

Д.Траут

Большие проблемы больших брендов

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	1
Глава 1. Самые распространенные ошибки и расплата за них	4
Глава 2. General Motors. Компания, забывшая, что принесло ей успех.	16
Глава 3. Xerox. Предсказание будущего, которое так и не настало.....	24
Глава 4. Digital Equipment Corporation. Со второй позиции в никуда.....	35
Глава 5. AT&T. От монополии к беспорядку	42
Глава 6. Levi Strauss. Игнорирование конкурентов плохо для вашего бизнеса	50
Глава 7. Зубная паста Crest. Мамочка, смотри, никакого лидерства.....	57
Глава 8. Burger King. Постоянная смена руководства.....	62
Глава 9. Firestone. У руля мертвого бренда	70
Глава 10. Miller Brewing	76
Глава 11. Marks & Spencer. Дурной пример мышления "сверху вниз"	84
Глава 12. Опасность надвигается. Бренды с неразрешенными проблемами	95
Глава 13. Армия консультантов. А помочь некому	104
Глава 14. Советы директоров. А помочь некому	112
Глава 15. Уолл Стрит. Ничего кроме проблем.....	118
Глава 16. Знание своего врага может помочь вам избежать неприятностей	126
Глава 17. Чем они больше, тем сложнее ими управлять.....	134
Глава 18. Проблемы начинаются с руководителя и заканчиваются руководителем.....	141

Эта книга посвящена джентльмену,
который многие годы уговаривал меня написать на данную тему.
Я оставляю его анонимным, чтобы не навлекать на него гнев.

Предисловие

В последние годы руководители компаний занимаются поисками образцов для подражания гораздо активнее, чем когда-либо. Том Питерз (Tom Peters) серьезно поддержал эту тенденцию своей книгой "В поисках превосходства" (In Search for Excellence, Harper & Row, 1982), имевшей огромный успех.

Однако, превосходство, согласно тому, как оно определено в этой книге, не означает долговечности; многие из компаний, предложенных в книге в качестве образцов для подражания, оказались впоследствии несостоятельными.

Книга основывалась на проведенном McKinsey исследовании 75-ти в высшей степени уважаемых компаний и включала в себя обширные структурированные интервью, а также обзор литературы за 25 лет. Для признания превосходным, каждый из ведущих производителей должен



был иметь значительное преимущество по показателям роста и экономического здоровья за довольно большой отрезок времени. Но несколько лет спустя после выхода этой крайне популярной книги, многие из этих превосходных производителей уже переживали не лучшие времена, и среди них такие компании как Digital Equipment Corporation, IBM, Data General, Kmart, Kodak. Оглядываясь назад, можно сказать, что лучшим названием для этой книги было бы: "В поисках стратегии".

Уроки, которые можно извлечь из этой книги - так же незыблемы как материнство или яблочный пирог: Будьте ближе к потребителю; придерживайтесь ценностей предпринимательства; ищите эффективный подход через людей; будьте активны и исходите из соображений стоимости; не отвлекайтесь. Один из моих любимых трюизмов - это "стремление к действию". В книге приводятся слова одного топ-менеджера компании Digital Equipment Corporation: "Когда в компании случаются крупные неприятности, мы собираем десяток ответственных лиц и запираем их на неделю в зале для заседаний. Они находят решение и затем претворяют его в жизнь". Но затем оказалось, что они принимали неверные решения. Это слишком большая цена, которую приходится платить за урок "Десять ответственных лиц в зале для заседаний".

И последующие книги Тома Питерса также вряд ли укажут вам верный путь. Согласно комментариям журнала Fortune, "чем больше общаешься с Питерсом, тем больше убеждаешься, что все 90-е годы он рассказывал о талантливых чудачествах, то есть примерах, которым невозможно следовать" (13 ноября 2000 года).

Позже появилась популярная книга Джеймса Коллинза и Джерри Порраса "Созданы на века" (Built to Last, HarperCollins, 1994), также основанная на примерах. В этой книге авторы с жаром пишут о "Больших Прекрасных Смелых Задачах", которые превратили такие компании как Boeing, Wal-Mart, General Electric, IBM и другие в тех успешных гигантов, которыми они являются.

Все компании, которые авторы книги "Созданы на века" выбрали в качестве образцов для подражания, были основаны в период с 1812 года (Citicorp) до 1945 года (Wal-Mart). Им не пришлось столкнуться с той жесточайшей конкуренцией, которая царит в сегодняшней мировой экономике. Конечно, у них многое можно перенять, но они имели роскошь развиваться в те времена, когда ведение бизнеса было гораздо более простым делом. Поэтому эти примеры вряд ли пригодятся сегодняшним фирмам.

Я предлагаю другой подход.

Лучше приглядеться к неудачам, это не только проще, но и позволяет тщательно проанализировать, что работает, а что не работает. Нам всегда говорили, что на ошибках надо учиться. Жизнь супербрендов с их не только взлетами, но и падениями поможет нам понять типичные ошибки. У нас не будет недостатка в примерах, так как очень многие успешные в прошлом компании испытывают сейчас трудности.

Читателям моих предыдущих книг уже знакомы многие компании,

ставшие объектами изучения. Да, я писал о них и раньше, но на этот раз я рассматриваю их под микроскопом, чтобы обнаружить скрытые причины их трудностей и внести некоторые предложения, которые могли бы их спасти.

За каждой из этих историй стоит и мой личный опыт, впервые попавший на страницы книги. Это не книга откровений, а беспристрастный анализ, который поможет читателям понять, как легко начинается движение вниз, приводящее богатую успешную компанию к большим неприятностям. А от больших неприятностей избавиться нелегко.



Глава 1. Самые распространенные ошибки и расплата за них

Это было очень давно и очень далеко отсюда, когда я начинал свою карьеру в General Electric. Было начало 1960-х годов, и теперь я понимаю, какое это было замечательное время. Конкуренции в нашем нынешнем понимании еще не существовало.

Главным конкурентом GE была компания, которая называлась Westing-house, но по сегодняшним меркам, едва ли ее можно назвать настоящим конкурентом. Компания Westing-house была участником игры, но GE смотрела на нее скорее как на необходимость. Если бы этого конкурента не было, правительство взялось бы за GE, чтобы лишить ее той неограниченной власти над "электричеством", которую она действительно тогда имела.

