

ЭЛ РАЙС

СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
КАК КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО

МСИ

Эл Райс

**Стратегия фокусирования.
Специализация как
конкурентное преимущество**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2005

Райс Э.

Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество / Э. Райс — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2005

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

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Предисловие к обновленному изданию	7
Предисловие	9
Вступление	11
Введение	14
Глава 1	15
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Эл Райс

Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество

Al Ries

Focus:

The Future of Your Company Depends on It

Издано с разрешения HarperCollins Publishers и литературного агентства Andrew Nurnberg

© Al Ries, 1995, 2005

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

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

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

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Номер 1

Игорь Манн

Стратегия голубого океана

Чан Ким и Рене Моборн

От хорошего к великому

Джим Коллинз

Великие по собственному выбору

Джим Коллинз и Морген Хансен

Посвящается Джеку Трауту, лучшему партнеру по бизнесу

Предисловие к обновленному изданию

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

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

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

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

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

- Диверсификация – первый всадник. Бывшего CEO⁴ Coca-Cola Роберто Гойзуэту критиковали за то, что он не включает в свою компанию другие бизнесы, как сделала PepsiCo, купив Pizza Hut, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken.

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

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

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

IBM, например, поместила свое универсальное имя на персональных компьютерах – IBM PC. За двадцать три года, в течение которых компания их маркирует, ее убытки, по некоторым оценкам, достигли 15 миллиардов долларов. Теперь IBM наконец признала поражение и

¹ Райс Э., Райс Л. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, Харвест, 2009.

² Райс Э., Райс Л. Расцвет пиара и упадок рекламы. М.: АСТ, Ермак, 2004.

³ Райс Э., Райс Л. Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса. М.: АСТ, Транзиткнига, 2005.

⁴ Здесь и далее – генеральный директор. *Прим. ред.*

выгодно продала этот бизнес китайской компании Lenovo – за 1,5 миллиарда долларов. Если расширение продуктовой линейки не приносит пользы IBM, неужели оно сработает в вашей компании? Как вы считаете?

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

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

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

Возьмем, к примеру, слияние Hewlett-Packard и Compaq⁵, инициированное экс-председателем HP Карли Фиориной. Как писал Economist, «мадам Фиорина рвалась вперед; несмотря на критику, она яро защищала слияние с Compaq, настаивая на том, что синергия постепенно превратит HP в лидера в своем бизнесе».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Такова сила сфокусированности.

⁵ Данные, приведенные в книге, актуальны на момент выхода в свет ее первого издания. *Прим. ред.*

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

А что же сегодня? Похоже, и производственный, и финансовый аспекты менеджмента отслужили свое. Сейчас в приоритете – маркетинг.

Что общего между Биллом Гейтсом (Microsoft), Россом Перо (Perot Systems), Сэмом Уолтоном (Wall-Mart), Фредом Тернером (McDonald's), Майклом Эйснером (Walt Disney), Джоном Смейлом (Procter & Gamble), Роберто Гойзуэтой (Coca-Cola) и Роджером Смитом (General Motors)? Может быть, вы знаете, что это самые знаменитые главы компаний минувшего десятилетия⁷. Журнал Advertising Age с 1985 по 1994 год называл их «маркетологами года». (В 1995 году Майкл Эйснер получил это звание повторно).

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

Пожалуй, в предыдущем десятилетии самой успешной компанией была Microsoft. Лу Герстнер из IBM сказал о Билле Гейтсе и его детище: «Наш главный конкурент в области про-

⁶ Друкер П. [Практика менеджмента](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

⁷ В книге описаны события, происходившие в 90-х годах прошлого века, когда готовилось к выходу первое издание. *Прим. ред.*

граммного обеспечения – не самая хорошая высокотехнологичная компания. Но в маркетинге она одна из лучших, которые мне встречались; а я занимаюсь им уже двадцать лет».

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

Вступление

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Узкая специализация способствует увеличению прибыли. За последние десять лет Southwest Airlines получила 44,3 миллиарда долларов дохода, ее чистая прибыль после уплаты налогов составила 3,6 миллиарда, а норма рентабельности поразительно высока – 8,1 %. (Даже в лучшие времена американская отрасль авиаперевозок не достигала таких высот.)

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

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

Нам нужна авиакомпания полного цикла услуг или бюджетная авиакомпания? Сидеть на двух стульях – таков стандартный подход. Поэтому Delta Airlines запускает Song, а United Airlines – Ted⁸.

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

По секрету для United: это не работает.

