

ГЛАВА 9

Сузьте границы

Чтобы владеть словом в умах людей, не нужно ничего изобретать. Иногда этого можно достичь, просто сузив границы.

Самое большое препятствие к созданию эффективной корпоративной стратегии — это уверенность в том, что компания должна обращаться к рынку в целом. Чтобы добраться до «неклиентов», компании выбрасывают на ветер больше денег, чем на любые другие начинания.

«Как нам расти, если мы не попытаемся достучаться до тех, кто не является нашими клиентами?» — вполне резонный вопрос. Легко представить себе, как ваш бизнес будет шириться, расти и увеличивать прибыль. Гораздо сложнее понять, как он сделает это за счет сужения специализации.

Тот, кто не понимает, что попытки удовлетворить весь рынок тщетны, не может оценить, насколько сужение бизнеса полезнее расширения. Но ведь если бы обращение к каждому человеку было эффективно, не было бы необходимости рассматривать альтернативные варианты.

Перед лицом конкуренции ни один бренд, ни одна компания или корпорация не может получить 100% рынка. От монополий отрасли защищает вовсе не благожелательное правительство. Это делает сознание покупателей, которому свойственно хотеть только того, что опасно или достижимо с трудом.

Есть два вида потребителей, и они различаются от категории к категории. Одни хотят покупать те же бренды, что есть у других. Другие — бренды, которых нет ни у кого. Тут дело не в личности, потому что в сознании каждого человека желание совершить покупку меняется в зависимости от категории.

Я могу отрастить бороду, чтоб отличаться от тех мужчин, кто гладко выбрит. Но я могу хотеть пить Coca-Cola, потому что ее пьют все вокруг меня. Мои решения о покупке разнятся: в одних категориях они такие же, как у всех, в других — кардинально отличаются от общей массы.

К счастью для стабильности окружающего мира, большинство хотят быть такими, как все, и лишь меньшинство стремится отличаться. Именно поэтому самые популярные бренды, фильмы, спектакли привлекают большую часть рынка, а менее популярные — меньшую.

Однако все не так просто. Причина покупки популярного бренда — аксиома качества. То есть уверенность в том, что побеждает лучший продукт. Причина нежелания купить лучший продукт — стремление отличаться. Лучший или не такой, как у всех, — покупатели ежедневно делают этот выбор.

Но и это еще не все. Клиенты, стремящиеся быть не такими, как все, оправдывают себя тем, что большинство людей введены в заблуждение. Что, справедливо оценив продукт, они не выбрали бы лидирующий бренд. Другими словами, лучший продукт не выигрывает, хотя и должен бы.

Вот такие психологические факторы стоят за тем, что компаниям не удается завоевать 100% рынка.

Лидеры привлекают людей, которые хотят поступать как все — покупать те же бренды, что и остальные. Но лидеры отталкивают тех, кто хочет отличаться от окружающих. Как же один бренд, одна компания или корпорация может понравиться всем? Это нереально.

Лояльный гражданин или мятежник? Националист или человек широких взглядов? Осторожный или авантюрист? Демократ или республиканец? Coca-Cola или Pepsi? Жизнь всегда находит способ сделать любую ситуацию, политическую или деловую, двойственной — такой, что лидирующая организация сталкивается с компанией меньшего размера, бросающей вызов ее превосходству.

Самый популярный президент США Франклин Рузвельт во время своей внушительной победы на выборах 1936 года получил всего 61% голосов избирателей (его оппонент, республиканец Альфред Лэндон, заработал 37% голосов, остальные 2% разделили пять прочих политических партий).

Если Рузвельт, единственный президент США, избравшийся на четыре срока, не смог получить больше 61% голосов в свой самый удачный

год, как вы можете рассчитывать на 80 или 90% данного рынка? Это совершенно невероятно.

Забудьте об этом и готовьтесь отдать сегмент рынка. Смотрите правде в глаза. Все бизнесы — нишевые. Разница в том, что ниша лидера больше, чем у других компаний. Но все же это ниша.

Вопрос в том, какой нишей вы хотите владеть: качества? ценовой? безопасности? вождения? доставки на дом? готовой еды навынос?

Ни один бренд, ни одна компания или корпорация не может получить 100% рынка, сталкиваясь с конкуренцией. Тем, кто примет эту реальность, будет гораздо проще найти свое слово — то, которым они смогут владеть в сознании покупателей. Им уже не придется прислушиваться к демонам, которые нашептывают: «Не отдавай ни пяди рынка».

В жертве — суть корпоративной стратегии. Ее нет без жертвоприношения. Компании, не готовые ничем поступиться, слабеют. Sears не пожелала упустить ни одного сегмента розничного рынка, и вот она ослабла, стала заманчивой целью для Wal-Mart и Home Depot в нижнем эшелоне рынка и ряда специализированных сетей в верхнем (Gap, Toys “R” Us, Limited, Victoria’s Secret и других компаний).

IBM отказалась от любых жертв в компьютерной области, поэтому стала привлекательной целью для специалистов по персональным компьютерам (Compaq, Packard Bell, Gateway, Dell и пр.), рабочим станциям (Sun, Hewlett-Packard, Silicon Graphics) и разработке программного обеспечения (Microsoft, Oracle, Novell, Lotus).

Невозможно привлечь всех, поэтому жертву принять легко. Жертвуя собой, вы ничего не лишаетесь, напротив, *определяете* свою позицию. Ведь зачастую ее можно определить, показав, кем вы не являетесь.

Кто такой Уинстон Черчилль? Бывший премьер-министр Великобритании, более всего известный как непримиримый враг Адольфа Гитлера. (После войны, когда не с кем стало бороться, Черчилль потерял свой пост. Британцы любили его за внешнюю политику, но они не одобряли его внутреннюю политику.)

В политике принцип жертвоприношения хорошо известен. Если вы заявите о своей позиции и станете яростно нападать на оппозиционеров, потенциальные избиратели будут знать, кто вы такой, и поддерживать вас. Если вы предпочтете обращаться к обеим сторонам, электорат поймет: вы пытаетесь понравиться и нашим, и вашим, в результате получите меньше голосов.