Никто тогда не думал о возможных просчетах, потому что президенты компаний полагали, что всегда смогут вернуть упущенное. (Джек Уэлч еще не пришел в GE. После того, как он возглавил компанию, все стали думать о возможных просчетах гораздо больше).

Что изменилось с тех пор

Сегодня столько конкурентов, что, если вы допускаете ошибку, они мгновенно захватывают ваш бизнес. Ваши шансы вернуть его себе ничтожно малы, разве что кто-нибудь из ваших противников в свою очередь ошибется. Надеяться на ошибки конкурентов - это то же самое, что участвовать в кроссе в надежде, что остальные спортсмены упадут. Не очень разумная стратегия.

Еще хуже, что участников в каждом забеге очень много. Каждая категория товара буквально наводнена. Я называю "тиранией выбора". У потребителей такой выбор, что любое неверное движение порождает даже не одного, а целую армию конкурентов, готовых воспользоваться вашим промахом. И что особенно прискорбно, ваш бизнес никогда уже не вернется к вам. Он будет потерян навсегда. (История General Motors во второй главе - яркая иллюстрация этого).

Ошибка "Мы тоже"

Многие полагают, что основная маркетинговая проблема - убедить потенциальных клиентов, что именно у них лучший продукт или услуга. Они говорят себе: "Хоть мы и первые, но зато мы будем лучшими"

Может быть, так и будет, но если вы опоздали занять свою нишу на рынке и вам придется вступить в схватку с солидными, прочно обосновавшимися на рынке конкурентами, то ваша маркетинговая стратегия, вероятно, ошибочна. Ваше "Мы тоже" просто не прорвется.

Посмотрите на усилия Pepsi по продвижению на рынок напитков из лимона и лаймы. Несмотря на то, что полки с газированными напитками в супермаркетах забиты, а объем их продаж растет очень медленно, Пепси запустила новый напиток Sierra Mist, в противовес Sprite и 7UP. И это после двух неудавшихся предыдущих попыток (Slice и продукта под названием "Storm").

Рекламная стратегия Pepsi была ничто иное как "лучший" газированный напиток. Дон Хадсон, главный вице-президент Pepsi по

стратегии и маркетингу, хвастался в Wall Street Journal, что у Sierra Mist будет, "более чистый, легкий, освежающий вкус лимона и лаймы".

Это мы, конечно, посмотрим, но я не ручаюсь за их успех, так как для меня это слишком уж похоже на стратегию "мы тоже".

Еще один недостаток использования стратегии "мы тоже" - это то, что название бренда, первым появившимся, на рынке часто становится нарицательным. У Xerox, Kleenex, Coke, Scotch tape, Gore-Tec, Krazy Glue, Q-tips огромное преимущество перед конкурентными "мы тоже" продуктами.

Если секрет успеха лежит прежде всего в сознании будущих потребителей, какую стратегию выбирают большинство компаний? Стратегию "лучшего продукта". Конкурентный анализ - очень популярная тема в сфере делового менеджмента. Подаваемая как "обязательная стратегия для противостояния конкуренции", она предполагает сравнение и оценку продукции вашей фирмы и лучших продуктов отрасли. Это основная составляющая процесса, часто называемого "менеджмент тотального качества" (Total Quality Management (TQM)).

Конкурентный анализ не действует, так как независимо от реального качества, люди воспринимают как лучший тот бренд, который первым вошел в их сознание. Если вы следуете стратегии "Мы тоже", вы навсегда останетесь "человеком второго сорта". Маркетинг - это борьба за восприятие потребителей, а не борьба самих продуктов.

Когда вы выходите на рынок, гораздо лучшая стратегия - это "Дифференциация". Чем вы отличаетесь от других игроков в этой категории? Если вы можете внятно объяснить эту разницу, вы избежите ловушки "мы тоже". (Как это сделать подробно рассказано в моей книге "Отличайся или умри" (Wiley, 2000))

Ошибка "Что вы продаете?"

Возможно, вас это удивит, но довольно часто я сталкивался с тем, что не могу понять, что же именно люди пытаются продать. Определить категорию продукта простым и понятным способом - очень важно.

Большие и маленькие компании часто переживают трудное время, когда им приходится описывать свой продукт, особенно если это новый продукт, или изготовленный с использованием новых технологий.

Или же они описывают продукт неправильно, что обрекает все их усилия на неудачу.

Внедрение продукта в сознание должно начинаться с того, что он из себя представляет. Мы сортируем и храним информацию по категориям. Если вы не укажете четко будущему покупателю категорию продукта, ваши шансы закрепиться в его или ее сознании или очень малы или равны нулю.

Что такое PDA?

Давайте вспомним, с какой проблемой столкнулась Apple при представлении своего Ньютона (Newton), продукта, который она назвала PDA.

Сразу возник важный вопрос позиционирования: "Что мы продаем?"

Первые печатные рекламные объявления задавали вопрос: "Что

такое Ньютон?" Телевизионная реклама задавала вопросы "Что такое Ньютон? Где Ньютон? Кто такой Ньютон?"

Apple, однако, так и не смогла ответить на эти вопросы в терминах, которые пользователи могли бы легко понять.

PDA или "персональный цифровой помощник" - это не категория, и мало надежды, что он станет ею. (Чертовый Обрубок - еще одна шутливая расшифровка PDA (Pretty Damned Abstract))

Фирмы не создают категорий. Их создают пользователи. Но пока пользователи не перевели PDA в разряд категории. Вы слышали, чтобы кто-нибудь спрашивал другого человека о его или ее PDA? Это скорее похоже на медицинский вопрос. Даже отраслевая пресса остановилась на термине "Портативные приборы" (Hand helds) в качестве общего термина.

И вы не можете повлиять на это. Потребители или будут использовать вашу терминологию, или не будут. Если нет, не надо настаивать, лучше подыскать другое название для категории.