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

*Лаура Райс,
президент Ries&Ries, автор книги «Визуальный молоток. Как образы
побеждают тысячи слов»⁹*

⁸ Song и Ted – авиакомпании-дискаунтеры. *Прим. ред.*

⁹ Райс Л. [Визуальный молоток. Как образы побеждают тысячи слов](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Введение

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

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

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

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

Компании ответили на «требования времени» расширением продуктовой линейки. Производитель электротехнического оборудования General Electric стала выпускать телевизоры, реактивные двигатели, компьютеры, пластмассовые изделия и другие продукты, не имеющие отношения к электрооборудованию. Она даже предлагает финансовые услуги¹⁰. И так вели себя почти все компании в мире – от American Express до Zenith.

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

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

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

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

¹⁰ См.: Уэлч, Д., Бирн Д. Джек. [Мои годы в GE](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Глава 1

Как корпоративная Америка потеряла фокусировку

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В физике отсутствие сосредоточенности называют энтропией, или дезорганизацией. Согласно формулировке второго начала термодинамики Рудольфа Клаузиуса, в закрытых системах энтропия не убывает. Скажем, вы навели порядок в своем шкафу. Через месяц там

снова будет царить бардак. Вы воочию наблюдаете эффект энтропии – один из фундаментальных законов физики.

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

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

Корпорации мало чем отличаются от гаражей.

Или загляните в бардачок своей машины. Откройте и посмотрите, что творится внутри. Наверное, там лежит много вещей, о которых вы и не подозревали. Карты, ручки, солнцезащитные очки, чеки с автозаправкой, жевательная резинка, мелочь, бумажные салфетки, документы на машину, страховые полисы за последние три года, руководство пользователя.

А корпорации мало отличаются от бардачков.

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

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

Не напоминает ли вам это компанию, в которой вы работаете? Питер Друкер рекомендует направить «скудные ресурсы на наиболее вероятные возможности». В противном случае придется запастись большой дозой риталина¹¹ для топ-менеджмента.

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

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

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

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

Судьба Westinghouse Electric очень печальна. Обескровленная своим почившим в бозе финансовым отделением (Westinghouse Financial Services), несколько лет назад она едва избежала банкротства. За пять лет в ней сменились четыре председателя правления. Компания терпела убытки в размере 2,4 миллиарда долларов при объеме продаж 58,6 миллиарда.

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

¹¹ Лекарственное средство из группы психостимуляторов. *Прим. ред.*

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

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

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

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

Если PR-отдел компании работает профессионально, заявление о «возвращении к истокам» СМИ встречают с большей благосклонностью, чем первоначальное заявление о диверсификации.

Иногда попытки диверсификации даже вызывают смех. Например, 7 ноября 1985 года Ли Якокка¹² заявил, что Chrysler Corporation отныне холдинговая компания, и автомобили – лишь один из ее бизнесов. Она будет состоять из «четырех ящиков»: Chrysler Motors, Chrysler Aerospace (Gulfstream), Chrysler Financial и Chrysler Technologies. Позже этого руководителя стали называть «пустым ящиком», поскольку он так и не купил то, что должно было их заполнить. Однако Ли сразу же начал искать новое приобретение – высокотехнологичную компанию, за которую готов был заплатить около миллиарда долларов.

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

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

¹² См.: Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Поппури, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Журнал Fortune называл Трампа «инвестором с наметанным на денежные потоки и стоимость активов глазом, здравомыслящим маркетологом, хитроумным воротилой». Журналы Time и Newsweek помещали его портрет на обложке. Сегодня Трамп завяз в многомиллионных

долгах. Сиюминутный успех в перспективе обернулся неудачей, к которой привело расширение продуктовой линейки.

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

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

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

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

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

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

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

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

Пожалуй, лучшего примера, чем успех журнала Playboy и неудача всех остальных начинающих компании, не приведешь. Популярный журнал для мужчин Playboy и его фирменный логотип с кроликом известны во всем мире. Продажа 3,4 миллиона экземпляров Playboy приносит владельцу больше дохода, чем журнал People – самое прибыльное периодическое издание компании Time Warner. Тиражи Playboy гораздо больше тиражей Sports Illustrated, Newsweek и Cosmopolitan. Поистине, это замечательная возможность для создания клубов, выпуска книг, парфюмерии, ювелирных украшений и презервативов под именем бренда. Playboy Enterprises, которой сегодня управляет дочь Хью Хефнера Кристи, опробовала все это и многое другое, но безуспешно. Кстати, первый клуб Playboy был открыт в Чикаго в 1960 году, а последний закрылся в 1986 году.

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

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

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

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

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

Вместе с партнерами компания строит стадион за 132 миллиона долларов в Денвере, который станет базой для Nuggets и хоккейной команды из Квебека, переименованной в Avalanche. Стоит ли удивляться тому, что сегодня акции Comsat находятся на уровне 1989 года, то есть самого начала ее карьеры в индустрии развлечений?

