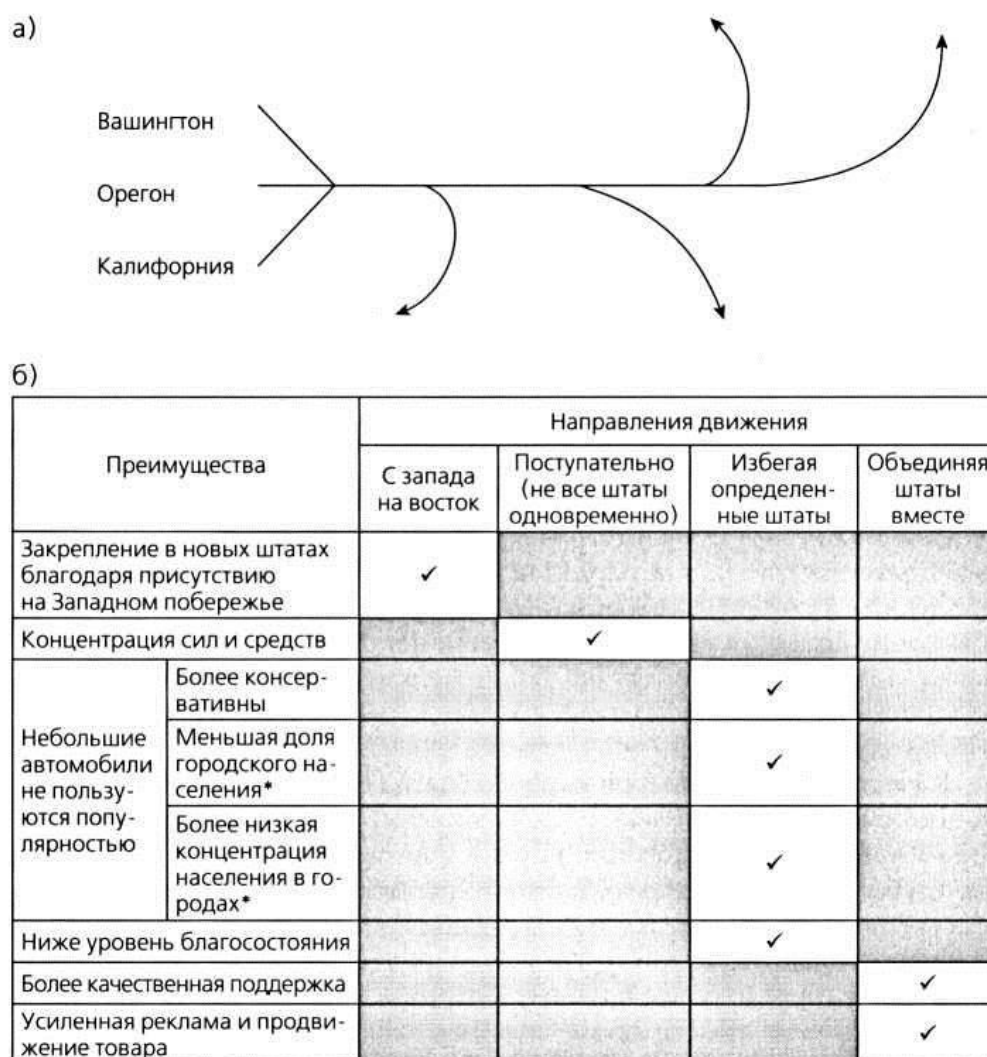
Повторение своей калифорнийской оборонной стратегии Toyota начала с интенсивных капиталовложений в дилерские агентства и поддержку. Она взяла старт с 384 дилеров в 1965 году, к 1970 году у нее их было уже более тысячи. Toyota передала основные права на продажу своей продукции влиятельным и опытным дистрибьюторам, занимающимся сбытом на больших территориях, затем, используя свое знание рынка, позволила им привлечь других, более мелких дилеров, в пределах своей местности. Доля рекламаций сократилась с 4,5% в 1969 году до 1,3% в 1973 году.

Качество работы дилеров выросло благодаря таким маркетинговым программам, как Project Image, целью которой было помочь дистрибьюторам повысить квалификацию своего торгового персонала за счет более глубокого понимания клиентов и налаживания более тесных личных контактов. Помимо этого дилеры получали высокие отчисления за каждую проданную машину – 181 доллар, что равнялось отчислениям за продажу гораздо более крупных автомобилей, таких как Chevrolet.

Интенсивное продвижение товара стало постоянной практикой. В 1971 году доля компании Toyota в телевизионной рекламе импортных автомобилей составляла 39%, Nissan – 19%, Volkswagen – лишь 16%. Преимущества опыта, нашедшие отражение в качестве и цене, были достигнуты благодаря автоматизации производства: Toyota внедрила специализированные роботы и аппараты многоточечной сварки на разных участках сборочного конвейера.

Непревзойденная дилерская сеть. Интенсивная рекламная кампания. Постоянные усовершенствования производственного процесса. Однако ни один из этих факторов не являлся ноу-хау. Они просто демонстрируют, как Toyota повторяет свою первоначальную оборонительную стратегию по всей территории США: агрессивное вторжение, захват территории и создание стационарных барьеров.

Наряду со стационарными методами повторно использовалась тактика и мобильных барьеров. Первой новой моделью была Corolla, которая обладала повышенной устойчивостью, увеличенной колесной базой, более крупным корпусом, пониженным расходом горючего, пониженным уровнем выхлопных газов, к тому же она была быстрее и безопаснее. Она стоила 1800 долларов, приблизительно на 200 долларов меньше первоначальной цены Coropa. Эти инновации появились в результате исследования рынка и опросов дилеров. На рис. 7.7 продемонстрированы мобильные барьеры.



* Это не одно и то же. В штате может быть невысокая концентрация городского населения (например, лишь 25% живут в городах), но все оно сосредоточено в одном перенаселенном мегаполисе.

Рис. 7.6. Этап IV: географическая экспансия

Corolla прошла через процесс эволюции: ее 1,1-литровый двигатель был заменен на 1,2-литровый, а впоследствии и на 1,6-литровый в модели Tercel Corolla. В 1979 году появилось 4-е поколение, а в 1984 было представлено 5-е поколение, включающее версию авто с передним приводом и вариантом кузова-купе.

Действие		Тип барьера			
		Укрепление стационарных барьеров	Новый мобильный барьер (Corolla)		
			Слабые стороны Volkswagen	Факторы успеха сегмента суб-компактов	Другие
Дилерские представительства	Количество	✓ (384 → + 1000)			
	Качество	✓ (программа <i>Image</i> и т. д.)			
Реклама		✓ (39% от всей ТВ рекламы импортных автомобилей)			
Производство		✓ Программа автоматизации			
Разное (снижение цены и т. д.)		Другое	Другое		
Повышенная устойчивость			✓		
Крупная колесная база			✓		
Увеличенный кузов			✓		
Пониженный расход горючего			✓	✓	
Сниженная цена			✓	✓	
Повышенная безопасность					✓
Пониженный уровень выхлопных газов					✓
Более быстрая					✓

Рис.7.7. *Этан V: Toyota добавляет мобильные барьеры*

С 1965 по 1972 год Corona продала один миллион автомобилей. К середине 1970-х годов Toyota реализовывала 290 тысяч машин ежегодно, и к 1975 году она стала лидирующим импортером пассажирских автомобилей.

Естественно, что американские компании выражали недовольство. По оценкам Генри Форда-второго при увеличении импорта автомобилей на 1% в США сокращались 20 тысяч рабочих мест. И американское правительство отреагировало на сложившуюся ситуацию: в августе 1971 года президент Никсон обложил весь импорт 10%-ной пошлиной.

Несмотря на это, в последнее пятилетие 1970-х годов продажи автомобилей Toyota росли ошеломляюще быстро – на 14% в год. В 1980-х годах продажи приблизились к 600 тысячам единиц в год, составляя 25% всех импортируемых автомобилей. Теперь Toyota доминировала в сегменте

субкомпактов в США. Таким образом, когда ее положение на рынке упрочилось, наступило время для движения вперед. Свободные ресурсы можно было направить куда-нибудь еще. Но куда?

7.1.6 Этап VI: прыжок из одного сегмента в другой: и вновь обходная стратегия

Toyota еще раз задалась важным вопросом: где еще не представлены лидеры отрасли? Оказывается, среди мотоциклов как в нижнем, так и в очень дорогом спортивном сегменте, автомобилей класса люкс стоимостью свыше 150 тысяч долларов и внедорожников по цене свыше 40 тысяч долларов.

Затем компания задалась вторым вопросом: в каких из этих сегментов слабее конкуренция со стороны специализированных компаний? Компания Harley Davidson прочно обосновалась в сегменте мотоциклов. Porsche, Ferrari, Lamborghini и Maserati сложно было вытеснить с их позиций в сегменте самых дорогих спортивных автомобилей. Rolls Royce, Bentley и Jaguar привнесли европейский шарм и престиж автомобилям класса люкс. British Leyland и Jeep концерна American Motors доминировали в верхнем ценовом диапазоне сегмента внедорожников.

Единственной подходящей зоной оставались недорогие (ниже 40 тысяч долларов) спортивные автомобили. Здесь не было доминирующих игроков, однако в этот сегмент намеревались вторгнуться некоторые конкуренты. Они были представлены в основном неамериканскими компаниями: Alfa Romeo, Triumph и Fiat.