Ньютон не состоялся, а Palm, простой, высокотехнологичный органайзер, легко завоевал успех на рынке. Четко сформулируйте, что вы продаете

Когда вы сталкиваетесь со сложной задачей дать название тому, что вы продаете, начните с простого анализа того, как функционирует ваш продукт, а затем попробуйте использовать те же слова, чтобы его описать. Когда появился автомобиль, его нарекли "безлошадной повозкой" (краткое описание того, как он работает). Название "кабельное телевидение" точно характеризует способ работы системы. Самые крупные успехи на рынке приходят вместе с простыми доходчивыми разъяснениями по поводу предлагаемого продукта.

Много лет назад, компания Tandem прочно утвердилась на рынке с "ошибкоустойчивыми компьютерами". Prince революционизировала производство теннисных ракеток, введя "ракетки увеличенного размера". Orville Redenbacher встряхнул рынок попкорна своим "попкорном для гурманов".

Все эти категории были легко и быстро поняты. Потребители знали, что компании продают, и чем эти продукты действительно отличались от других.

Совершенствование названия категории

Чтобы увеличить свои шансы на успех, используйте возможность откорректировать уже существующее название категории. Компания по производству вентилялей Keystone продавала то, что она называла "вентилем критической службы, закрывающимся за четверть оборота". И хотя это было точное описание того, как работает этот вентиль, безусловно, было довольно сложно разобраться в том, что они продают. Когда я внимательно изучил брошюру с описанием продукта, я обнаружил, что это просто "вентиль с нулевой утечкой". Это гораздо более привлекательное описание продукта.

Похожее изменение фокуса произошло в General Mills, когда обсуждались пути и способы увеличения объема продаж их знаменитой серии "Хелперз" (гамбургеры, цыплята, тунец). Они традиционно

продавались в качестве "расширителей", позволяющих увеличить мясное блюдо. Эта концепция, определенно рассчитанная на потребителей с низкими доходами, и сама по себе не очень удачна, и уж совсем не годится для благополучных времен.

Можно взглянуть на продукт и по-другому: все изначально разные продукты в конце концов оказываются в той или иной мясной или рыбной запеканке. Поскольку продажи General Mills исчисляются сотнями миллионов долларов, можно также сказать, что эти "Хелперс" - "Любимый американский способ готовить запеканки". К тому же, у компании есть 57 различных приправ и множество рецептов Бетти Крокер, чтобы поддержать эту концепцию.

Аппетитные запеканки охватывают группы потребителей с самыми разными уровнями доходов. (Марта Стюарт тоже готовит их!). Даже Американский Институт исследования рака рекомендует их как способ соединить в одном блюде как можно больше самых разных питательных элементов.

Возможность сделать Гамбургер Хелпер более крупным брендом появляется с более ясной подачей продаваемого продукта.

Будьте осторожны с изменениями

Необходимо с осторожностью менять вашу концепцию категории, так как очень трудно вносить изменения в сознание покупателей или потенциальных клиентов. С минимумом знаний о категории продукта, потребитель все равно считает, что он прав. То, как мы воспринимаем окружающее, часто и является безоговорочной истиной. Люди редко, если вообще когда-либо, ошибаются, по крайней мере, так они полагают.

В следующих главах этой книги будут приведены примеры, связанные с этой проблемой, например, компания Херох, пытавшаяся (безуспешно) убедить людей, что она больше, чем фирма, производящая копировальные аппараты.

Почему Campbell - суп номер один в Соединенных Штатах, но совсем не популярен в Великобритании? Почему Heinz - суп номер один в Великобритании, не пользуется спросом в Соединенных Штатах? Маркетинг - это борьба восприятий, а не самих продуктов.

Когда-то давным-давно производители безалкогольных напитков считали, что маркетинг - это борьба вкусов. Компания Coca-Cola выпустила напиток с более сладким вкусом, проведя 200,000 тестов, которые доказали, что "Новая Кола" гораздо вкуснее Пепси-Колы, и лучше их оригинального напитка, который теперь называется "Кока-Кола Классик".

Конец этой истории известен. Напиток, вкус которого в результате тестирования был назван наихудшим, Кока-Кола Классик - сегодня самый продаваемый напиток. А новая Кола никого не заинтересовала.

Вы верите в то, во что хотите верить. Вы пробуете то, что хотите пробовать. Маркетинг безалкогольных напитков - это борьба восприятий, а не вкусов.

Ошибка "правда Восторжествует"

Неспособность понять такую простую вещь, что маркетинг - это

борьба восприятий, ежегодно ведет по ложному пути тысячи новых предпринимателей.

Специалисты по маркетингу поглощены исследованиями и "добыванием фактов". Они анализируют ситуацию, чтобы убедиться, что правда на их стороне. Затем они уверенно выходят на арену маркетинга, спокойные от сознания, что у них самый лучший продукт, и что лучший продукт в конце концов неизбежно победит.

Это иллюзия. Не существует объективной реальности. Не существует лучших продуктов. Не существует фактов. Единственное, что существует в мире маркетинга - это восприятия в сознании потребителей или потенциальных клиентов. Восприятие - вот реальность. Все остальное - иллюзия.

Большая часть маркетинговых ошибок возникают из предположения, что борьба производителя за рынки сбыта продукции коренится в реальности. То, что некоторые коммерсанты считают законами маркетинга, основывается на ложной предпосылке, что главный герой маркетинговой программы - это сам продукт и что победа или поражение компании зависит от достоинств продукта. Вот почему естественный, логический способ маркетинга продукта неизменно ошибочен.

Ошибка "Идея другого парня"

Не очень здорово запускать продукт "мы тоже", но не менее проблематична и идея "мы тоже": Две фирмы не могут иметь одну и ту же концепцию в сознании потенциальных клиентов.

Если одна конкурирующая фирма заняла определенную нишу в сознании потребителя, тщетно пытаться занять то же самое место.

Volvo раньше других выступила с концепцией безопасного автомобиля. Многие другие автомобильные компании, в том числе Mercedes-Benz и General Motors тоже пытались проводить рекламные кампании, основанные на идее безопасности. Однако никто, кроме Volvo, не ассоциируется в сознании потребителей с идеей безопасности.

Еще одна мощная рекламная компания, основанная на чужой идее, - это страна кроликов, а именно -розовый кролик с батареей Energizer, который пытается отнять у Duracell их концепцию "долговечности". И не важно, сколько кроликов Eveready бросит в атаку - Duracell все равно сможет удержать за собой слово "долговечный". Она первой закрепила в сознании покупателей с этой концепцией. Даже "Dura", часть названия - сообщает о ней.