Искусство политика состоит в том, чтобы решительно и демонстративно отвергать голоса людей, которые (как ему известно) он не получит. Это поможет выглядеть убедительным лидером.

Компаниям есть чему поучиться у политических партий. Начиная выступать за *что-то*, вы автоматически оказываетесь *против чего-то*. Без врагов у вас не будет своего места на рынке.

Когда Emery занималась доставкой писем, документов и вдобавок тяжелых грузов, у нее не было ни врагов, ни положения. Это была лишь очередная компания, пытавшаяся выжить в бизнесе, где доминировали Federal Express и United Parcel Service.

Но, сузив специализацию до доставки грузов весом более 32 кг, Emery получила нишевого врага в лице Federal Express. «Зачем вести бизнес с FedEx? Они прекрасно справляются с документами и небольшими пакетами, но мы — эксперты в доставке крупногабаритных вещей».

Специалист противостоит универсалу. Чаще всего люди предпочитают вести дела с первым. Если у вас проблемы с сердцем, вы пойдете к кардиологу, а не к терапевту. Если вы хотите купить пару туфель, то отправитесь в обувной магазин, а не в универмаг. Если вам нужна зубная паста, вы купите ее в аптеке, а не в супермаркете. Как правило.

Но в потребительском поведении не бывает черного и белого. Иногда люди покупают обувь в универмаге и зубную пасту в супермаркете. Когда дело касается удобства, они готовы платить больше, а ради экономии времени могут отказаться от разнообразия и выбора.

Помните взлет 7-Eleven и других магазинчиков товаров первой необходимости на бензоколонках? Зачем смешивать бензин и еду? Однако многие автозаправки открывают на своей территории небольшие продовольственные лавочки. Почему? Ради удобства.

Но, начиная продавать еду, автозаправочные станции теряют свой бизнес смены масла. Почему? Из-за размывания специализации.

В классическом примере сегментации бизнес смены масла отделяется от бензоколонок и автодилеров — всех тех, кто раньше вел большую его часть. Смена масла становится отдельной отраслью, в которой лидируют такие компании, как Jiffy Lube, Auto Spa и несколько других.

«Смена масла за десять минут» — движущая сила новой отрасли. Jiffy Lube отнимает бизнес не только у сервисных станций и автодилеров, но и у самих клиентов (в более чем половине случаев масло меняют сами автовладельцы).

С ростом числа домохозяйств с двумя работающими членами семьи и уменьшением числа гаражей и бензоколонок с профессиональными механиками будущее бизнеса быстрой смены масла, похоже, будет светлым.

Как ни назови этот процесс — сегментацией, специализацией или разделением, сегодня это жизненный факт бизнеса. Отрасли не объединяются. Они делятся на части, каждая — с уникальным набором лидеров и последователей.

Смысл в том, чтобы почувствовать, как отрасль будет делиться, и стать первым, кто создаст дело или компанию с отдельным названием и донесет до покупателя ключевое слово, которым хочет владеть в его сознании.

Каково основное преимущество специалистов по смене масла? Быстрое обслуживание. Лидеру рынка Jiffy Lube удалось поймать нужную концепцию.

Иногда лидеры считают, что могут остановить это деление. Обеспокоенная потерей бизнеса смены масла у своих дилеров, Ford Motor заявила о намерении к 1992 году открыть двести центров смены масла Fast Lube у дилеров Ford и Lincoln-Mercury.

Вы давно были у дилера Ford? Видели там центр Fast Lube? Этого так и не произошло.

Возьмем, например, бизнес аренды автомобилей. Известно, что Hertz — лидер, но какая компания значится под номером два?

Автомобили напрокат номер два — это не Avis, а Enterprise Rent-A-Car. Так, в 1994 году прибыль Hertz составила 2,1 миллиарда долларов, Enterprise была второй, с прибылью 1,85 миллиарда, а Avis — третьей; она заработала 1,7 миллиарда долларов.

Более того, у Enterprise (230 тысяч машин) больше автомобилей, чем у Hertz, (215 тысяч машин), и больше офисов (2000 у Enterprise, 1175 у Hertz).

Что происходит? Как Enterprise может получать более высокий доход, чем Avis, и иметь больше машин, чем Hertz? Ответ прост: специализация. Enterprise фокусируется на рынке замены автомобилей по страховке. Более двух третей доходов компании поступает из источника, который не интересует гигантов, обосновавшихся в аэропортах, — выдачи машин напрокат людям, чей автомобиль был разбит или украден.

Сконцентрировавшись на замене по страховке, Enterprise может ограниченно использовать рекламу на телевидении и работать

по рекомендации. Компания сотрудничает со страховыми агентами и автосервисами, которые направляют к ней своих клиентов. Она предлагает значительные скидки на личную аренду страховщикам и готова периодически спонсировать их загородные поездки для игры в гольф.

Предприятие также поддерживает тесные связи с местными автодилерами, кузовными цехами и гаражами. Иногда она арендует киоск на территории автодилера. Менеджеры даже привозят завтрак своим источникам информации. «Один из основных методов продаж, которыми мы пользуемся, — это пончики», — шутит CEO компании Энди Тейлор.

Вместо дорогостоящих офисов в аэропортах, которые предпочитают Avis и Hertz, Enterprise работает в основном в помещениях на первых этажах домов, в киосках на рынках и торговых ярмарках. Компания не покупает каждые полгода новые машины, она эксплуатирует свои автомобили полтора года и только затем продает.

Благодаря экономии расходы Enterprise на 30% ниже, чем у ее самых видных конкурентов. Несмотря на низкие цены, последние двадцать лет компания получает прибыль ежемесячно. Такова сила специализации.

На результаты Enterprise можно посмотреть и по-другому. Это ловушка, в которую попадают раз за разом. Вы видите рынок замены по страховке, который приносит две трети прибыли, и обычный рынок, приносящий все остальное. Где лежит благоприятная возможность?

Enterprise получила львиную долю рынка замены автомобилей по страховке, однако доля традиционного рынка у нее крошечная. Если бы компании удалось удвоить свою долю традиционного рынка, она стала бы больше, чем Hertz.