Третий вопрос звучал так: «Является ли маржа на единицу в данном сегменте более высокой, чем в остальных?» Ответ был утвердительным.

Спортивные автомобили даже в нижнем ценовом сегменте давали более высокую маржу на единицу, чем более дешевые автомобили. Однако для поставленных перед Toyota целей имело большое значение то обстоятельство, что низкий и средний ценовые диапазоны в сегменте спортивных автомобилей пересекались – они в какой-то степени заменяли друг друга.

Следовательно, если бы участники «большой тройки» решили блокировать вход Toyota в сегмент недорогих спортивных автомобилей выпуском конкурирующего бренда, они подорвали бы продажи своих собственных спортивных моделей средней ценовой категории (в диапазоне от 40 до 70 тысяч долларов): Chevrolet Corvette, Mustang и Dodge Daytona производства GM, Ford и Chrysler соответственно. Поэтому для главных игроков не было стимула блокировать Toyota.

Ответ на четвертый поставленный вопрос – является ли этот сегмент привлекательным – был получен в ходе маркетингового исследования и опросов дилеров. Спрос на подобные автомобили постоянно рос. Потенциальные покупатели обладали теми же характеристиками, что и покупатели более дорогостоящих спортивных автомобилей: они были относительно молоды, харизматичны, импульсивны, вели весьма активный образ жизни и принадлежали в основном к сильной половине человечества.

Кроме того, потенциальные покупатели обладали еще одной важной характеристикой, шестой по счету: они стремились приобрести спортивный автомобиль только в том случае, если он стоил дешевле, чем у конкурента. Спрос на недорогие спортивные машины исходил от мужчин возрастом от 30 до 40 лет, которым приобрести дорогую «игрушку» не позволяли финансы. Зачастую недорогой спортивный автомобиль оказывался второй машиной.

И наконец, нижний ценовой диапазон сегмента спортивных автомобилей больше сочетался с имиджем Toyota как производителя субкомпактов и Японии как производителя дешевых товаров, чем верхний ценовой диапазон того же сегмента спортивных машин или автомобилей класса люкс.

Таким образом, Toyota нашла сегмент, где не присутствовали лидеры отрасли, где была слабее конкуренция со стороны специализированных компаний, где блокирование со стороны лидеров отрасли было маловероятным, поскольку оно означало подрыв собственных продаж, и который был привлекательным: «хорошая маржа и большой потенциал для роста».

Celica ST – модель, сочетающая в себе все эти характеристики, – стартовала в Калифорнии, штате, где демографическая ситуация была благоприятной, и быстро распространилась на весь остальной рынок Соединенных Штатов, опираясь на уже существующую сеть дилеров.

Продолжение этой истории было повторением того, что Toyota уже проделала с субкомпактами. Низкие цены и мощная рекламная поддержка стремительно продвинули компанию по кривой опыта. Сильные стороны, соответствовавшие факторам успеха, стали входными барьерами.

Были изучены конкурирующие модели, чтобы отыскать их уязвимые места и найти способы для проведения успешной лобовой атаки на Alfa Romeo, Triumph и Fiat. Были представлены мобильные барьеры (последующие инновации), например Celica Supra в 1979 году. Примеры можно продолжить.

7.1.7 Этап VII: цикличность

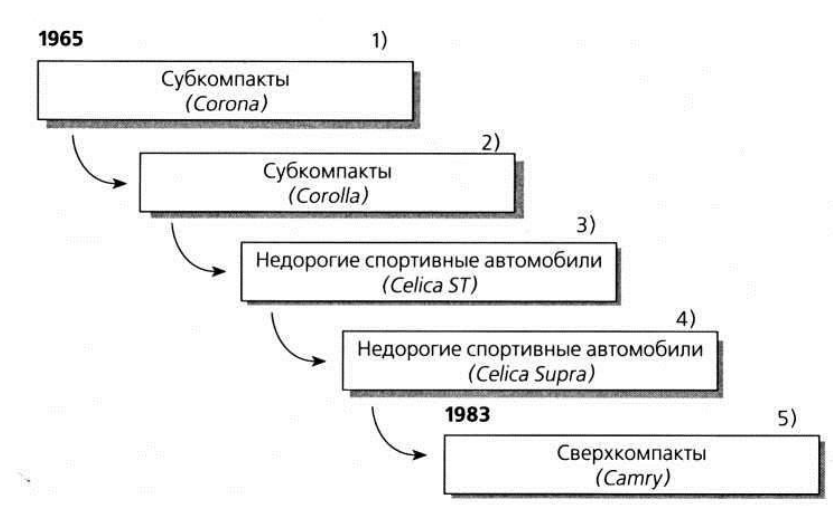


Рис. 7.8. Toyota избегает лобовой атаки в течение 18 лет (1965-1983 годы)

Toyota продолжала добавлять новые модели, неизменно отыскивая оставленный без должного внимания сегмент, где конкуренция была слабой, и только после этого двигалась в направлении других частей рынка.

Компании Toyota понадобилось 18 лет с момента ее входа на рынок в 1965 году для того, чтобы, наконец, предпринять лобовую атаку на тройку крупнейших американских компаний (см. рис. 7.8), которую она совершила, войдя в сегмент сверхкомпактов с моделью Camry в 1983 году. В конечном счете Toyota проникла и в сегмент класса люкс с шести- и восьмицилиндровой моделью Lexus за 40 тысяч и за 80 тысяч долларов соответственно (по ценам 2004 года). Обе они были частью циклической стратегии компании Toyota.

7.1.8 Другие японские компании следуют примеру

Honda, Mazda, Suzuki, Yamaha и Kawasaki пошли по стопам компании Toyota. Первым автомобилем компании Honda был S360 – двухместное, недорогое спортивное авто. За ним последовали двухцилиндровые N360 и N600, субкомпакты, приблизительно равные по размерам малолитражным автомобилям и предназначенные для того, чтобы вытеснить тяжелые мотоциклы.

Следующим появился Civic (по размеру занимающий промежуточное положение между субкомпактами и компактами, с тремя дверями, передним приводом и 1,2-литровым двигателем). Ему на смену пришли более крупные модели Civic с четырьмя и пятью дверями, полным приводом и более мощными двигателями. Это были чистые компакты. Таким образом, можно говорить о том, что бренд Civic охватил рынок во всех нишах сегмента компактов, начиная с верхнего сегмента субкомпактов.

Вслед за этим Honda двинулась вверх по лестнице рыночной иерархии со сверхкомпактом Accord и спортивным автомобилем верхнего ценового диапазона (NSX), Stream (универсал), Acura Legend (сегмент люкс), а затем дополнила этот ряд моделями HRV и CRV (внедорожники нижнего и верхнего ценового диапазона соответственно).

Таким образом, Honda постепенно окружила «большую тройку» американских лидеров. Тем не менее эта компания проникла на рынок США с помощью обходного маневра (недорогого спортивного автомобиля и субкомпакта) и предпочла скорее нижний ценовой диапазон, чем верхний (см. рис. 7.9). Первым автомобилем, выпущенным компанией Mazda, был 360 Coupe, – двудверный субкомпакт. С помощью новых моделей – Carol 600 и GLC – были построены мобильные барьеры. За этими моделями последовали недорогие спортивные автомобили Cosmo 110S и RX7. Затем был представлен компакт 626 Capella. Продолжение следует.

Таким образом, ключевой стратегией было укрепление стационарных барьеров мобильными. Подводя итог, можно сказать, что японские фирмы вошли на рынок США в нижнем ценовом диапазоне, добавляя все новые и новые сегменты и избегая прямой конфронтации с лидерами – GM, Ford и Chrysler. К 1980-м годам они доминировали в автомобильной индустрии США, избежав столкновения с лидерами на более ранних стадиях.