Исследования могут направить вас по ложному следу

Замечательно явление под названием "исследование" часто ведет компании по дороге с расставленными ловушками. Нанимаются толпы исследователей, формируются фокусные группы, составляются анкеты, и все это возвращается увесистыми отчетами, содержащими желанный список качеств, которыми, по мнению потребителей, должен обладать данный товар или услуга. И мы должны людям дать то, чего они хотят.

Какова самая главная проблема с батареями? Они перестают работать в самый неподходящий момент. Значит, каково самое важное свойство батареек? Длительность действия, конечно. Если долговечность

-это то, что людям нужно, значит именно это свойство надо рекламировать. Правильно? Неправильно.

Исследователи никогда не сообщат вам, что другие компании уже используют эту идею. Они скорее посоветуют вам обрушить на потребителей еще более мощную рекламную компанию. Существует теория, что если вы вложите побольше денег, то идея ваша. Правильно? Неправильно.

Несколько лет тому назад компания Burger King покатила вниз по этому скользкому склону, и продолжает катиться сегодня. Маркетинговые исследования показали, что самое привлекательное свойство ресторанов быстрой еды - это именно "быстрота", (что вовсе не удивительно). Поэтому Burger King поступила так, как поступает большинство рьяных производителей. Она сказала своему рекламному агентству: "Если миру нужна быстрота, наша реклама должна сообщить им, что мы быстрые."

Никакие исследования не смогли уловить, что в качестве самой быстрой сети гамбургеров в стране уже воспринимается McDonald's. "Быстрота" принадлежит им. Не смутившись этим, Burger King начала свою рекламную кампанию слоганом "Лучшая еда для быстрых времен". Эта программа очень быстро стала катастрофой. От рекламного агентства отказались, руководство уволили, компания была продана, и движение вниз все еще продолжается. (В главе 8 - подробнее о Burger King).

Ищи "противоположности", начинающий предприниматель

Вы не можете завладеть тем же словом и той же самой позицией на рынке, которой уже владеет ваш конкурент. Вы должны найти для себя другое слово, вы должны изыскать другой атрибут.

Слишком часто мы можем наблюдать, как какая-нибудь фирма стремится подражать лидеру. "Должно быть, они знают, что делают", логично рассуждают они, "так давайте же сделаем что-нибудь подобное". Не очень-то правильные рассуждения.

Гораздо лучше искать нечто противоположное, что позволит вам сыграть против лидера. И ключевое слово здесь - "противоположность", "подобие" не годится.

Компания Coca-Cola была первой, и как следствие, стала выбором старшего поколения. Компания Pepsi объявила себя выбором нового поколения, и не прогадала. Так было вначале. В последнее же время, Pepsi продвигала на рынок свой напиток "Joy" ("Наслаждение"), а Coca-Cola продвигала напиток "Enjoy" ("Насладись"). Подумайте только - обе компании продвигают одну и ту же идею! Похоже на тайный сговор.

С тех пор как Crest заговорила о кариесе, остальные компании, выпускающие зубные пасты, избегают кариеса и набросились на такие качества как вкус, отбеливающие свойства, свежесть дыхания, содовые компоненты, защита от бактерий. Можете продолжить этот список.

Маркетинг - это борьба концепций. Так что если вы хотите добиться успеха, вы должны сосредоточить усилия на своей собственной концепции или выделить только вашему продукту свойственное качество. Не имея этого, лучше установите низкую цену на свой продукт. И чем ниже, тем лучше.



Производители говорят, что не все свойства их товара одинаково важны: одни важнее для потребителей, чем другие. Ваша задача - попытаться завладеть самым важным для потребителей свойством. Все это верно, но если главное свойство уже захвачено другими, вам придется довольствоваться более узким кругом потребителей, что намного лучше, чем их полное отсутствие.

Ошибка "Мы очень успешны"

Успех часто ведет к самонадеянности, самонадеянность - к провалу. Когда люди добиваются успеха, они, как правило, теряют объективность. Объективные требования рынка они часто подменяют своими оценками.

По мере того, как развивался их успех, такие компании как General Motors, Sears, IBM стали слишком самонадеянными. Они посчитали, что могут вершить на рынке все, что им угодно. Успех таит в себе опасность.

Digital Equipment Corporation является создателем миникомпьютера. Начав с нуля, DEC стала невероятно успешной компанией стоимостью 14 миллиардов долларов. Успех основателя DEC Кеннета Олсена вселил в него такую уверенность в собственном правильном видении компьютерного мира, что он прозевал персональный компьютер, затем открытые системы, и, в конце концов, процессор с ограниченным количеством инструкций (RISC процессор). Другими словами, Кен Олсен упустил три самых важных направления в компьютерной категории. (Тенденция - как прилив, с ней бороться бессмысленно). Кончина DEC подробно анализируется в главе 4.

Чем крупнее компания, тем большая вероятность, что высшее руководство утратит связь с передовыми позициями. Это, должно быть, единственный и самый важный фактор, ограничивающий рост корпораций. Все остальные факторы скорее способствуют росту. Маркетинг - это война, а главное на войне - это сила. Более многочисленная армия, более крупная компания имеет преимущество над противником.

Но крупные компании подчас теряют свое преимущество, если они не в состоянии сконцентрироваться на маркетинговом сражении, поле боя которого - в сознании потребителей.

Перепадка между Роджером Смитом и Россом Перо в General Motors - яркая тому иллюстрация. Будучи членом совета директоров GM, Росс Перо тратил все свои выходные на общение с дилерами и покупку машин, критикуя Роджера Смита за то, что он этого не делал.

"Мы должны разрушить до основания систему GM", говорил Перо. Он выступал за уничтожение отапливаемых гаражей, лимузинов с шоферами, столовых для руководящих работников. (Россу гораздо лучше давался бизнес, чем политика.)

Небольшие компании мысленно ближе к передовой, чем крупные. Возможно, это одна из причин их быстрого роста в последние десятилетия. Их не растлил успех.