Цифры убедительны, однако рассуждения ошибочны. Что будет, если Enterprise начнет отнимать ресурсы у своего основного бизнеса — замены автомобилей по страховке, — который ей дается довольно легко? Привлечь традиционный бизнес ей будет гораздо сложнее, поэтому могут пострадать ее доходы. Бизнес — это качели. Толкнешь с одной стороны, другая поднимается вверх.

А еще бизнес похож на политику. Движение направо угрожает потерей голосов левых. Движение налево — потерей голосов правых.

Возможно, углубленный анализ традиционного бизнеса Enterprise покажет, что он связан с заменой автомобилей по страховке. Довольно часто бывает, что одна сторона бизнеса движет другой. Друзья, соседи, родственники также могут влиять на выбор людей, которым нужен

автомобиль напрокат не в связи со страховым случаем, — по их совету они предпочитают Enterprise.

Это не просто теория. Каждый раз, пытаясь расширить свой рынок, чтобы лучше работать с сегментами, где их доля мала, компании теряют специализацию и в конце концов часть рынка. Это происходит не в один день. Тут действует фактор задержки.

На то, чтобы основные клиенты почувствовали: их интересами пренебрегают в пользу более широкого рынка, уходит время. Оно требуется и новым «сузившим специализацию» конкурентам, чтобы выйти на рынок и увести основного клиента. Римская империя пала не за один день.

Еще один пример компании с узкой специализацией — LDDS Communications, четвертый по величине оператор телефонной междугородней связи. После сорока четырех приобретений за последние пять лет доход LDDS составляет 3,2 миллиарда долларов, ей принадлежит 5% рынка.

В отличие от AT&T, MCI и Sprint, компания получает менее 5% своего дохода от услуг для частных лиц. Большая часть бизнеса LDDS ведется с другими бизнесами (вы вряд ли увидите по телевизору рекламу LDDS, в которой она нападает на AT&T или MCI).

Успех LDDS основан не только на сегментации рынка, но и на вербализации сегмента. Если вы не можете вербализовать свою концепцию так, что это будет иметь смысл для покупателей и потенциальных клиентов, то ваш сегмент нежизнеспособен.

Слово «бизнес» имеет большую власть, когда его используют представители LDDS. Владелец бизнеса может оценить ценность оператора междугородней связи с бизнес-ориентацией. Такая компания способна предложить выгодные тарифы, услуги и скидки, предназначенные для корпоративных клиентов, а не для широкого потребителя.

Но если компания обслуживает несколько штатов, это обычно нельзя считать сегментом рынка. Где преимущества для покупателя? Если их (подразумеваемых или других) нет, то нет и сегмента.

Однако, сумев вербализовать свою территорию, вы сможете создать сильный сегмент. Предположим, вы продаете свой продукт только на Среднем Западе. Назовите его «гордостью Среднего Запада», и вам удастся создать региональное предпочтение продукта.

Между прочим, хороший претендент на эту стратегию — Royal Crown Cola. RC Cola (и ее аналогу без сахара Diet Rite) принадлежит

около 3% рынка колы страны. Стратегия «только на Среднем Западе» (где RC Cola сравнительно сильнее) может стать эффективным способом борьбы с Coke и Pepsi.

Сузить профиль и стать сильнее в одном месте — лучше, чем расширять специализацию и ослабеть везде. Продавать RC Cola в пятидесяти трех странах мира тоже нет смысла. Может быть, это и принесет прибыль, но какова цена с точки зрения потраченных менеджментом времени и ресурсов?

Еще одна область, свидетельствующая о силе фокусирования, — персональные компьютеры. Сначала все PC были «домашними», и на рынке лидировали Apple, Radio Shack и Commodore Pet — бренды, которые, как считалось, подходили для домашнего использования. Но рынок сдвинулся. Руководители стали покупать домашние персональные компьютеры и приносить их в офис, иногда в нарушение корпоративной политики. Когда в 1981 году IBM запустила PC, он имел очень узкую специализацию. Компания предложила единственную чисто «офисную» машину рынку, который обслуживали компании, расширившие специализацию «для дома и офиса». Это был большой успех. В 1983 году IBM, захватив 21% рынка, стала брендом номер один.

Каков был ее следующий шаг? Она выпустила PCjr для домашнего рынка, но это был мертворожденный плод. (История повторяется. Сегодня самый продаваемый офисный компьютер — Compaq. Каков следующий шаг Compaq? Компания планирует вывести на рынок линейку домашних компьютеров.)

Конечно, как компания IBM имела широкую специализацию — от универсальных компьютеров до программного обеспечения. Но никто не теряет бизнес только из-за этого. Чтобы утратить его, нужно выступить против конкурента с узкой специализацией.

И вот на сцену выходит Compaq. Она фокусировалась только на офисных персональных компьютерах. Сначала Compaq попыталась стать еще одной Mercedes-Benz, продавая продукт для верхнего эшелона рынка.

Теоретически это хорошая стратегия, но на практике никто не хотел переплачивать за компьютер высокого качества, поскольку устаревал он так же быстро, как и все остальные. Автомобиль может ездить десяток лет и даже больше. Компьютер вряд ли простоит на столе больше трех, а потом его заменят более мощной машиной. Зачем тратить деньги на дорогой мусор?

Как только Compaq снизила цену, шум вокруг IBM стал стихать. За два года масштаб Compaq вырос с 5 до 14% рынка персональных компьютеров. По ходу дела Compaq стала лидирующим брендом.

Так кто же из производителей персональных компьютеров растет сегодня быстрее всех? Packard Bell. То, что Compaq сделала в офисе, Packard Bell удалось дома. Сосредоточившись исключительно на домашнем рынке персональных компьютеров, эта компания стала доминировать на нем так, как не смогли ни IBM, ни Compaq на своем офисном рынке. Packard Bell принадлежит почти 50% рынка компьютеров для дома.

При умелом подходе узкая специализация создает сильный бренд. Вам не нужно пытаться удовлетворить всех, поэтому вы можете не поступаться дизайном, упаковкой, ценой и доставкой товара.