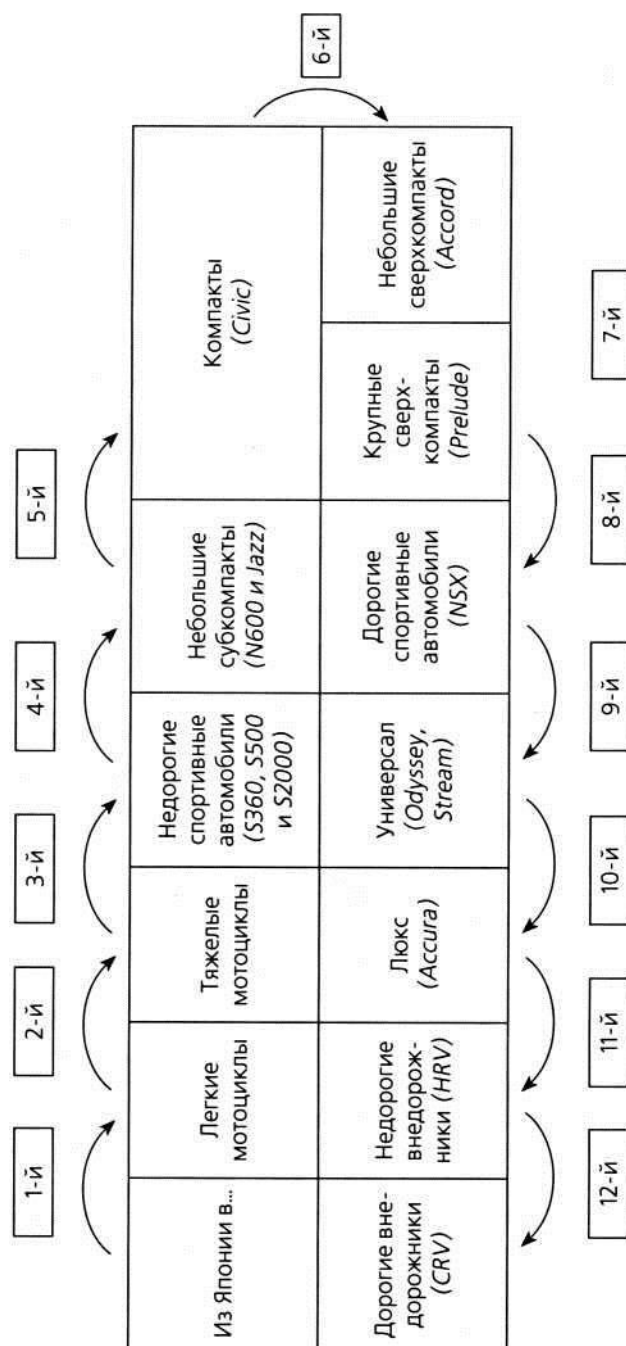


Рис 7.9. История Honda на рынке США: от нижнего ценового сегмента рынка с партизанскими и обходными стратегиями к окружению «большую тройку» американских лидеров.

Японские компании продолжали использовать ту же модель поведения повсюду – в Финляндии и Швейцарии в начале 1960-х годов; в Голландии, Бельгии и Люксембурге – в конце 1960-х; в Норвегии и Швеции – в начале 1970-х; в Великобритании – в середине 1970-х; во Франции и Германии – в конце 1970-х годов и, наконец, в Италии – в конце 1980-х годов. Всякий раз они выбирали ту область, где национальная автомобильная промышленность была представлена слабее всего. Таким образом, при выборе цели они использовали фланговые атаки в течение двух десятилетий.

Honda, Suzuki, Yamaha и Kawasaki использовали ту же методику и с мотоциклами. В то время как на рынке США господствовал Harley Davidson, японские компании начали с мотоциклов с двигателями объемом 50 куб. см, которые были весьма далеки от мотоциклов Harley Davidson класса 1000 куб. см и выше. Они заработали себе долю на рынке и доверие покупателей. Лишь вслед за этим они выпустили модель с двигателем объемом 125 куб. см, затем – байк на 175 куб.см, позже – мотоцикл на 250 куб.см и т. д. Каждый раз использовалась стратегия обходного маневра.

К 1966 году Honda, Suzuki, Yamaha и Kawasaki контролировали около 90% американского рынка легких мотоциклов. В Великобритании, где до этого лидерами являлись Triumph, BSA и Norton, доля японцев на рынке составляла 74%. В Германии из-за противостояния с концерном BMW они достигли лишь 70%. К 1975 году Honda предлагала 25 различных моделей, из которых 7 предназначались для езды в городских условиях, 6 внедорожников и 13 мотоциклов, сочетающих свойства и тех и других. У Kawasaki было 22 модели, у Suzuki – 24, и у Yamaha – 29.

Honda выжидала 20 лет, занимая одну более мелкую нишу за другой, перед тем как пойти в лобовую атаку на Harley Davidson с моделью класса 1000 куб. см Goldwing¹⁶. К 1981 году Япония производила 7 миллионов 410 тысяч единиц, занимая 65% мирового рынка. На экспорт шло 4 миллиона мотоциклов – преимущественно в США, Европу и на Дальний Восток.

Концерн Harley Davidson бездействовал, полагая, что их «мотоциклы представляют собой спортивные машины, а не средства передвижения... Они предназначены для использования главным образом в часы досуга. Легкие мотоциклы являются всего лишь дополнением. После Первой мировой войны некоторые компании предложили легкие мотоциклы. Мы сами представили один такой. В 1947 году мы предложили еще один, однако он просто не пошел. Мы видели, что происходит с этими маленькими размерами...»¹⁷. В конце концов, Harley Davidson объявил о банкротстве и подал заявку правительству того времени на введение квоты на импорт японских мотоциклов, которая была удовлетворена.

Такова первая причина встречающегося иногда отсутствия реакции со стороны лидеров – ошибки в оценке. Иногда это происходит из-за высокомерия («желания покупателей мы знаем лучше, чем сами покупатели»). В других случаях пассивность лидера проистекает из опасения подорвать свои собственные продажи. Сегодня Япония является мировым лидером в производстве мотоциклов. Стратегия японских компаний в противостоянии с Harley Davidson повторялась с неизменным успехом и в других странах в схватках с другими брендами.

Конечный урок один и тот же. Используйте сегменты и ниши, чтобы избежать изначальной прямой конкуренции с лидерами отрасли. Переходите из одного сегмента в другой. Защищайте свои сегменты, возводя стационарные и мобильные барьеры для непрямых конкурентов, и проводите лобовую атаку на прямых. Нарращивайте прибыль и вашу долю на рынке. И еще до того как лидер об этом узнает, вы сможете разделить с ним рынок, не вступая с лидером в прямую борьбу.

Как сказал Сунь Цзы, «в битву следует вступать лишь после того, как победа будет гарантирована»¹⁸. Данное положение демонстрирует рис. 7.10.

7.3 Уроки, которые следует вынести

Toyota и другие японские производители автомобилей иллюстрируют некоторые правила, к которым мы постепенно приходим в этой книге, и применяют их для интернационализации своего бизнеса.

Во-первых, оборона должна предшествовать нападению. Перед тем как выйти на международный уровень, товары и услуги следует испытать на внутренних рынках, где лучше известны географические особенности местности, психология потребителя, поставщики и дистрибьюторы. Даже без разного рода официальных или неофициальных барьеров тщательная сегментация позволяет избежать (или, по крайней мере, свести к минимуму) конкуренцию.

Это означает, что внутренние рынки представляют собой идеальный полигон для обкатки и подгонки товаров. Mazda сосредоточила свои усилия на внутреннем рынке в течение восьми лет – с 1962 года по 1970-й, когда начала экспорт в США. Toyota тоже концентрировалась на внутреннем рынке. Время запаздывания между выпуском продукта для внутреннего потребителя и на экспорт приобретает особое значение на первых шагах интернационализации. По мере приобретения опыта это становится менее существенным фактором.

Вторым важным направлением является правило Т (см. рис. 7.11). На внутренних рынках крупные фирмы часто представлены во многих сегментах. Одного сегмента обычно недостаточно, чтобы поддерживать

Рис. 7.10. Как японские компании разделили автомобильный рынок США, не вступая в конфронтацию с доминирующими игроками большую компанию, а конкуренция на таком рынке зачастую недостаточно сильна для того, чтобы вынудить компанию сузить область своей деятельности, поэтому она входит и в другие сегменты.

Этот вариант не действенен, когда речь идет о выходе на международный уровень. Один сегмент теперь уже будет достаточно велик, поскольку существует так много разных стран и географических регионов. Впрочем, и конкуренты, вероятно, будут больше и сильнее. Поэтому интернационализация означает переход от географической специализации и расширения по сегментам к географической диверсификации и сегментной специализации.

Общее правило гласит, что чем больше рынок, тем более специализированной должна становиться фирма, чтобы преуспеть. Глобализация, таким образом, предоставляет возможность для сокращения ассортимента продукции.