Ошибка "Все для всех" Когда вы пытаетесь быть всем для всех, вы неизбежно в конце концов столкнетесь с проблемами. Предлагаю последовать примеру одного менеджера, сказавшего: "Лучше я буду

силен в чем-то одном, чем слаб во всем".

Стремление думать "обо всем" ведет к так называемому "расширению линии продуктов".

В узком значении, расширение линии продуктов означает использование имени бренда, уже имевшего успех на рынке (например А.1. Соус для Стейка) для продвижения на рынок нового продукта (например А.1. Соус для Птицы).

На первый взгляд, все очень логично. "Мы производим А.1., великолепный соус, который составляет львиную долю рынка. Но в последнее время люди постепенно переключаются на курицу, так давайте представим новый продукт на рынке птицы. И какое название может быть лучше, для этого нового продукта, чем А.1. Люди будут знать, что этот соус для птицы произведен той же фирмой, что и тот самый великолепный соус для стейка А.1."

Но маркетинг - это борьба восприятий, а не продуктов. В сознании потребителей А.1. - это название не бренда, а самого соуса. "Будьте добры, передайте, пожалуйста мне А.1.", - может попросить кто-нибудь за столом. И никто не спросит: "Вам какой А.1.?"

Думаю, нет необходимости говорить, что попытка запустить соус для птицы с треском провалилась. Стирание различий

Когда вы приходите на рынок с четкой, ясно выраженной отличительной идеей, из которой становится понятно, чем ваш продукт отличается от других, а затем выпускаете другие модификации, это делает вашу концепцию все более и более туманной.

Chevrolet когда-то была достаточно дорогой машиной семейного типа. Они занимали первое место по объему продаж. Затем бесконечные модификации бренда дешевая, дорогая машина, седан, спортивная машина, грузовиком, фургоном: она стала всем для всех. Сегодня она опустились на четвертое место по объему продаж.

Для многих компаний расширение линии продуктов - это путь наименьшего сопротивления. Продвижение нового бренда требует не только денег, необходима также новая идея или концепция. Чтобы новый бренд имел успех, он должен быть лидером в новой категории. Или же новый бренд должен быть противопоставлен лидеру. Крупные компании, которые ждут пока сформируется новый рынок, часто сталкиваются с тем, что две лидирующие позиции на нем уже захвачены. И они прибегают к старому проверенному варианту - расширению линии продуктов. Неприятности, как правило, обеспечены. (Глава 10 подробнее останавливается на этой ошибке).

Ошибка "Жизнь согласно цифрам"

Крупные компании связаны по рукам и ногам. С одной стороны, Уолл Стрит пристально смотрит на них, вопрошая "На сколько ваши продажи и прибыль вырастут в следующем месяце, квартале, на будущий год?" С другой стороны, бесчисленные конкуренты пристально смотрят на них, приговаривая: "Мы будем делать все возможное, чтобы не давать вам расти".

И по какому сценарию развиваются события? Глава компании врет



Уолл Стрит, затем оборачивается к сотрудникам своего отдела маркетинга, чтобы сказать им, что ожидается в отношении прибыли и роста. Они в свою очередь расходятся по кабинетам и пытаются придумать, как сделать эти с потолка взятые цифры.

Опрометчивые прогнозы, касающиеся роста прибыли, часто ведут к ложным целям, краху акций, и даже к "изобретениям" в бухгалтерии. Но хуже всего то, что они ведут к принятию неправильных решений.

По мере того, как паника нарастает, руководители высшего звена попадают в ловушку ошибок "расширения линии продуктов" или "все для всех", чтобы улучшить цифровые показатели. Вместо того, чтобы сосредоточить свои усилия на том, чтобы быть сильным в чем-то одном, они предпочитают быть слабыми во всем. Как описано в главе 2, именно это произошло с General Motors.

Более правильное направление

Рост - это побочный эффект правильных действий. Но сам по себе он не является той целью, к которой стоит стремиться. В действительности, именно стремление к росту стоит за большинством неверных решений.

Главы компаний стремятся к росту, чтобы гарантировать себе дальнейшее пребывание в должности, а также увеличить свои личные доходы. Брокеры с Уолл Стрит стремятся к росту, чтобы обеспечить себе хорошую репутацию и увеличить свои личные доходы.

Более простая и важная цель - это увеличение вашей доли на рынке, а не прибыли. Как только появляется рынок, ваша цель номер один - это установить доминирующее положение на нем. Слишком много компаний желают получить прибыль прежде, чем они укрепят свои позиции.

Сильной компанию делает не ее продукт или услуга, а то положение, которое она занимает в сознании потребителей. Сила компании Hertz в ее лидирующей позиции на рынке, а не в качестве предлагаемой ей услуге по аренде автомобилей. Гораздо легче оставаться на вершине, чем достичь ее.

Большинство финансовых магнатов подходят к маркетингу с математической точки зрения. Чем в большее количество бизнесов вы вовлечены, тем быстрее, полагают они, дело должно расти. Но если вы наберетесь мужества и решите, что вы не позволите Уолл Стрит управлять вашим делом, что вы скажете всем этим аналитикам, с пристальным вниманием глядящим на вас?

Вы должны встать и произнести речь, под названием "больше - это меньше". Больше - это меньше

Если изучать ту или иную категорию продуктов за достаточно долгий период, можно увидеть, что расширение скорее замедляет рост, чем способствует ему. История показывает, как трудно крупным компаниям достичь 15 % прироста доходов (любимая цифра). Но нет недостатка в руководителях, которые все-таки предполагают, что они могут это сделать.

В свои самые лучшие времена (в начале 1980-х годов) пивная компания Miller имела два бренда: High Life и Lite. Продажи компании доходили до 35 миллионов баррелей в год. Затем она выпустила Genuine

. К 1990 году продажи опустились до 32 миллионов баррелей. Несмотря на это, продолжали появляться все новые и новые бренды Miller. Продажи продолжали падать, а тем временем усиливала свои позиции Budweiser.

Наконец, после почти 20-летней политики под названием "больше", родительская компания Philip Morris уволила руководящий менеджмент Miller. (Почему они так долго ждали?)

Philip Morris уже была знакома проблема "больше - это меньше", так как то же самое произошло с их главным брендом, Marlboro.