Packard Bell оснащала свои машины функциями для домашнего использования. Она первой начала продавать компьютеры со встроенным проигрывателем компакт-дисков и микрофонами, что позволяло клиентам проигрывать мультимедийные программы с хорошим звуком и картинкой. Компьютеры компании продаются со встроенным программным обеспечением, а ее программа Navigator заслужила хорошие отзывы — говорят, благодаря ей компьютером стало проще пользоваться.

Хотя компьютерные фанаты освистали процессор Pentium за математические ошибки, Packard Bell ухватилась за него (это единственный процессор, о котором слышали пользователи домашних компьютеров). Около половины продаж компании приходится на машины на базе Pentium.

Packard Bell заполучила свою обширную долю рынка, несмотря на далеко не блестящую репутацию в области надежности и обслуживания. Исследование журнала PC World, в котором участвовали девяносто шесть тысяч человек, оценивавшие сорок два бренда, показало: покупатели считают продукты компании «средними» с точки зрения надежности и «почти худшими» с точки зрения потребительского обслуживания. К счастью для Packard Bell, большая часть ее клиентов — обычные люди, не читающие компьютерную литературу.

Packard Bell — в компьютерах, Paychex — в расчете заработной платы. Основала отрасль компания ADP (Automated Data Processing) из Роуленда. Это «тяжелая артиллерия» с доходами, превышающими 2 миллиарда долларов. А растущая звезда этого рынка — Paychex из Рочестера.

Рост Paychex за последние десять лет в среднем составлял 20% в год, почти в два раза превышая рост своего основного конкурента ADP. В то время как ADP обслуживает в основном крупные корпорации, Paychex специализируется на небольших компаниях.

Потенциал здесь огромен. Из десяти миллионов американских компаний 98% имеют менее сотни работников. На этот рынок и нацелилась Paychex. Ее годовой доход в настоящее время составляет 224 миллиона долларов в год, чистая прибыль — 12,5%.

Благодаря усилиям правительства этот бизнес и дальше будет на подъеме. За последний год в налоговое законодательство на всех уровнях — федеральном, местном и штатов — было внесено около четырех сотен изменений. В год работники вынуждены заполнять не менее сорока двух налоговых деклараций.

Специализация работает не только в таких быстрорастущих бизнесах, как расчет заработной платы, но и в тех, что растут медленно. Например, возьмем шины. Традиционные производители считают, что этот продукт нужно продавать с убытком автомобильным компаниям, чтобы создать прибыльный бизнес замены колес через дилеров шин.

Но с этим не согласна Cooper Tire & Rubber. Она не конкурирует на рынке первоначального оснащения. Однако компания постоянно увеличивает продажи и прибыль. За последние десять лет ее продажи выросли на 150%, а чистая прибыль как процент от продаж — больше чем в два раза.

То, что происходит с шинами, типично для многих отраслей. Обычно есть два-три лидера с полной линейкой (Goodyear и Michelin) и несколько прибыльных специалистов, таких как Cooper. А в аморфной середине крутятся компании вроде Bridgestone / Firestone, которые почти не приносят прибыли.

Им следовало бы сосредоточиться на каком-нибудь сегменте рынка. Но традиции живучи. Если компания производит полную линейку, менеджмент практически невозможно убедить в том, что ей нужно сузить специализацию. «Что? Отказаться от части нашего бизнеса?»

Да. Секрет успеха в бизнесе начинается с жертвы. Молодые компании обычно быстро это понимают, но если организация вкусила плоды полной линейки, сфокусированность кажется ей шагом назад.

Возможно, проблема в самовосприятии. Хотя пока нынешний менеджмент сопротивляется уменьшению продаж, новый менеджмент часто имеет мужество осуществить необходимое сокращение.

Ввести в заблуждение может сам термин «полная линейка». Для успеха нужна специализация, которой иногда можно достичь при помощи полной линейки, но за счет жертвования другими областями. Одна из них — система дистрибуции.

Gateway 2000 и Dell Computer — две компании с заметной долей рынка персональных компьютеров. Каждой из них принадлежит по 5% рынка. Обе предлагают полную продуктовую линейку, однако жертвуют продажей в розницу и службами продаж. Их специализация — директ-маркетинг, и обе получают неплохую прибыль из единственного канала дистрибуции.

Dell первая сосредоточилась на прямых продажах компьютеров. Она использует продавцов на комиссии, круглосуточно принимающих заказы по бесплатным телефонам компании. Благодаря отказу от службы продаж Dell начала предлагать свои компьютеры почти на 40% дешевле, чем IBM. Продажи пошли.

Но Dell совершила ряд ошибок, которые ослабили ее специализацию. В 1988 году компания наняла отдел продаж для обслуживания крупных клиентов. В 1990 году — вышла на розничный рынок, позволив Soft Warehouse Superstores (теперь CompUSA) продавать свои персональные компьютеры по цене заказа по почте.

На следующий год компания заключила такую же сделку с сетью поставки товаров для офиса Staples. В 1993 году Dell начала продавать свои персональные компьютеры в розничных магазинах Best Buy. Через год она внезапно повернула на 180 градусов, заявив, что больше не будет выставлять свои продукты в розничных магазинах.

В то время как Dell металась из стороны в сторону в отношении стратегии дистрибуции, Gateway крепко держалась за продажи по телефону. Сегодня Gateway, чей доход составляет 2 миллиарда долларов в год, идет нога в ногу с Dell.

Что произойдет, когда влиятельные производители (IBM, Compaq, Apple и Digital Equipment) начнут продавать компьютеры по телефону? Ничего. Ни один из крупных брендов, пользующихся розничными каналами, не сделал ничего заметного в директ-маркетинге. Сегодня у Gateway и Dell 47% бизнеса заказа компьютеров по почте, и их бизнес мужает, а доля рынка продолжает расти.

Хотя специализация может начаться в любом месте (например, заказ по почте), впоследствии именно она становится двигателем самого бизнеса. Поскольку доставку по почте предпочитают более компетентные клиенты, профиль Gateway и Dell — продвинутые модели компьютеров.

Более того, компании могут собрать машину на заказ, что позволяет им не держать на складе большое количество непроданного товара и готовых систем, которые то ли купят, то ли нет (запасов Dell хватает на 35 дней, а Compaq — на 110).