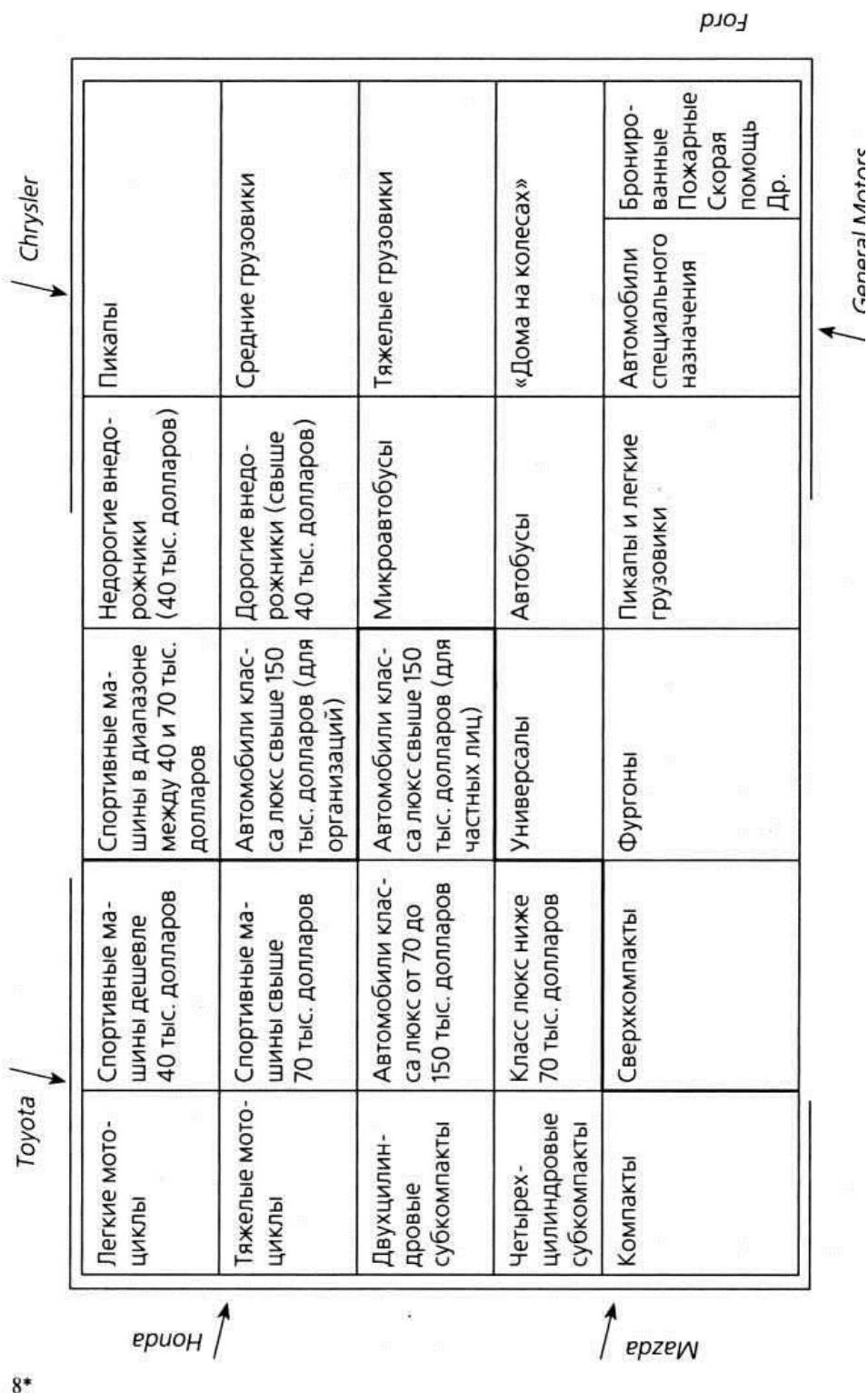


Рис. 7.10. Как японские компании разделили автомобильный рынок США, не вступая в конфронтацию с доминирующими игроками

Переход от широкой концентрации на внутреннем рынке к узкой на мировом требует тщательного отбора сегментов. В идеальном случае должен остаться только один, в крайнем случае – несколько; и они должны быть

одинаковыми во всех географических регионах, чтобы получать преимущества экономии за счет роста масштабов производства и опыта. Это достигается путем концентрации. Выбранный сегмент следует атаковать наиболее простым методом – самым предпочтительным являются партизанские удары, а дифференцированное окружение надлежит использовать в последнюю очередь.

Японцы добились признания на рынке электроники и вычислительной техники как в качестве поставщиков комплектующих для производителей комплексного оборудования, так и предлагая свою продукцию под собственными торговыми марками продавца¹⁹. Они достигли этого благодаря маркетингу дифференцированных товаров через подобранных дилеров. На рынке портативных калькуляторов компании Casio и Sharp предложили различные дополнительные возможности: калькуляторы с часами, с мелодиями, карманного размера (калькуляторы толщиной 2 мм и размером с игральную карту) и т. д.

Компания Canon предприняла атаку на компанию Xerox, прибегнув к обходному маневру: вместо больших аппаратов, она предложила технику меньшего размера; вместо прямых продаж в розницу воспользовалась услугами дистрибьюторов; вместо того чтобы сдавать технику в аренду, она всю ее продавала.

Короче говоря, история проникновения японских компаний на рынок США является яркой иллюстрацией того, как с помощью сегментации и тщательно выбранной ниши для входа можно изменить условия боя. Не являясь лидерами, японцы никогда не вели игру по установленным лидером правилам. При помощи специальных стратегических шагов правила игры меняются, лидер нейтрализуется и парализуется – и неважно, насколько он силен¹⁹.

Это оказывается полезным, когда выбранный сегмент имеет более низкую маржу на единицу проданной продукции, чем сегмент, в котором присутствует конкурент (см. рис. 7.11, пункт 3.4). В этом случае, если последний блокирует наш вход, он подорвет свои собственные продажи. Toyota и Mazda вошли в автомобильную индустрию с субкомпактами. Honda – с небольшими мотоциклами. Seiko проникла на рынок часов с недорогими кварцевыми часами. Первый калькулятор Casio был карманным и стоил дешево. Компания Canon начала с производства небольших фотокопировальных аппаратов. Sony изготавливала очень маленькие телевизоры²⁰.

Наконец, сегмент, выбранный для выхода на международный уровень, должен эффективно взаимодействовать с другими сегментами на внутреннем рынке, быть привлекательным (по крайней мере, в отношении перспектив роста). Toyota обнаружила тенденцию к росту спроса на небольшие автомобили, затем – потребность в недорогих спортивных авто. Citizen представила первые в мире часы на солнечных батарейках.

Положительный результат выхода за рубеж может проистекать из двух источников – благодаря выявлению тех сегментов рынка, которые проигнорированы конкурентами или же лишены должного внимания с их

стороны, либо посредством тех возможностей, которые несут с собой инновации. Результатом может быть сегмент (автомобили-субкомпакты) или ниша (в сегменте мотоциклов мотоциклы класса 50 куб. см). Следовательно, 1) анализ рынка, 2) инновации, 3) сегментация, 4) создание ниши – все это позволяет компании выбрать, с кем конкурировать.

Информация решает все. Будь то информация о запросах и ценностях потребителей, ведущая к созданию матрицы сегментации отрасли и оценки привлекательности каждого сегмента, либо же сведения о конкурентах, ведущие к лучшему пониманию их стратегии, сильных и слабых сторон.

Среди японских производителей бытовой техники традиционно принято разбирать на мельчайшие составные части продукцию западных фирм (микроволновые печи, автоматические посудомоечные и стиральные машины, электроплиты). Затем они изучают эти части, чтобы оценить их количество, разнообразие, внешний вид, технологию, структуру себестоимости и эксплуатационные характеристики. Короче говоря, информация представляет собой пищу для размышлений.

Важную роль в достижении успеха на международных рынках также играет стратегия, проводимая в географических регионах (см. рис. 7.11. пункт 4). В стране, на которую пал выбор, должен присутствовать сегмент, избранный для интернационализации. Партизанская тактика предпочтительнее обходного маневра, а тот, в свою очередь, продуктивнее фланговой атаки и т. д. И желательно, чтобы данный географический регион находился поближе к дому – не только в отношении расстояния, но и с точки зрения культурных различий. Первое позволяет снизить транспортные расходы. Второе необходимо для облегчения понимания принципов работы данных рынков.

После того как компания провела некоторое время в одном географическом регионе, у нее появляется две альтернативы. Она может расширить свою деятельность в данной области, войдя в другие сегменты, расширив ассортимент. Либо она может держаться одного и того же сегмента и двигаться в другие географические регионы – географическое расширение. (В данном случае нет противоречия с первым правилом, поскольку компания уже продвинулась вглубь процесса интернационализации.)

Расширение товарного ассортимента и географическая концентрация логичны, когда имеют место четыре фактора: растущая привлекательность определенного географического региона, усиливающаяся эффективность взаимодействия между сегментами (синергизм), возникновение больших возможностей для партизанских атак и обходных маневров на данном специфическом географическом рынке и снижение цены неиспользованных возможностей расширения в другие сегменты с точки зрения преимуществ опыта и экономии за счет роста масштабов производства. Когда данные четыре условия не выполняются, следует обратиться к географическому расширению и концентрации на одном сегменте.

В первом случае (географическая концентрация и расширение ассортимента) все еще остается два варианта: сконцентрироваться либо на эффективном взаимодействии между сегментами, либо на средствах и

способах избежать конкуренции. Первое следует известному высказыванию, гласящему, что сила цепи равна силе самого слабого ее звена²¹. Второе придерживается библейского изречения о том, что следует быть «мудрыми, как змии, и бесхитростными, как голуби». Для того чтобы принять решение, необходимо сравнить степень эффективности взаимодействия и силу конкуренции.

1. **Сначала оборона** (внутренний рынок), а затем **нападение** (за рубеж).
2. Атакую, **переходите** от территориальной концентрации и расширения ассортимента продуктов к географической диверсификации и товарной концентрации.
3. **Характеристики сегмента:**
 - 3.1 Только один сегмент (концентрация).
 - 3.2 Факторы успеха = сильные стороны компании.
 - 3.3 В первую очередь обратите внимание на легкие варианты – партизанская война перед обходным маневром и т. д.
 - 3.4 Низкая маржа на единицу продукции по сравнению с сегментами лидера рынка.
 - 3.5 Эффективно взаимодействующий с другими сегментами.
 - 3.6 Привлекательный (объем продаж и его рост).
 - 3.7 Совместимый с учетом культурных особенностей (с имиджем страны-производителя).
 - 3.8 Слабая прямая конкуренция.
4. **Характеристики географического региона:**
 - 4.1 По одной после укрепления доли рынка.
 - 4.2 Там, где есть сегмент, удовлетворяющий характеристикам, изложенным выше (в пункте 3).
 - 4.3 Там, где тот же выбранный сегмент существует.
 - 4.4 Близость:
 - 4.4.1 Расстояние.
 - 4.4.2 Культура.
 - 4.5 Высокий потенциал (население, ВВП на душу населения).
 - 4.6 Соответствие предлагаемой модели/продукта (климат, образ жизни и т. д.).
 - 4.7 Группирование (для совместной поддержки).
5. **Впоследствии имеет место выбор между:**
 - 5.1 Продвижением между сегментами в пределах того же географического региона области или
 - 5.2 Добавлением новых географических регионов к тому же сегменту(ам).
6. **В пункте 5.1 существует выбор между:**
 - 6.1 Стратегией змеи (избегать серьезной конкуренции) и
 - 6.2 Стратегией цепочки (усиливать синергизм).
7. **Альянсы:**
 - 7.1 Да или идти в одиночку?
 - 7.2 Если да, то каким из 13 возможных типов?