Чтобы поддерживать рост, Marlboro представила на рынке Marlboro Lights и Marlboro Country. Затем она представила Marlboro Mediums, затем Marlboro Menthol и даже Marlboro Ultra Lights. И вдруг, впервые за всю историю Marlboro, бренд начал свое движение вниз.

Совершенно понятно, в чем заключалась проблема: настоящие ковбои никогда не курят сигареты с ментолом или супер-легкие сигареты.

Philip Morris была достаточно умна, чтобы вернуться к Marlboro Country с их красно-белой пачкой. Из их рекламы исчезли ментоловые и облегченные варианты.

Основная Проблема

Чем больше модификаций вы добавляете, тем больше рискуете размыть свою базовую концепцию, отличающую вас от других, сущность вашего бренда. Если, как в случае с Marlboro, продукт является символом чистого сильного вкуса, как может это качество остаться доминирующим, когда компания начинает предлагать другие вкусовые добавки или облегченные сигареты?

Michelob когда-то было очень успешным, дорогим крепким пивом. Затем появились Michelob Light и Michelob Dry. Michelob покатило вниз по наклонной плоскости. Heineken, еще одно дорогое крепкое пиво, не стало повторять эту ошибку. Свое легкое пиво компания назвала Amstel Light, и оно прекрасно вписалось в рынок с его блестящей отличительной концепцией: "95 калорий никогда не имели такой импортный вкус".

Когда-то давным-давно компания под названием Eveready вооружилась стратегией предлагать любые батарейки, которые только возможно пожелать. Затем появилась компания Duracell. Она пожертвовала большей частью бизнеса батареек и выставила на рынок только щелочные (алкалиновые) батарейки.

Duracell стала специализироваться на алкалиновых батарейках длительного действия и достигли успеха именно в этом. Но компания не была лидером, и ей нечего было терять. Необходимость роста делает лидеров рынка уязвимыми. А лидеры, вместо того, чтобы отказаться от чего-либо, продолжают расширять бренд. Большая часть неудавшихся брендов изначально имели очень хорошую концепцию, утратившую ясность с появлением большого количества новых модификаций.

Пострадает ли Уолл Стрит от моего монолога? Вероятно, нет, но, надеюсь, он когда-нибудь станет поводом для интересной встречи аналитиков.



Ошибка "Не надо нападать на себя"

Много было написано о таких компаниях как DEC, Xerox, AT&T, Kodak и их попытках перейти от медленно растущего бизнеса к быстро растущему. И когда компании слишком этим увлекаются, они сталкиваются с тем, что называется разрушительными технологиями: DEC столкнулась с революцией в области персональных компьютеров; Xerox - со скачком в развитии лазерной печати; Kodak - с цифровыми фотоаппаратами.

Преобразование компании, когда базовые технологии претерпевают значительные изменения - задача не из простых. Прежде всего, это удар по Уолл Стрит, так как деньги акционеров начинают исчезать в больших количествах, ведь усилия, затраченные на нововведения, практически не окупаются.

Компании теряют своих постоянных клиентов, так как торговый персонал распыляется. Сотрудники компаний также оказываются в неопределенном положении при подобных переменах.

Несмотря на все эти трудности у компаний-лидеров нет выбора в данной ситуации. Они должны найти способ перейти к новой концепции или технологии, даже если это угрожает их основному бизнесу. Если они этого не сделают, их будущее под вопросом, особенно по мере того, как технология совершенствуется и набирает силу.

Вопрос состоит в том "Как?"

Вся хитрость состоит в том, чтобы понять, как поменять лошадей. Когда компания Lotus увидела, что над их электронными таблицами нависла угроза, так как персональные компьютеры постепенно стали переходить на операционную систему Windows и Excel for Windows компании Microsoft, она приняла единственно правильное решение - бросить все свои силы на развитие коллективного программного обеспечения Notes и оставить свой когда-то главный бизнес электронных таблиц. У этой истории счастливый конец: компания IBM купила и Lotus и Notes за 3,5 миллиарда долларов. Gillette нападает на свои существующие бренды своими же новыми улучшенными лезвиями для бритья. Именно так она поддерживает 60-процентную долю на рынке. Когда у нее появляется еще более совершенная бритва, Gillette противопоставляет ее своим же более ранним моделям.

Возникает вопрос, надо ли запускать новый бренд или даже организовывать новую компанию, чтобы с большей пользой для себя использовать то, что происходит на рынке? Cadillac следовало быстро запустить новый бренд, чтобы достойно встретить новые дорогие немецкие и японские автомобили. Компания безуспешно попыталась использовать свой бренд Cadillac (проблема состояла в утрате брендом былого престижа) и упустила очень важный сегмент рынка.

McDonald's попытались использовать популярность пиццы, открыв сеть ресторанов McPizza, с треском провалившуюся. Сейчас они купили сеть под названием Donato's. Другой бренд - это лучшая стратегия.

За окном быстро меняющийся мир. Неспособность правильно отреагировать на эти изменения порождает гораздо больше проблем,

чем, наверное, любая другая ошибка.

Ошибка "Не брать на себя руководство"

Если президент компании или менеджмент высшего звена не управляют стратегией, это редко приводит к хорошим результатам. В сегодняшнем жестком мире маркетинговая стратегия слишком важна, чтобы оставлять ее управленцам среднего звена. Когда я произношу эту свою речь под названием "вы отвечаете за все" перед генеральными менеджерами или президентами компаний, они часто отвечают, что не хотят разочаровывать своих подчиненных. Они хотят дать им ту ответственность, которую они обещали им дать.

Все это хорошо с точки зрения морали, но я призываю их подумать об этом с военной точки зрения.

Если корабль терпит бедствие, основная ответственность лежит не на молодом офицере, стоявшем у штурвала, когда произошла авария. Именно капитан корабля будет держать ответ перед комиссией по расследованию. И скорее всего, это отрицательно скажется на его карьере.

В сегодняшнем мире именно президент компании должен отвечать перед советом директоров, когда что-то не ладится. И как описано в дальнейших главах, все большее количество президентов вынуждены уходить в отставку.

Сейчас это ваша задача, вырабатывать основную линию, поэтому лучше возьмите руководство в свои руки.