Компания Jostens стоимостью 665 миллионов долларов (ей принадлежит 40 % рынка продуктов для выпускников) решила войти в бизнес учебного программного обеспечения. Казалось бы, неплохая идея: рынок ПО активно развивался, а каналы продаж уже были налажены. Поэтому в 1986 году возникла Jostens Learning. С этого момента компания стала инвестировать по-крупному, приобретая за 65 миллионов долларов Education Systems и за 102 миллиона Wicat Systems. К 1992 году в руках Jostens было сосредоточено 60 % рынка обучающих программ. Но

что знает о компьютерах компания по производству памятных альбомов и значков? Очевидно, что немного. Jostens продавала компьютерные учебные терминалы собственной разработки, а рынок переходил к дешевым совместимым с IBM персональным компьютерам и пакетам коммерческого программного обеспечения.

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

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

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

2. Производство. «Что еще мы можем выпускать на наших заводах, чтобы повысить эффективность и снизить расходы?» Компания Dow Jones владеет Wall Street Journal, самой прибыльной газетой в мире. Но она выходит только пять раз в неделю, принося в дар другим изданиям целых два дня. Поэтому Dow Jones решила заполнить этот пробел еженедельной газетой National Observer, которая, так и не став прибыльной, была закрыта через пятнадцать лет.

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

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

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

6. Ценообразование. «Некоторые клиенты не могут себе позволить покупать по нашим ценам. Что делать?» Не такой уж сложный вопрос! Просто предложите недорогую версию бренда. Крупнейшее имя в модном мире – Donna Karan. Но, признаемся, одежда от Donna

Каран стоит дорого, поэтому компания предложила клиентам линию более дешевой одежды DKNY. (Начнет ли Coca-Cola предлагать более дешевый напиток CCAT? С нее станется! Давайте не будем подавать ей глупых идей.)

Всего за год Donna Karan основала пять новых компаний по производству мужской и детской одежды под брендом DKNY, а также нижнего белья и парфюмерии, продажи которой начались с духов самой Донны. Пойдет ли Донна по стопам Лиз?

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

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

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

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

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

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

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

Впрочем, McDonald's очень уверена в себе и пользуется безупречной репутацией в финансовых кругах. «Если бы мы подавали пиво и вино, – говорит CEO компании Майкл Квинлейн, – то могли бы заполучить сто процентов рынка общественного питания».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В попытке удержать лидирующее положение в отрасли IBM полагает, что должна быть «на компьютерном коне». Куда бы компьютерная отрасль ни двинулась, считают здесь, IBM обязана следовать в том же направлении. Более того, СМИ критиковали компанию за недо-

статочную быстроту. Сетевое оборудование, клиент-сервер и программное обеспечение для настольных компьютеров – вот где, по мнению критиков, IBM стоит действовать решительнее. (Многие даже аплодировали ей после покупки Lotus.)

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

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

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

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

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

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

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

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

Когда два расширивших продуктовую линейку бренда конкурируют друг с другом, кто-то обязательно выиграет. И победителю, как и Diet Coke, будет чем похвастаться. Но лидером в каждой категории неизбежно становится бренд, не расширявший продуктовую линейку.

Возьмем, к примеру, детское питание. Компании Gerber принадлежит 72 % рынка, ее бренд опережают Beech-Nut и Heinz, сыгравшие в расширение.

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

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

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

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

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

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

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

Каждый этап расширения продуктовой линейки Miller преподносился как большая победа. Сначала появилось пиво Miller Lite, затем Miller Genuine Draft и Miller Genuine Draft Light. Потом, конечно, не обошлось без Miller Reserve, Miller Reserve Light и Miller Reserve Amber Ale, не говоря уже о Miller Clear, Miller High Life Light и Miller Genuine Red. Но не остановились и на Miller Lite. Покупателям предложили Lite Ultra и Miller Lite Ice. Увеличила

ли компания свою долю пивного рынка? Безусловно, на какое-то время, но не в долгосрочном плане. Более того, Miller все сильнее отставала от Anheuser-Busch.

Кстати, Anheuser-Busch тоже играла в эти игры. В 1974 году, через восемь лет после запуска Miller Lite, она предложила рынку Bud Light. К 1994 году Bud Light стало самым продаваемым легким пивом в США, к сожалению, украв покупателей у основного продукта компании. За шесть лет, с 1988 по 1994 год, рост продаж Bud Light составил пять миллионов баррелей, а продажи Budweiser уменьшились на семь миллионов. И продолжают уменьшаться.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.