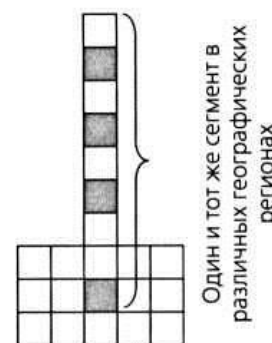


Рис. 7.11. Уроки выхода японцев на международный рынок

В качестве общего правила предпочтительнее на ранних стадиях концентрироваться на том, чтобы избегать конкуренции, поскольку возможностей для партизанских атак, обходных маневров и т. д. больше, а потенциал для синергизма ниже. По мере истощения альтернатив и роста синергетического потенциала (наша компания присутствует в большем количестве сегментов), сосредоточиться следует на синергизме.

И последнее – необходимо отметить, что японцы не располагают монополией на стратегическую мудрость. К примеру, такие немецкие производители автомобилей, как BMW и Mercedes, тоже вошли на рынок США с помощью обходных маневров и фланговых атак, отдав предпочтение им перед лобовыми атаками.

Порой стратегию японцев удавалось обойти за счет другой стратегии, как в том случае, когда швейцарская марка Swatch достойно ответила на дешевую продукцию из Японии, – Swatch, в свою очередь, поменяла правила игры. Помимо этого, имели место и политические конфликты (вышеупомянутые квоты и тот факт, что стоимость йены после переоценки составляла 17% от прежней, что отрицательно отразилось на экспорте), и проблемы с рабочими (забастовки вынудили компанию Toyota завозить машины через Канаду и Мексику). Однако даже в этом случае доказательством японского стратегического мастерства стал тот факт, что эта идея была частью плана действий при чрезвычайных обстоятельствах, разработанного непосредственно на случай возникновения производственных конфликтов.

Не избежали некоторых ошибок и японцы. У первых пассажирских автомобилей Toyota фары светили слишком тускло, что не соответствовало принятым в Калифорнии стандартам, а двигатель издавал такой рев, как у грузовиков²².

Таким образом, успех дался японцам нелегко, однако человеку свойственно ошибаться, в то время как удача – часть жизни. Полностью избежать ошибок не поможет ни одна стратегия. Суть надежной стратегии в том, что она минимизирует количество грубых промахов и предлагает путь для их быстрого исправления.

Лучше выбрать правильную стратегию и ошибиться при ее реализации, чем успешно претворять в жизнь ошибочную. Избрав правильную стратегию и даже сделав ложный шаг, вы все еще остаетесь на верном пути. Избрав же неверную стратегию, пусть даже действуя безошибочно в ее рамках, можно оказаться бог знает где.

Как сказал Архимед, «дайте мне точку опоры – и я переверну Землю».

Заключение: восемь правил, следуя которым можно заслужить успех

«Австрийские генералы, разбитые Наполеоном в 1796 году, протестовали "Невозможно, чтобы кто-то так игнорировал чуть ли не все наиболее элементарные принципы войны"».

Фердинанд Фош, маршал Франции, «Принципы войны»

«Все мы распознаем стратегию, когда она видна».

Гари Хамел

Основную мысль этой книги можно сформулировать в виде восьми высказываний.

1. Защита сильнее, чем нападение

Игроки, впервые входящие на рынок, сталкиваются с шестью преградами. Прежде всего компания, которую мы атакуем, может оказаться первой компанией в данном сегменте. В этой ситуации имя бренда в сознании потребителя ассоциируется с самим товаром: Aspirin, Coca-Cola, Kleenex, Black & Decker, Gillette, Kodak, jeep, Band-Aid, Jello. В этом случае потребители сохраняют ему наибольшую преданность.

При иных обстоятельствах на стороне обороняющегося остается тем не менее пять других преимуществ:

- более глубокое знание рынка;
- эффект опыта и эффект обучения;
- большая доля рынка (большая известность и благоприятный имидж);
- большой размер в отрасли (экономия за счет масштабов производства);
- консервативность потребителей.

Вытеснить лидеров рынка непросто. Аналитическая компания AC Nielsen провела исследование 50 наиболее успешных современных бакалейных брендов Великобритании и пришла к выводу, что лишь 9 из 50 (менее 20%) стартовали в течение последних двух десятилетий. Попытки вырасти за счет расширения ассортимента продукции и потеря концентрации на своих базовых наиболее сильных сторонах являются главной причиной краха компаний. Исследование консалтинговой компании Bain & Co показало, что «главной причиной, по которой многие бизнесы оказываются не в состоянии удовлетворить своих потребителей и акционеров, является то, что они чрезмерно удаляются от своих корней».

Когда речь идет о выборе стратегического хода, бремя доказательств является прерогативой при принятии решения о наступлении. Кредит доверия, разумеется, остается у защиты и побуждает использовать ресурсы компании для увеличения доли рынка в тех отраслях и регионах, где она уже представлена.

Это не означает, что фирма не должна атаковать. Вот только обстоятельства не всегда этому благоприятствуют.

Так когда же нападение оправдано?

2. Существуют четыре условия, при наличии которых можно начинать атаку

1. Способна ли фирма выполнить требования проведения атаки? Они различаются в зависимости от типа наступления. Необходимо, чтобы соблюдалось большинство этих требований (см. главу 3).
2. Отсутствие угрозы появления нового конкурента.
3. Необходимые для проведения атаки ресурсы нельзя использовать более эффективно для наращивания доли на современных рынках.
4. Новый сегмент должен быть более привлекательным, нежели существующие с точки зрения продаж, роста, маржи и объема.

В главе 5 был предложен удобный инструментарий, позволяющий определить, когда входить на новые рынки, а когда, напротив, защищать свои владения.

3. Существует естественная последовательность выбора способа защиты

Не все восемь оборонительных шагов следует рассматривать одновременно. Три вида стратегии (предупреждающая сигнализация, создание входных барьеров и глобальный сервис) следует принимать во внимание в первую очередь.

Если они окажутся неэффективными, прежде чем прибегнуть к отступлению как к последнему средству спасения, необходимо надлежащим образом проанализировать остальные типы обороны. И все же даже отступление может оказаться началом новой стратегии – сохранения ресурсов с тем, чтобы найти им лучшее применение где-либо еще. Это решение о том, когда стоит сдаться и когда удерживать позиции и сражаться.

4. Существует естественная последовательность выбора способа нападения

Самым простым типом наступления является партизанская война. После нее следует обходной маневр, затем – фланговая атака. Лобовой атаке целесообразнее отдать преимущество перед недифференцированным окружением, которое предпочтительнее дифференцированного.

Потому что шансы на успех выше в тех случаях, когда стратегия позволяет атаковать конкурента там, где его позиции слабы, а не в ситуациях, где он силен, что не вынуждает его реагировать, задействует минимум наших ресурсов и обеспечивает наибольшую поддержку стратегическим бизнес-единицам.

5. Необходимо тщательно соблюдать условия обороны или наступления

Для каждой определенной стратегии существуют различные условия. Все они подробно обсуждаются в соответствующих главах. Для максимального увеличения шансов на успех необходимо отвечать как можно большему количеству условий. Успех зависит не только от того, насколько тщательно выбран тип стратегии, но и от того, насколько верно она реализуется.

6. Стратегические ходы можно выполнять в одиночку либо в альянсах

Альянсы преследуют две главные цели: выигрыш во времени (ускорение темпа освоения ресурсов), либо приумножение сил (возрастание производственного опыта, снижение издержек).

Альянсы имеют 13 четких форм – от обмена членами совета директоров и консорциумов (влияние на работу компании в обоих случаях минимально) до слияний и приобретений (максимальное влияние). Промежуточное положение занимают другие формы, такие как регистрация торговой марки, двусторонний маркетинг, лицензионные соглашения и т. д.

Устойчивые альянсы должны соответствовать десяти критериям, перечисленным на рис. 6.5 в главе 6. Во-первых, компания обязана решить, в ее ли интересах создание альянса. Следует четко определить, как альянс способствует достижению намеченных целей. Прогнозируемый рост прибыли должен превосходить совокупные издержки и риски как минимум на 25%, чтобы компенсировать возможное сокращение ожидаемого выигрыша и непредвиденные расходы.

Критерием деятельности должна служить экономическая прибыль, а не другие показатели, такие как прибыль на акцию или доходность активов. Для этой цели нужно назначить «адвоката дьявола», который отчитывается перед советом директоров.