Глава. 2. General Motors. Компания, забывшая, что принесло ей успех.

В начале в General Motors царил полный хаос. Компания была основана Уильямом Дюраном в 1904 году, и занималась главным образом скупкой других автомобильных компаний; в те времена эта молодая отрасль промышленности была наводнена производителями. Дюран понял, что когда у одного дела идут плохо, другой может подняться, и также, что на комбинированном производстве можно сэкономить много денег. К 1910 году он приобрел 17 автомобильных компаний, в том числе Oldsmobile, Buick и Cadillac.

В 1911 году он вложил деньги в Louis Chevrolet, где разрабатывалась модель Classic Six. К 1918 году Дюран уже был владельцем Chevrolet, этому бренду предстояло выйти на первое место в США, вытеснив с него Ford.

Появление Альфреда Слоуна

1918 год знаменателен также тем, что именно тогда в GM на должность вице-президента пришел Альфред Слоун. Он был тесно связан с Пьером дю Понтом, который очень активно инвестировал в акции GM. Наследство, которое досталось Слоуну он назвал "нерациональной линией продуктов". У GM не было единой политики для всех многочисленных автомобильных брендов, находившихся ее собственности. Единственной целью компании была продажа машин, причем часто бренды отбирали объемы друг у друга. Это видно из списка продаваемых моделей и цен на них 1921 года:

Chevrolet \$795-\$2,075
Oakland \$1,395-\$2,065
Oldsmobile \$1,445-\$3,300
Scripps Booth \$1,545-\$2,295
Sheridan \$1,685
Buick \$1,795-\$3,295
Cadillac \$3,790-\$5,690

Чтобы картина стала окончательно ясной, скажем, что все бренды, кроме Buick и Cadillac были убыточны.

Первым выводом Слоуна было, что в собственности компании слишком много моделей, и слишком многие из них дублируют друг друга. Необходимо было вырабатывать стратегию продуктов (то, что сегодня называют многобрендовой стратегией). Слоун сократил общее количество моделей до пяти и распределил их по ценовому уровню. Теперь это стало выглядеть так:

Chevrolet \$450-\$600 Pontiac \$600-\$ 900 Buick \$900-\$ 1,700
Oldsmobile \$1,700-\$2,500 Cadillac \$2,500-\$3,500

Базовой политикой GM стало массовое производство полного модельного ряда автомобилей, каждый из которых занимал свою нишу в соответствии с качеством и ценой. Концепция состояла в том, чтобы приобщить людей к семейству автомобилей GM и способствовать их движению от более дешевых автомобилей к более дорогим. Это был один



из самых первых примеров сегментации рынка.

Доработка брендов

Под руководством Слоуна GM доработала свои бренды. Он настаивал на важности грамотного маркетинга и работы над имиджем бренда. Он создал несколько подразделений в соответствии с обслуживаемыми рынками, и дал руководителям этих подразделений все полномочия, необходимые для борьбы за потребителя.

Появились пять разных, но очень сильных брендов: Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile и Cadillac. Эти пять брендов и привели GM к триумфальной 57-процентной доле всего американского рынка автомобилей. В середине 1950-х годов, еще большее увеличение доли GM на рынке привлекло бы внимание федерального правительства и крикам: "Их надо разъединить!". Эта трудность привела к тому, что руководство вынуждено было сменить стратегию, что стало началом процесса утраты лидирующего положения компании на рынке.

Делайте больше денег

В силу своего доминирующего положения на рынке, GM стала направлять свои усилия не на увеличение объема производства и улучшения качества своих машин, а на то, чтобы сделать больше денег при относительно стабильных объемах продаж. В 1958 году Фредерик Дж. Доннер, финансист, стал одновременно председателем совета директоров и президентом компании. Производство машин - это замечательно, но получение прибыли вышло на первый план. Подразделения лишились своей автономии.

Однажды я обедал с Фредериком Доннером. Меня интересовал его взгляд на машины. Но я услышал монолог о системе организации GM и о трудностях в работе с таким большим советом директоров. Конечно, он мыслил не так, как Альфред Слоун. Правление Слоуна все дальше отодвигалось в прошлое, и на первый план постепенно вышли бухгалтеры. Едва уловимые изменения в том, кто перед кем отчитывается, и в системе принятия решений закрепили приоритетность финансовой стороны.

Больше чем что-либо другое, символом этого нового направления стала идея "логотипной технологии". Это изобретение сотрудников финансового отдела компании появилось как средство увеличить прибыль "через единообразие". Они сказали тогда: "Это же всё машины. Почему бы не обменяться деталями?" Медленно, но верно, разные бренды стали терять свою индивидуальность и внутри и снаружи машины. Процесс был таким очевидным, что статья о моделях-копиях: Chevrolet, Oldsmobile, Buick, Pontiac, выпускаемых GM, была вынесена на обложку журнала Fortune. Статья вышла 22 августа 1983 года, и на обложке красовались стоявшие рядом четыре модели. Они были практически идентичны. Название статьи оказалось пророческим: "Не пострадает ли GM от своего успеха?"

Такое единообразие увеличило прибыль на какое-то время, но стерло различия между брендами, которые Альфред Слоун с таким трудом в свое время вырабатывал. General Motors перешла от



многобрендовой стратегии к стратегии одного брендов.

Появление Роджера Смита

Наибольшей власти бухгалтера достигли при Роджере Смите, финансисте, который стал председателем совета директоров в 1981 году. Первым его делом стала продажа здания GM в Нью-Йорке и перевод большей части финансовых операций в Детройт. При Смите значительное число финансистов были назначены на невероятные должности глав оперативных отделов.

Неудивительно, что Смит упустил из виду свою самую важную аудиторию, своих покупателей. На это было блестяще указано в популярной книге Альберта Ли "Зовите меня просто Роджер" (Velma Clinton, Chicago, 1988):

Недооценив психологическую сторону любви американцев к машинам, он отбросил GM на годы назад в том, что касается дизайна. Который собственно и продается.

Роджер, будучи бухгалтером, который никогда не руководил производственным процессом на заводе и никогда не управлял процессом создания какого-либо продукта, сделал вывод, что ответом GM на мировую конкуренцию станет роботизация.