То, что часто считают отрицательным моментом (единственный канал распространения), на самом деле — отличительная особенность этих компаний и причина их успеха. Без узкой специализации Dell и Gateway, скорее всего, постигла бы участь сотен организаций, продающих персональные компьютеры. Начиная с 1975 года они постоянно появлялись и бесследно исчезали.

Еще одна компания, фокусирующаяся на методе дистрибуции, — это Amway. Она предлагает невероятно широкую линейку продуктов: мебель, чемоданы, стереосистемы, часы, энциклопедии, товары для красоты и здоровья, товары для уборки и многое другое. Это путь к катастрофе, если бы не одно «но». У Amway узкая специализация. Компания стала пионером в том, что называют многоуровневым маркетингом.

Продукты Amway распространяют более миллиона торговых агентов (которых называют дистрибуторами) в почти шестидесяти странах. Дистрибуторы получают комиссию не только за то, что продали сами, но и за других дистрибуторов, которых привлекли к делу.

Еще один успех в области распространения — Snap-on Incorporated (бывшая Snap-on Tools). Еще в 1919 году Джо Джонсон изобрел сменные гаечные ключи и отвертки. Но чтобы компания была нанесена на карту, понадобились два продавца (Стэнтон Палмер и Ньютон Тарбл).

Эти двое создали систему продаж с демонстрацией набора сменных инструментов на дому у клиента. В 1921 году Палмер и Тарбл купили компанию Джонсона и начали строить уникальную систему дистрибуции.

Сегодня более пяти тысяч дилеров и держателей франшизы Snap-on путешествуют по дорогам Соединенных Штатов Америки в огромных грузовиках, заполненных инструментами. Продажи Snap-on превышают миллиард долларов в год.

Как ни странно, преуспевающие компании обычно больше выигрывают от сужения специализации, чем их менее удачливые собратья. Преуспевающая компания может позволить себе пропустить большую благоприятную возможность, а неудачник окажется в безнадёжной ситуации, в которой уже никакая реорганизация не поможет.

Перед нами два золотоискателя. Один копает на границе золотой жилы и неплохо зарабатывает. Второй роется в бесплодной земле и прогорает. Кто больше выигрывает от новой специализации?

Конечно, удачливый золотоискатель. Чуть-чуть сдвинув область разработки, он найдет золотую жилу и станет богат. Ситуация его невезучего товарища безнадежна.

То же происходит со многими компаниями. Когда им сопутствует успех, они чувствуют, что все делают правильно, поддержка им не нужна. Потерпев неудачу, они начинают звать на помощь, удивляясь, что их усилия не приносят результата.

Сфокусированность скорее поможет компании подняться вверх, чем все остальное, но это непросто. Мысль о том, чтобы оставить все как есть (ведь дела идут неплохо), очень соблазнительна. Шевелиться начнут, только когда ситуация обострится.

Менеджменту нужно найти то единственное, что будет работать, и затем сфокусировать на нем всю компанию.

Возьмем Widmer Brewing из Портленда. Компания на коне, ее продукцию расхватывают как горячие пирожки, и растет она на 50–60% в год. Чего еще можно желать?

Сфокусированности. Widmer варит девять сортов немецкого пива и разливной шипучий напиток с мускатным маслом. Но 70% ее продаж приносит пшеничное пиво под названием America's Original Hefeweizen. Золотое нефильтованное душистое пиво Widmer Hefeweizen — непременный атрибут Портленда. Его подают с кусочком лимона. Оно отличается особым вкусом, цветом и совсем не такое, как остальные сорта. Это граница золотой жилы.

Логичным шагом для Widmer было бы отказаться от семи остальных сортов пива и шипучего напитка и сосредоточиться на Hefeweizen. А затем раскатить бочки с ним по всей стране.

Другими словами, сменить широкую специализацию на маленьком рынке на узкую специализацию на большом. Бары, рестораны и супермаркеты США не могут хранить у себя обширный ассортимент немецкого пива, но, возможно, найдут место для уникального «пшеничного пива», которое так сильно отличается от остальных.

Однако Widmer вряд ли так поступит. Компанией движет то же, что толкает вперед всю корпоративную Америку. Рост важнее узкого профиля. Размер важнее прибыли. Диверсификация важнее специализации.

Однако размер не равен ни успеху, ни прибыли. Крупнейшая организация США в том, что касается количества работников, — U.S. Postal Service (Почтовая служба США). В ней получают зарплату около 700 тысяч человек. В прошлом десятилетии доход Postal Service составил 368 миллиардов долларов, а ее убытки — более 5 миллиардов.

Помимо дешевого капитала Postal Service имеет важное преимущество — монополию. (Если бы такой монополист свободного рынка, как Билл Гейтс, управлял почтовой службой, он, вероятно, заработал бы достаточно денег, чтобы заплатить значительную часть государственного долга.)

Но стремление к увеличению размера захватило воображение руководителей компаний повсюду. Бывший секретарь Министерства финансов Майкл Блументаль как-то возглавил компьютерную компанию Burroughs Corporation, стоившую 5 миллиардов долларов. Ему она показалась недостаточно большой.

«Во всех областях Burroughs можно считать левиафаном, — заявлял Блументаль. — Но в универсальных компьютерах она лишь кролик перед слоном». И он стал с вождением поглядывать на Sperry Corporation.

Сначала ему отказали, однако в июне 1986 года компании воссоединились. Новая объединенная компания взяла имя Unisys Corporation.

Unisys — хороший пример математики слияний, при которой один плюс один равно полутора. Девять лет прошло с тех пор, как компании объединили свои усилия. В годы, предшествовавшие слиянию, Burroughs занимала твердое положение в финансовой отрасли. Даже сегодня системы Unisys обрабатывают половину счетов в мире для срока одного из пятидесяти крупнейших банков.

За девять лет, предшествовавших слиянию, продажи Burroughs составили 29,5 миллиарда долларов, прибыль — 1,9 миллиарда.