Решение о заключении альянса следует за выбором стратегии, но никак не наоборот. И бремя доказательства возлагается на сторонников этого решения. Если есть сомнения в том, что организация способна соответствовать всем десяти критериям, она должна действовать в одиночку.

7. Интернационализация: самая сложная форма атаки

В этом случае существуют три дополнительных преграды: новый географический регион, новые клиенты и менее масштабный вход. Поскольку риски в данном случае больше, чем при любой другой форме наступления, необходимо еще строже придерживаться правил проведения атаки, обороны,

создания альянса и соответствующим образом сделать выбор между ними. В практическом исследовании в главе 7 приведены примеры успешной и неудачной интернационализации.

8. Успех зависит от умения соблюдать правила выбора времени (когда следовать тому или иному типу стратегии), способа (каким образом ему следовать) и средства (действовать самостоятельно либо в альянсе)

Фактор случайности всегда будет присутствовать. И удача в бизнесе имеет не меньшее значение, чем в обычной жизни. Однако правила увеличивают шансы на успех. И если мы будем играть по правилам, мы этого успеха добьемся.

Примечания

Глава 1

1. Так называемым зулусским войнам посвящено несколько серьезных работ. Однако две из них считаются фундаментальными: Great Zulu Battles: 1838- 1906 (Cassel Group: New York,1998) и Brave Men's Blood: The Epic of the Zulu War 1879 (Greenhill Books: London,1990). Автор обеих – Ян Найт. Настоящее издание в качестве источника информации использует главным образом эти две книги.

2. Мыс Доброй Надежды получил свое имя благодаря Бартоломео Диашу, еще одному португальскому мореплавателю. В предшествующем своем путешествии он пришел к выводу, что это самая южная точка африканского континента и, следовательно, она является столь желанным проходом в Индию.

3. Британские требования содержали следующие условия: выдачу отдельных членов королевской семьи британскому суду, выплату значительной компенсации за разорение приграничных территорий, изменение военной организации королевства (то есть ликвидацию системы «амебуто», согласно которой мужчины были обязаны работать на постройке королевской усадьбы, охотиться, служить в армии и т. д., до тех пор пока король не разрешит им жениться), прекратить междоусобную резню и позволить всем миссионерам вернуться в Зулуленд.

4. Несмотря на это, технологически они уступали британцам, поскольку их огнестрельное оружие в значительной степени было устаревшим. У них были скудные амуниция и вооружение и совершенно отсутствовала тяжелая артиллерия. Армия состояла из «ибуто» (группа, насчитывающая 4000 человек) с отдельным командованием, разбитых на два крыла, командиры которых подчинялись командиру «ибуто». Те в свою очередь подразделялись на группы из 50-70 человек, набранных из одной местности, которые возглавлял выбранный из их рядов воин. Боевой дух воинов был очень силен. Когда в армию приходили новые бойцы, некоторые из них отбирались для ритуального убийства буйвола, которое они должны были совершить голыми руками. Плоть убитого животного окроплялась магическими зельями и распространялась для поедания по всему войску, чтобы сплотить его и наделить храбростью и силой буйвола. Разные полки бросали вызов друг другу, предлагая помериться количеством наиболее героических поступков в битвах.

5. Общее число мобилизованных приближалось к 40 тысячам, из которых 16 тысяч были рассредоточены по оборонительным позициям на всей территории королевства.

6. Конструкция ружей того времени предполагала перезарядку после каждого одиночного выстрела.

Глава 2

1. Индустрия калькуляторов насчитывала несколько сегментов: настольные калькуляторы, карманные калькуляторы и многофункциональные калькуляторы (действующие также, как часы, персональные органайзеры, радиоприемники и т. д.). Другие фирмы, такие как Sharp, также сегментировали рынок, чтобы избежать прямого столкновения с Texas Instruments. Sharp приняла решение на первом этапе концентрироваться на карманных калькуляторах и лишь со временем расширять их область применения.

2. Pennington M.W. и Cohen S.M. (1992) «Michael E. Porter Speaks on Strategy», Planning Review, январь, стр. 8-11, Robert J. Allio & Associates, Inc для North American Society for Corporate Planning.

3. Combat Intelligence (1973), Боевой устав армии США 30-5, Октябрь, 2-13.

4. Сунь Цзы, цитата из книги «Искусство войны», стр. 37.

5. Ries, A. (1996) Focus: The Future of Your Company Depends on it. (Эл Райс, «Концентрация: от этого зависит будущее вашей компании»). HarperCollins. См. также Ries, A. и Trout, J. (1986) Marketing Warfare (Эл Райс и Джек Траут «Маркетинговые войны»), McGraw-Hill; Ries, A. и Trout, J. (1993) The 22 Immutable Laws of Marketing (Эл Райс и Джек Траут «22 непреложных закона маркетинга»), HarperCollins US; Ries, A. (2000) Positioning: The battle for your mind (Эл Райс «Позиционирование: битва за умы»), McGraw-Hill.

6. В последующие годы IBM снова стала получать прибыль, хотя соотношение между прибылью и объемом продаж уже не было таким, как раньше.

7. Они начали с нижнего ценового сегмента рынка (дешевых ПК), а затем перешли к противоположному высокому сегменту (суперкомпьютерам).

8. Ries, Focus (Райс, «Концентрация»), стр.130. См. также Zook, C. and Allen, J. (2001), Profit from the Core (К. Зук и Дж. Аллен «Разрабатывайте основную жилу»). Аргументы авторов состоят в том, что 1) диверсификация от основной деятельности может привести к разрушению ценности, обещанной компанией; и что 2) фирма обязана полностью реализовать свой потенциал в основном своем бизнесе, прежде чем расширяться в смежные виды деятельности.

9. IBM до некоторой степени удалось восстановить свое положение – см. Gers- tner, L. (2004) «Who says elephants can't dance?» (Луис Герстнер (2004) «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?»).

10. Когда президентом корпорации Chrysler стал Якокка, она трансформировалась в холдинговую компанию, в которой производство автомобилей было лишь частью бизнеса. В ней было четыре подразделения – Chrysler Motors, Chrysler Aerospace, Chrysler Financial и Chrysler Technologies. Позже Якокка признавал, что диверсификация была его крупнейшей ошибкой. «Нам не нужно было создавать холдинг. Он сделал нас слишком

тяжеловесными. До этого, если мы сбивались с пути (а это происходит с компаниями сплошь и рядом), мы умели быстро сконцентрироваться.»

11. Компания Little Caesars была настолько успешной, что в течение нескольких лет ее опыт повторила Poker's Pizza: одинаковый слоган «Покупаешь одну – получаешь две», очень маленькие помещения (всего один или от силы два столика), яркие логотипы и меры по привлечению внимания прохожих и ориентация на спонтанных покупателей. Эта аналогичная стратегия, как мы увидим в следующей главе, называется лобовой атакой. Подобным же образом успех доставки на дом фирмы Domino's Pizza вскоре повторила фирма Tele Pizza, которая атаковала первой в сегменте доставки на дом. Изменить условия боя, чтобы эффективнее использовать собственные сильные стороны и тем самым добиться конкурентного преимущества, – это фундаментальное правило как на войне, так и в бизнесе.

12. Стандартный для авиапочты двухдневный срок доставки был сохранен, однако старались не заострять внимание на правиле и упоминать о нем как можно реже.

Глава 3

1. Обычно сегмент люкс разделяют на три подкласса: автомобили ценой до 70 тысяч долларов США, от 70 до 150 тысяч и свыше 150 тысяч долларов.

2. Все связанные с товаром аспекты, включая доставку, обслуживание, несущественные характеристики товара (упаковка и т. д.).

3. Интересное наблюдение: чем ниже социальный класс, тем чаще «партизанский» бренд рассматривается с позиции «или-или» вместо «также». Покупатель с небольшим достатком выберет одни часы, один журнал и одну машину и воспользуется «партизанскими» брендами вместо более дорогостоящих брендов основного игрока. Таким образом «партизан» занимает нишу. По мере продвижения по социальной лестнице покупатель все чаще начинает рассматривать «партизанские» товары как дополнение к стандартным покупкам, сделанным у основных игроков. Ботинки Sorel, виски Chivas Regal для особых случаев и т. д. На самом верху социальной лестницы покупатель снова использует «партизанский» товар по принципу «или-или»: если виски, то только самый лучший, если часы, то исключительно Rolex.

4. Если наша компания осуществляет партизанскую атаку в отношении только одного из трех лидеров, то в этом случае она действует в обход, с фланга или в лоб. Эти виды наступления, как мы увидим в главе 5, сложнее в реализации.

5. Любые достоинства, которыми мы можем воспользоваться: ноу-хау, технология, доставка и т. д.

6. К примеру, тестирование импортных товаров и уменьшение внутреннего рынка.

7. Концепции эффекта обучения и экономии за счет масштаба производства различаются. В первом случае речь идет о снижении затрат, произошедшем с

начала производства в первый год и вплоть до настоящего момента. Вступают в силу преимущества опыта. Экономия же, связанная с масштабом, является результатом роста производства, достигнутым в пределах одного отдельно взятого года. Это явление называется эффектом объема.

8. Некоторые политические периоды ничем не отличаются. После французской революции, закончившейся уничтожением своих собственных детей (Марат, Дантон, Робеспьер), кто-то спросил члена парламента Аббе де Сижа, что тот делал во время революции. «Я выжил», – ответил тот.