За девять лет после слияния продажи Unisys (сочетание Burroughs-Sperry) составили 72,9 миллиарда долларов, прибыль — 494 миллиона. Это ужасно. Это ставит Unisys в один ряд с Почтовой службой.

То, что случилось с Unisys, происходит и с International Harvester. Сорок лет назад промышленная компания считалась двадцать второй по размеру в США. Она значительно опережала Caterpillar (75-я) и Deere (104-я). Но International Harvester была занята в трех основных бизнесах: грузовики, сельскохозяйственное машиностроение и строительное оборудование.

Конкуренты компании имели более узкую специализацию. Caterpillar — строительство. Deere — сельскохозяйственное оборудование.

Сегодня специализированные компании значительно опередили International Harvester, которая теперь называется Navistar. Продажи Caterpillar составляют 14 миллиардов долларов, Deere — 9 миллиардов, а Navistar — всего 5 миллиардов.

Очень полезно не совать нос в чужие дела. Однако этому совету не следует крупнейший в стране производитель куриного мяса Tyson Foods, который владеет 18% рынка. По словам председателя компании Дона Тайсона, около половины его клиентов хотят покупать у единственного поставщика то, что в отрасли называют «белками основного блюда», — курицу, свинину, рыбу, индейку.

Поэтому в 1992 году Tyson заплатила 243 миллиона долларов за крупнейшую рыболовецкую компанию страны Arctic Alaska, чьи акции котируются на фондовой бирже.

Два года спустя Tyson списала 214 миллионов долларов — как цену приобретенной компании, и бóльшая часть экспертов в области морепродуктов оценили слияние как катастрофу. Сегодня Tyson пытается выйти на рынок свинины, инвестировав 100 миллионов в разведение свиней и переработку мяса.

Однако три четверти продаж компании и практически все доходы поступают от ее основного куриного бизнеса. Tyson очень влиятельна в области выращивания цыплят. Она продает 70% всей американской курятины, экспортируемой в Японию, она разработала рецептуру «Чикен Макнаггетс» для McDonald's и Rotisserie Gold для KFC.

Такие специализированные продукты из курицы, как эти, имеют огромный потенциал, поскольку отечественные операторы общепита выходят за рубеж. В последние несколько лет валовая прибыль Tyson в среднем достигала 19%, что почти вдвое превышает средний показатель по отрасли.

Почему бы не сосредоточиться на курятине? Все дело в обманчивой стратегии «белков основного блюда», которая производит великолепное впечатление в совете директоров, но кажется не такой уж умной в курятнике. Клиенты часто говорят, что хотят покупать все у одного поставщика.

Но отчего-то так никогда не бывает. Спросите IBM, почему покупатели не покупают все, что им нужно из компьютерной сферы, у нее. Вряд ли компания сможет дать вразумительный ответ.

Дело в том, что когда потенциальный клиент говорит, что хочет купить все у одного поставщика, обычно он подразумевает: при прочих равных условиях.

Но так не бывает. Став поставщиком полной линейки, вы перестаете быть специалистом. Вы уже не эксперт. Вы теряете большую часть своей силы.

Сегодня Tyson — куриный король, признанный лидер в области качества, цены, обслуживания и новаторства. Но если компании удастся стать поставщиком полной линейки вторых блюд, ее перестанут воспринимать таким образом. Она превратится в очередного поставщика белковых продуктов с неопределенной репутацией.

Окупается только сужение специализации. Когда в 1992 году Йорма Оллила занял пост CEO финского конгломерата Nokia, компания производила все от телевизионных трубок до шин для грузовиков и туалетной бумаги, а ее убытки составляли 140 миллионов долларов в год.

Оллила продал производства туалетной бумаги и десятков других продуктов и сосредоточился исключительно на мобильных телефонах. Сегодня Nokia занимает второе место в мире в области мобильных телефонов (вслед за Motorola) и лидирует на рынке родной Европы. Для бывшего финского неудачника будущее выглядит невероятно перспективным.

Даже страхование начинает видеть свет в конце туннеля. «Страховые гиганты уже не хотят быть всем для всех», — пишет New York Times. «Некогда наша компания была готова подписать любой полис в любом из пятидесяти штатов, — отмечает Уолтер Фицгиббон, главный актуарий Aetna, — но больше мы к этому не стремимся».

Чтобы сосредоточиться на медицинском страховании и страховании жизни, Aetna объявила о продаже своих бизнесов страхования недвижимости и ответственности Travelers Group за 4 миллиарда долларов.

Успех в страховом бизнесе часто сопутствовал компаниям с узкой специализацией: A.L. Williams в срочном страховании; SunAmerica в пенсионном; Progressive в страховании автомобилей.

Руководители в других отраслях также ощутили силу фокусирования. Бернард Тейлор, когда-то возглавлявший фармацевтический гигант Glaxo, в 1990 году перешел в британскую фирму Medeva, которой было всего четыре года. Тейлор увидел свой шанс создать новый бизнес — перепродавать препараты и вакцины, которыми больше не хотели заниматься крупные компании, потому что их продажи были слишком малы.

Но не любые лекарства. Тейлор сосредоточился на покупке препаратов для лечения ограниченного круга заболеваний, в частности проблем с бронхами, гриппа и астмы. «Занимаясь несколькими клиническими областями, — объяснил Тейлор, — продавцы Medeva могут сосредоточиться на врачах, которые лечат эти заболевания, и обычно имеют у них больше успеха, чем агенты, предлагающие более широкий круг препаратов».

Эта стратегия работает. В 1994 году продажи Medeva выросли на 30% по сравнению с предыдущим годом, почти до 400 миллионов долларов, а прибыль до налогообложения составила 90 миллионов. «Я вижу в Medeva, — говорит Бернард Тейлор, — новый метод создания фармацевтической компании».

Если уж на то пошло — любой компании. Сила бизнеса не в ваших продуктах или фабриках, а в том, какое положение вы занимаете в умах покупателей. И специалист или узкопрофильная компания находится в гораздо более устойчивом положении, чем универсал.

Salick Health Care специализируется на лечении онкологических заболеваний. Компания управляет двадцатью четырьмя онкологическими центрами, расположенными в больницах. Эти центры позволяют пациентам назначать лечение в удобное время, в том числе по вечерам или в выходные. Продажи растут быстро, в 1994 году они достигли 132 миллионов долларов, чистая прибыль — 10 миллионов.

Специализация Quantum Health Resources — гемофилия. За пять лет продажи компании выросли с 4 миллионов долларов до 200 миллионов и превысили этот показатель, чистая прибыль составила около 8% продаж.

Cerner оцифровывает медицинскую информацию, чтобы ее можно было прочесть на экране компьютера. За последние пять лет продажи компании выросли более чем в три раза, достигнув 155 миллионов долларов.

Перемены на рынке постоянно создают новые благоприятные возможности. Подъем НМО (health maintenance organization — организаций по поддержанию здоровья) создал новые организации — PPM (physician practice management — компании по управлению врачебной практикой). PPM действуют как посредники между врачами и НМО. Они предоставляют услуги медикам и от их имени ведут переговоры с НМО.

Одна из крупнейших PPM — PhyCor, существует уже семь лет, ее доходы составляют около 200 миллиардов долларов в год. PPM пока принадлежит всего 2% рынка.

Даже больницы специализируются. Десять лет назад муниципальная больница St. Francis в Рослине решила продвигать себя как «больницу для пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями». Результаты поражают. «Сегодня 75 процентов нашей работы связано с кардиологией, — отмечает президент компании Патрик Сколлард. — Все койко-места заняты каждый день. В прошлом году наш официальный показатель наполняемости составил 114 процентов».

Расположенная неподалеку в Порт-Джефферсоне больница St. Charles Hospital занялась реабилитацией. «Мы знали, что медицинское обслуживание тяготеет к Нью-Йорку, и это приведет к снижению количества коек в отделениях общей терапии и хирургии, — говорит президент Барри Земан. — Мы также знали, что на Лонг-Айленде наблюдается нехватка коек в реабилитационном отделении».

Сегодня в St. Charles — крупнейшая программа реабилитации на Лонг-Айленде. В программу вложены дополнительно 75 миллионов долларов, благодаря чему в больнице будет почти сто реабилитационных коек.

Тот же принцип можно применить в образовании. Вслед за здравоохранением это второй по размеру бизнес в США. С ежегодными расходами, доходящими до 270 миллиардов долларов, одно лишь образование составляет около 4% ВВП.

На арене образования не много специалистов. Почти все организации здесь — универсалы. Так, многие президенты колледжей не могут дожидаться ректорского поста, когда их учреждения станут университетами. Однако и на образовательном поприще стоит подумать о сфокусированности.

Лишь горстка школ-бакалавриатов нашла свою специализацию, в частности: Juilliard School в музыке, Rhode Island School of Design в дизайне, Fashion Institute of Technology в моде и Babson College в предпринимательстве. Некоторые получили звание специалиста случайно, как, например, Johns Hopkins University в медицине (только 29% абитуриентов поступают на подготовительные медицинские курсы).

Несколько университетов также получили международную репутацию специалистов случайно, в частности Wharton в финансах и Kellogg в маркетинге.

Однако образовательным учреждениям полезнее будет намеренно сосредоточиться на одной области и затем попытаться приобрести

общемировую известность. Наглядный успех — INSEAD (European Institute of Business Administration) во французском Фонтенбло. Это прекрасный пример того, чего можно достичь.

Бизнес-школа с тридцатипятилетней историей, которая готовит специалистов в области управления глобальным бизнесом, INSEAD имеет безукоризненную репутацию. Школой больше всего интересуются международные рекрутинговые компании. Оттуда в нее почти ежегодно приезжает двести человек, предлагая звездные зарплаты — свыше 75 тысяч долларов.

В США в той же области работает American Graduate School of International Management в Глендейле. Известная как «Буревестник» (Thunderbird), эта некоммерческая школа за последние пять лет наслаждалась ростом доходов на 900%.

И все же немногие образовательные учреждения специализируются. Почти все из более двух тысяч американских колледжей универсальны. До сих пор они получали преимущество за счет постоянного роста рынка своих услуг.

Но всему есть предел. Когда доля выпускников средней школы, поступающих в колледж, начнет уменьшаться, конкуренция будет расти. Скорее всего, мы станем наблюдать переход к специализации образования, такой же, какой происходит на рынке продуктов и услуг.

В том же направлении медленно движется юридическая деятельность. Раньше каждая юридическая фирма бралась за любые дела. Кроме маленьких компаний, юридические конторы сегодня специализируются на несчастных случаях, банкротствах, бизнесе, уголовном, трудовом и семейном праве, налогообложении или одной из других юридических специальностей.

Но сила юристов — в специализации, а не в том, чтобы быть специалистами по всем вопросам. Когда специалист пытается расширить область деятельности, он нарывается на неприятности.

Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom была ведущей юридической фирмой в восьмидесятых. Под руководством старшего партнера Джозефа Флома эта нью-йоркская организация участвовала в крупнейших, самых ярких поглощениях десятилетия. Чистая зарплата также была огромной. В конце восьмидесятых прибыль на партнера достигала 1,2 миллиона долларов в год.

Однако господин Флом заявил: «Всегда хотел вложить деньги в создание компании, предоставляющей полный цикл услуг. Может быть,

это и было безумием, но я об этом мечтал». И так, следуя за его мечтой, Skadden Arps пришла в пятьдесят новых городов и в более чем десятке новых областей юридической практики. Всего за один год она открыла офисы в девяти зарубежных странах. И конечно, она нанимала людей: в 1985 году здесь работали 526 юристов, а в 1990-м — около 1000.

По мере того как Skadden росла, ее доходность снижалась: с 1,2 миллиона долларов на партнера в 1989 году до всего 690 тысяч на партнера четыре года спустя.

Больше всего Skadden Arps пострадала от оттока своего основного бизнеса слияний и поглощений. Это пример серьезной проблемы в планировании — однобокого мышления. Согласно ему, сегодня у меня есть два яблока, а завтра я пойду и куплю апельсин. И у меня будет три фрукта. Но это не всегда правильно.