9. Спустя некоторое время Cadillac решил блокировать BMW через новую модель Cadillac Seville. Но за одним этим исключением, модели 3-й и 5-й серии BMW обходят все модели Cadillac. Блокировка является защитной стратегией, которая будет обсуждаться в главе 4.

10. Матрица Boston Consulting Group определяет бизнес-портфель компании как совокупность четырех типов бизнес-единиц: «дойные коровы» (высокая доля на рынке и низкие темпы роста), «звезды» (высокие темпы роста и большая доля рынка), «вопросительные знаки» (высокий потенциал роста продаж при низкой доле на рынке) и «собаки» (невысоки как доля на рынке, так и рост).

11. Ries, A. and Trout, J. (1988) Bottom up Marketing (Райз, Э. и Траут Дж. «Маркетинг снизу вверх»), McGraw Hill.

12. Часы Tag Heuer акцентируются на силе, скорости и спортивности. На рекламной продукции компании изображены спортсмены, бегущие наперегонки с борзыми собаками, пловцы, соревнующиеся с акулами, и автомобилисты, которые не уступают дорогу самолетам.

13. Чем меньше разница между сегментами, тем выше риск «каннибализма». Чем меньше количество моделей, охватывающих эти сегменты, тем менее специализированными они будут и, соответственно, тем выше риск «каннибализма». Таким образом, явление «каннибализма» растет с увеличением сходства между сегментами и уменьшается с ростом количества моделей (когда они становятся более специализированными):

Повышенный риск «каннибализма»		
Количество моделей	Сходство между сегментами	
	Небольшое	Большое
Очень незначительное*		Высокий
Большое (в каждом сегменте существует своя модель)	Низкий	

* $\frac{\text{Кол-во моделей}}{\text{кол-во сегментов}}$ = небольшая величина.

14. Чтобы уменьшить риск «каннибализма» (несмотря на то что при дифференцированном окружении этот риск меньше, чем при

недифференцированном, когда риск взаимного наложения отдельных моделей выше).

15. Более подробно об этом см. Ries A. (1996) *Focus: The Future of Your Company Depends on it*, (Эл Райз «Нацельтесь на успех: от этого зависит будущее вашей компании») HarperCollins.

Глава 4

1. Преимущества масштаба и доли рынка являются близкими понятиями, но все же имеют определенные различия. Фирма может извлекать выгоду из сокращения затрат, обусловленного ростом масштабов производства в своих производственных подразделениях, несмотря на то что у нее может быть небольшая доля рынка в различных отраслях, где она представлена. Или же компания может извлекать выгоду, пользуясь большой долей рынка, не имея при этом экономии, связанной с ростом производства.

2. Цитата из книги Сунь Цзы «Искусство войны».

3. Если бы это послание было направлено немецкому противнику до войны, это было бы защитой с помощью сигнализации. Но так как оно было произнесено во время войны, его целью было усилить стойкость сопротивления, а не убедить противника в нецелесообразности нападения. Это было послание, направленное вовнутрь, которое было призвано объяснить необходимость входных барьеров и, следовательно, создать их. Внешние послания являются сигнализирующей стратегией.

4. Преимущества масштаба и опыта не одно и то же. Достоинства, обусловленные масштабом, представляют собой сокращение затрат, связанное с ростом производства. Они зависят от объема производства за год. Преимущества, предопределенные опытом, связаны с кривой обучения, то есть с увеличением производства из года в год. Эффект опыта зависит от суммарного объема всей продукции, начиная с того момента, когда было произведено первое изделие независимо от количества лет, в течение которых происходит выпуск изделия.

5. Фирмы, занимающиеся производством бытовой электроники, все чаще переориентируют свои предприятия с выпуска телевизоров или проигрывателей компакт-дисков на производство разнообразной техники: телевизоров, видеоаппаратуры, усилителей, радиоприемников, проигрывателей компакт-дисков, акустических систем и т. д.

6. Основной причиной войны в Ираке являлось стремление нанести удар до того, как он будет в состоянии применить свое предполагаемое оружие массового уничтожения.

7. Расположение может быть временным (магазины Shell Shops открыты 24 часа в сутки), географическим или местонахождением каналов сбыта.

8. Как рассматривалось в главе 2, стратегия – это место, где вы решаете дать бой (в существующем сегменте – удержание позиций – или в том сегменте, куда вошел конкурент, – блокирование – или в другом сегменте, в который мы

решили войти, – упреждающий удар, и т. д.). Каково бы ни было стратегическое решение, вслед за ним происходит тактическое сражение: реклама продукта, внедрение в каналы сбыта, борьба с ростом производственных затрат и т. д. Стратегия – это то, что происходит перед сражением. Как только оно начинается, в дело вступает тактика.

9. То же относится и к военным действиям. Во время гражданской войны в США северяне потеряли на 140 тысяч человек больше, чем южане. За время Второй мировой войны силы антигитлеровской коалиции потеряли в два раза больше людей, чем войска Германии и ее союзников. В свое время Наполеон сказал: «Сражение надлежит вести, лишь имея силы, соразмерные силам неприятеля».

10. Пирр, царь Эпира, дважды нанес поражение римлянам: при Гераклее (280 год до н.э.) и при Аускуле (279 год до н.э.). Тяжелые потери, которые он понес, заставили его заявить: «Еще одна такая победа – и я потеряю свое войско». Так появилась идиома «пиррова победа».

11. Все три бизнеса используют общие разработки в области оптики и шлифовки линз.

12. Эти четыре бизнеса эксплуатируют совместные знания в области полупроводников и цифровых дисплеев.

13. Все имеют общую технологию самонастраивающихся клапанов многоуровневых головок блока цилиндров.

14. Имеют общее программное обеспечение цифровых переключателей.

15. Можно говорить о бухгалтерских убытках (если бухгалтерская выручка меньше, чем бухгалтерские издержки) или экономических убытках.

Глава 5

1. Диверсификация и наступление – два разных, хотя и родственных понятия. Диверсификация относится к входу в новую отрасль либо географический регион. Наступление означает вход в новый сегмент рынка (см. главу 3).

2. Clawson, D. A. and Scott, D. (1992) Money Talk: Corporate PACS and Political Influence (Harper/Collins: New York).

3. Как было проанализировано в предыдущих главах, условия всегда одни и те же: объем продаж, рост продаж и маржа продаж.

4. Лидер может задать себе вопрос: можем ли мы одновременно совершить несколько стратегических шагов? Компании Scott Paper, основному поставщику бумажных полотенец и туалетной бумаги в США, пришлось отбивать серьезные атаки в лице своих конкурентов Procter & Gamble, Georgia Pacific и Ft. Howard Pacific. Scott одновременно с отступлением перешла в контратаку и зашла с фланга. Она покинула рынок гигиенических салфеток и носовых платков. В то же время компания сделала значительные инвестиции в

туалетную бумагу, намереваясь завладеть нижним ценовым сегментом. В виде контратаки она вошла также в сегменты бумажных полотенец, косметических, детских и некоторых других салфеток и в качестве захода с фланга сделала значительный акцент на международных продажах в таких странах, как Корея и Малайзия, Мексика, Тайвань и Филиппины.

Глава 6

1. Примером может служить сотрудничество между компаниями Daimler-Benz и Volvo в разработке компонентов двигателей для авиации.

2. Альянсы могут быть оборонительными либо наступательными. Кроме того, они могут быть тактическими – в том случае, когда рыночные сегменты компании остаются прежними; либо стратегическими, когда имеет место изменение рыночных сегментов компании.

Все виды наступления подразумевают изменение в стратегии, однако взаимосвязи между оборонительными и тактическими альянсами не существует. Действительно, некоторые оборонительные альянсы могут быть тактическими: удержание позиций, более действенная сигнализация, усовершенствованные заградительные барьеры, глобальный сервис. Все другие виды оборонительных альянсов являются стратегическими, поскольку происходит вход в новые рыночные сегменты.

Таким образом, все тактические альянсы являются оборонительными (контратака, упреждающий удар, блокирование либо отступление), однако не все оборонительные альянсы являются тактическими: четыре оборонительных хода предполагают изменение в стратегии. Концепция оборонительных альянсов включает как стратегические, так и тактические шаги.

Мы можем заключать три типа альянсов: 1) стратегические и наступательные; 2) стратегические и оборонительные; 3) оборонительные и тактические. А вот наступательных и в то же время тактических альянсов не существует.

3. Особенно совместные предприятия, приобретения и слияния, которые оказывают большее влияние на вступившие в альянс организации (см. рис. 6.1).

4. Это относится к обоим союзникам. Читатель может спросить: «Как так может получиться? Ведь наверняка для того, чтобы одна из сторон выиграла, другая должна что-то потерять?» Ничего подобного. Если бы обстоятельства складывались таким образом, альянсы представляли бы собой игру с нулевым исходом, где не происходило бы создания ценности. Ценность для обоих партнеров появляется тогда, когда имеет место успешное взаимодействие, или синергизм (например, сокращение штата общих отделов, либо получение каждым союзником своего выигрыша: один выигрывает время, другой получает рост стоимости своих акций).

5. Можно утверждать, что упреждающий удар сложнее реализовать, чем блокирование либо контратаку, поскольку для него дополнительно требуется информация о конкуренте и скорость реакции.

6. Любая серьезная книга по EVA (добавленной экономической стоимости) дает этому подробное разъяснение. Одна из рекомендуемых: Stern, J.M. and Shiely, J.S. (2001) The EVA Challenge, John Wiley & Sons.

Глава 7

1. Глобализация представляет собой развитие однородных сегментов по всему земному шару, что стало возможным благодаря воздействию на потребителя схожих средств массовой информации и участвующимся контактам между людьми, которые стали следствием более интенсивного информационного и более быстрого транспортного обмена.

2. В 2002 году мировые продажи Toyota на 25% превышали продажи DaimlerChrysler.

3. Историю успеха японской автомобильной индустрии никоим образом не умаляют недавние экономические проблемы Японии. Во-первых, какие бы проблемы ни стояли перед японской экономикой сейчас, они блекнут в сравнении с ситуацией в Японии в конце Второй мировой войны, когда в стране было 13,1 миллиона безработных. Материальные убытки составляли 64,3 миллиарда иен (по текущему курсу), что было эквивалентно одной четверти общенационального состояния. В наши дни Япония вторая по счету страна в мире по количеству компаний, состоящих в списке Fortune 500: их насчитывается 104 (для сравнения: в США их 184, во всей Европе – 141).

Успех не является чем-то недостижимым независимо от исходного состояния экономики либо от того, насколько мала фирма изначально. Во-вторых, наша цель – работа за рубежом, поэтому состояние экономики внутри страны не имеет отношения к рассматриваемому предмету. В-третьих, внутренние экономические проблемы не должны препятствовать успеху в других странах.

4. Японские фирмы заимствовали учения «Книги Пяти Колец», написанной в 1645 году Миямото Мусаси, известным воином-самураем. На эту тему профессора Котлер, Фей и Чатусрипитак написали книгу The New Competition («Новая конкуренция»), рекомендуемую к прочтению. Она послужила источником для настоящего издания, и заинтересовавшийся читатель обратится к ней.

5. Вследствие глобализации и связанных с нею процессов в наши дни легко достижимым является только пятый барьер. Тем не менее рекомендации относительно первоначальной концентрации на внутреннем рынке остаются в силе. Сегментация при этом может играть очень важную роль.

6. Компания American Motors была намного меньше и гораздо менее прибыльной, чем «большая тройка». С момента своего образования в 1954 году и вплоть до покупки ее концерном Chrysler в 1987 году она долгое время лет была убыточным предприятием.

7. Все это финансировалось правительством Японии. Другими стимулами выступили страхование кредитного риска и налоговые льготы: 150% затрат от всех капиталовложений, ориентированных на экспорт, не подлежали

налогообложению. Тем не менее для получения прав на эти льготы экспортируемая продукция должна была соответствовать определенным стандартам качества.

8. Во всех других сегментах отраслевые лидеры в большей или меньшей степени были представлены. В категории недорогих (ниже 40 тысяч долларов) внедорожников компания Ford с 1959 года предложила модель F250, а с середины 1960-х годов Bronco, которую позднее заменил Expedition. В сегменте свыше 40 тысяч долларов American Motors предлагала Jeepster CJ.

Автомобили особого назначения разделялись по следующим нишам: школьные автобусы, машины скорой помощи, снегоуборочные машины, экскаваторы и самосвалы, а также бронированные автомобили. Все они раскупались организациями, исповедующими политику «покупай американское». Большая часть этих организаций представляла собой государственные учреждения.

В этих нишах доминировала «большая тройка». Что касалось бронированных автомобилей, у компании GM были модели 3500 и TC, Ford предлагала Ranger, E350 и F550, и Chrysler – 3500 Dodge.

9. Отраслевые лидеры были представлены в среднеценовой категории спортивных автомобилей.

10. GM, Ford и Chrysler предлагали автомобили класса люкс по ценам выше представленных. Это были в основном автомобили, принадлежащие организациям. Личные автомобили этого ценового диапазона были, как правило, европейского производства: Rolls Royce, Bentley.

11. В противовес лидерам отрасли.

12. Позднее она расширялась, однако каждый раз вдоль побережья Тихого океана: на штаты Орегон и Вашингтон.

13. В 1969 году продажи American Motors составляли 270 тысяч автомобилей, в то время как объем продаж Toyota равнялся 130 тысячам. Выделенный на рекламу бюджет АМ составлял 12 миллионов долларов. Рекламный же бюджет Toyota равнялся 18,5 миллиона. Таким образом, Toyota тратила 142 доллара на рекламу каждого продаваемого автомобиля. American Motors расходовала 44 доллара.

14. В 1958 году Toyota продала 288 машин на территории США. Двадцать лет спустя объем ее продаж составлял 500 тысяч автомобилей в год.

15. За которой последовали модели аналогичного класса от других японских производителей.

16. Прочитано из книги «Новая конкуренция» (Котлер и др.).

17. Сунь Цзы, «Искусство войны».

18. Более 80% телевизоров Toshiba продавались под собственной торговой

маркой старейшего гиганта американской розничной торговли Sears. Помимо этого, для собственных торговых марок крупных розничных сетей выпускалась радио- и аудиоаппаратура.

19. Стратегия ведения игры, основанная на попытках обогнать лидера, в свое время могла оказаться обреченной.

20. Вход на рынок через нижние ценовые сегменты является обязательным условием, если компания не известна и продукция страны, которую она представляет, традиционно не отличается высоким качеством. Если дело обстоит иначе, компании могут выбирать другие ниши для входа. BMW и Mercedes пользовались репутацией немецких производителей надежной техники, что позволило им войти на автомобильный рынок США через верхние ценовые сегменты. Проблема здесь заключается в том, что возрастает риск блокирования, поскольку мы имеем дело с высокой маржей прибыли на каждую проданную автомобильную единицу.

21. Данный аргумент использовал Ф. Ульбрихт, бывший Председатель Государственного совета Германской Демократической Республики, чтобы убедить другие страны-участницы Варшавского договора вторгнуться в Чехословакию в 1967 году.

22. Пример из практики компании Toyota иллюстрирует также важность извлечения уроков из ошибок. Можно утверждать, что на ранних стадиях Toyota допустила три неверных шага. Первым был субкомпакт Toyopet. Как видно из материалов этой главы, сегмент был тщательно отобран, однако Toyopet не смог достойно противостоять конкурентам, представленным специализированными компаниями. Второй ошибкой был Land Cruiser: недорогой внедорожник. Это была фланговая атака (а не партизанский удар либо обходной маневр) на компанию Ford (конкуренцию со стороны которой представляла модель F250, а затем Bronco). Кроме того, была очень сильна конкуренция со стороны специализированных компаний: British Leyland и Jeep (от American Motors). Каков результат? Поражение. В-третьих, Toyota выпустила пикап Stout, который потерпел неудачу, поскольку явился лобовой атакой на всех трех лидеров отрасли: на Chevrolet (от GM); F1 и F2 (от Ford) и на Dodge (от Chrysler).

Когда же успех постучался в дверь компании Toyota? В тот момент, когда она впервые выбрала сегмент (субкомпакт) и модель (Corona), которые соответствовали всем основным критериям пункта 3) рис. 7.11: обходной маневр, где прямая конкуренция была слабее; сегмент с большим потенциалом, где блокирование со стороны лидера было маловероятным; и т.д.

Короче говоря, не только успехи, но и неудачи Toyota подчеркивают, как важно следовать условиям, изложенным в данной главе (см. рис. 7.11).

Успешное существование и развитие бизнеса зависят от знания неподвластных времени стратегических правил и от умения применять их на практике. Тех правил, которые подсказывают вам, когда атаковать и когда защищаться, когда вступать на поле боя и когда отступить, когда действовать самостоятельно, когда заключать альянсы, а также как изолировать, обходить с фланга или окружать ваших противников. Если вы столкнулись с состоянием неопределенности, многочисленными противниками либо безжалостной конкуренцией, вы сможете выйти победителем, ознакомившись со способами применения самых эффективных стратегических правил в истории.

«Стратегические ходы» – ваш незаменимый помощник в изучении никогда не теряющих своей актуальности 14 важнейших правил ведения боя в мире бизнеса: восемь оборонительных и шесть наступательных ходов, или маневров, помогут вам разбить ваших противников и достичь реального прогресса на пути к победе на рынке.

Науково-популярне видання

Васконселлос-і-Са Жоржі

Стратегічні ходи
14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення
конкурентної переваги

За науковою редакцією кандидата економічних наук І. В. Тараненко

Російською мовою Переклад О.О. Латиш,

редактор О.О. Єршова, верстка та дизайн обкладинки О.А. Герасимов,
відповідальний за випуск Ю.В. Бомко

Підписано до друку 09.11.06 р. Формат 60х90 1/16.

Умови, друк. арк. 15,0.

Наклад 2500 прим. Замовлення № 6-905.

ТОВ "Баланс Бізнес Букс"

49070, Україна, Дніпропетровськ, вул. Сєрова, 4. Тел.: 38(056) 370-30-43(44),
факс: 38(056) 370-30-45, e-mail: bbb@bdo-balance.dp.ua Свідоцтво ДК № 2070
від 21.01.2005 р.

Виготовлення фотоформ і друк ВАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»,
61012, м. Харків, вул. Енгельса, 11.