Попробуем посчитать размеры. В середине восьмидесятых в Skadden было около пятисот юристов и около 35% бизнеса слияний. В начале девяностых в фирму пришло почти в два раза больше юристов. Вопрос: какую долю бизнеса слияний получила сильно разросшаяся фирма?

Ответ: от 20 до 22%. Такова математика фокусирования. Расширяясь, чтобы выйти на большее количество рынков, вы часто теряете специализацию (и продажи) в своем основном бизнесе. Два яблока и один апельсин часто равняются двум фруктам, а не трем.

Отчаянное положение партнеров в Skadden Arps не смягчило успех давних конкурентов Wachtell Lipton Rosen & Katz. Продолжая специализироваться на поглощениях и сохранив сравнительно небольшой размер (103 юриста в двух городах), Wachtell удержала прибыль на гораздо более высоком уровне. Когда годовой доход на партнера в Skadden Arps составлял 690 тысяч долларов, в Wachtell он достигал 1,35 миллиарда.

То, что работает на Уолл-стрит, верно и для Голливуда. Актер, постоянно играющий в одном и том же амплу, становится настоящей звездой. Если BMW — это «автомобиль для идеального вождения», то Джон Уэйн — идеальный ковбой-мачо. Мэрилин Монро — идеальный секс-символ. А Клинт Иствуд — идеальный образ сильного надежного мужчины.

По сути, крупные голливудские звезды тоже имеют специализацию. Они играют себя, что упрощает им работу и приносит много денег. Так,

однажды Сара Тейлор сказала своей дочери Элизабет: «Актрисы голодают, а у кинозвезд есть все».

Хамфри Богарт всегда играл Хамфри Богарта. Кэтрин Хэпберн — Кэтрин Хэпберн. Кэри Гранта, Фреда Астера и практически каждую звезду прошлого на вершину привела специализация. Она же и удержала их там.

Следующее поколение звезд следует по стопам Уэйна, Монро, Богарта, Хэпберн, Астера и Гранта. Актеры становятся крупными звездами, играя себя. Сильвестр Сталлоне и Арнольд Шварценеггер — крутые парни. Брюс Уиллис — нахал. Джулия Робертс — красotka.

Что происходит, когда кинозвезда-мачо играет против своего «типа»? Вы видели беременного Шварценеггера в фильме «Джуниор»? Или трусливого Сталлоне в фильме «Стой! Или моя мама будет стрелять!»? Эти фильмы смотрели немногие.

Как сказал один радиоведущий, «Если у него в руке нет АК-47, я не хочу смотреть фильм со Сталлоне».

Не все разделяют эту точку зрения. В Голливуде, как и в корпоративной Америке, заметны осторожные попытки «расширить специализацию», актерские горизонты. Отказаться от привычного типажа. Поэтому Мэл Гибсон снимает «Гамлета».

Вот что говорит Арнольд Рифкин из могущественного агентства William Morris о своем клиенте Брюсе Уиллисе: «Плохо то, что его вписали в категорию, позиционировали, и те, кто видит будущее отрасли, не хочет ничего, кроме как удержать его там». Поэтому Уиллис надевает костюм кролика и идет на «Север»* в фильме, в котором заработал целых 7,2 миллиона долларов.

По словам Рифкина, Уиллис готов сниматься в определенных фильмах за небольшую часть своего обычного гонорара. Очевидная цель — расширить рамки образа, чтобы его не приглашали лишь на роли крутых парней.

Во многих других областях жизни создание специализации и владение ею может стать движущей силой, которая приведет к успеху. В политике Рональд Рейган стал «великим коммуникатором». В спорте

* Имеется в виду фильм North (1994), в российском прокате — «Норт», где Брюс Уиллис играет роль Пасхального зайца. *Прим. ред.*

Бейб Рут был «султаном тяжелого удара» а Пит Роуз* — «королем удара». В музыке Мел Торме — «бархатный туман»**.

В бизнесе Том Питерс владеет «совершенством». Майкл Хаммер — «реинжинирингом». Майкл Портер — «конкурентоспособностью». Филип Кросби — «качеством». Джоэл Стерн — «добавленной экономической стоимостью». А Джоэл Баркер — «сдвигом парадигмы»***.

Сфокусированность — искусство выбора категории и работы над тем, чтобы стать ее заметной частью. Это не ловушка, которой надо избегать, а цель, к которой стоит стремиться. Не дайте бездумной критике отвлечь вас от этой цели.

Будь вы голливудской звездой, корифеем Уолл-стрит или руководителем компании, проложить путь в умы людей непросто и одной личности. Зачем же ослаблять себя множеством личностей?

Ничто не помогает добиться такого успеха в жизни или в бизнесе, как тщательно выбранная и выпестованная специализация.

* Бейб Рут (1895–1948) — профессиональный бейсболист. Признан спортсменом века, по мнению Associated Press. Питер Роуз — американский профессиональный бейсболист по прозвищу Чарли Хастл. Выступал в Главной лиге бейсбола вначале как игрок (с 1963 по 1986 год), а позже как менеджер (с 1984 по 1989 год). *Прим. ред.*

** Мел Торме по прозвищу Бархатный Туман (1925–1999) — американский музыкант (барabanщик и пианист), джазовый певец, композитор, автор песен, аранжировщик, актер, писатель. Более всего известен как автор одной из наиболее популярных американских праздничных песен, The Christmas Song («Рождественская песня»), написанной в 1946 году. *Прим. ред.*

*** Том Питерс — американский писатель, бизнес-гуру. Майкл Хаммер — интеллектуальный лидер реинжиниринга. Журнал Business Week назвал его одним из четырех выдающихся гуру менеджмента. Майкл Портер — признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран. Филипп Кросби — американский специалист в области управления качеством, разработал концепцию нулевого уровня дефектов, автор популярных бизнес-книг. Джоэл Стерн — американский предприниматель, создатель и популяризатор идеи добавленной экономической стоимости. Считается одним из главных мировых авторитетов в области финансов, оценки корпоративной производительности. Джоэл Баркер — американский футуролог, бизнес-мыслитель, бывший директор отдела футурологических исследований Музея науки штата Миннесота. Первым применил концепцию смены парадигм в корпоративном мире. *Прим. ред.*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