Нигде лучше не рассказано об этой стратегии, чем в упомянутой выше статье в журнале Fortune (22 Августа 1983), в которой описывался новый завод по сборке автомобилей в Мичигане.

Существующий образец - это огромный новый завод по сборке автомобилей в Орион Тауншип в Мичигане, где GM будет собирать модель класса C 1984 года, переднеприводные большие седаны. Завод стоимостью 600 миллионов долларов, изобилующий роботами, компьютерными терминалами, автоматизированным сварочным оборудованием, включая две гигантские системы P bogate стоимостью 1,5 миллиона долларов каждая, которые выравнивают и сваривают части кузовных панелей. Автоматические вильчатые автопогрузчики, управляемые через провода, подведенные снизу, доставляют детали прямо с погрузочной платформы. По своей гибкости Orion устанавливает новые стандарты для заводов GM.

К сожалению, вся эта фантастическая технология не способствовала успеху GM. Назад в 1921 год

Эпоха бухгалтеров самым драматичным образом сказалась на судьбе плана Альфреда Слоуна. Когда вы сосредотачиваете свои усилия на получении большей прибыли, менеджеры подразделений очень быстро смекают, где для них медом намазано. Поэтому, чтобы улучшить свои показатели (и, разумеется, премиальные), каждое подразделение GM вышло за пределы параметров тщательно выстроенной производственной политики, предложенной ранее. Цены на Chevrolet поднялись с появлением более экстравагантных моделей, то же самое произошло с Pontiac. Buick и Oldsmobile упали в цене с появлением более дешевых модификаций. Когда все страсти улеглись, оказалось, что машины не только внешне похожи, но и совпадают по ценам. Взгляните на последний прайс-лист GM:



Saturn \$10,570-\$21,360 Chevrolet \$13,995-\$45,705 Pontiac \$16,295-\$32,415 Oldsmobile \$18,620-\$35,314 Buick \$26,095-\$37,490 Cadillac \$31,305-\$48,045

Вы видите, что произошло? Опять 1921 год с его едва обозначенными различиями между брендами, конкурирующими друг с другом. Вернулась былая неразбериха. Доля на рынке упала с 57% всего автомобильного бизнеса США до 28%. Для тех, кого интересует, что это значит в денежном эквиваленте, скажем, что это около 90 миллиардов долларов потерь в продажах. Подобные потери приводят к хроническим простоями, отсутствию роста и неприятностями с рабочими.

Появление совета директоров

При падении доли продаж на рынке неудивительно, что несколько лет тому назад совет директоров взбунтовался, и выгнал высших менеджеров. За последние годы сменилось несколько генеральных директоров, которые не были бухгалтерами, появился новый глава отдела маркетинга, новые бренд-менеджеры: можно долго перечислять, что было перепробовано. Но похоже, ничто пока не в состоянии увеличить долю GM на рынке.

Самая последняя попытка - это назначение самого молодого в истории GM генерального директора. 47-летний Рик Вэгонер не собирается мириться со столь косным стилем правления и намерен придать GM скорость интернета, переведя на него все, что можно. Будет ли достаточно этого "цифрового импульса"? Захотят ли люди покупать машины GM из-за того, что они станут передвижными средствами связи, подключенные к интернету? Или потому, что на приборной доске есть кнопка спутниковой связи "on star" (кстати, такая же есть в машине у Бэтмана). Поможет ли электронная система снабжения делать машины быстрее, с меньшими затратами и в большей степени ориентированными на потребителя? Возможно, да. Но последний бросок GM в сторону роботизации не внес существенных перемен. Эта прекрасная новая цифровая технология также не решает основных проблем GM.

В General Motors позабыли, что именно принесло им успех. А все сводится к той же самой ситуации, с которой столкнулся Слоун 80 лет тому назад. Каким образом компания смогла отобрать нужные бренды и найти место для каждого из них так, чтобы они отличались друг от друга и существовали одновременно, дополняя друг друга? Ответ потребовал серьезного хирургического вмешательства в 1921 году, когда Слоун удалил два бренда, консолидировал деятельность компании, и перепозиционировал оставшиеся бренды. Чтобы поправить дела в 2001 году, придется, вероятно, опять пойти на значительную перестройку системы. Постепенное сокращение выпуска Oldsmobile - это хорошее начало, но будет непросто иметь дело со старыми клиентами, разбираться с жалобами профсоюзов и дилеров.

В то же время, GM, похоже, движется в противоположном направлении, так как существуют планы привлечь более молодых покупателей, выпустив 7 новых моделей стоимостью приблизительно \$20,000 или даже меньше. Некоторые из этих моделей будут



модернизациями серии Saturn S и Chevrolet Cavalier, которые сейчас пользуются все меньшим спросом. А Chevrolet напичкает всякими новшествами свой малый пикап S-10, превратив его в автомобиль средних размеров. Pontiac представит новую модель Vibe, небольшой спортивный фургончик. Идея вам уже ясна: добавить сложности к уже достаточно сложному набору слишком похожих друг на друга машин. Исключив одну модель, но добавив семь новых, GM продолжают сбивать с толку покупателей, что всегда плохо сказывается на бизнесе.

Но это их будущая проблема. А пока, какой урок мы можем вынести из тех неприятностей, в которых оказались GM?

Урок. Остерегайтесь успеха

Успех часто ведет к самонадеянности. А самонадеянность - к провалу.

Эго - это враг успешного маркетинга. Объективность - вот что необходимо.

Люди, которые достигают определенных высот, как правило, теряют объективный взгляд на происходящее и подменяют своими оценками действительные требования рынка.

Часто именно успех роковым образом стоит за опрометчивым решением расширения модельного ряда. Когда бренд успешно продается, компания приходит к заключению, что название имело первостепенное значение для его успешного продвижения. И начинаются срочные поиски продукта, к которому можно было бы прилепить то же название.

Но истина состоит в прямо противоположном. Название не сделало бренд известным (хотя, конечно, неудачное название может препятствовать успеху бренда). Бренд стал известным, потому что компания приняла верные маркетинговые решения. Предпринятые ею шаги находились в полном соответствии с фундаментальными законами маркетинга.

Они проникли сначала в сознание потребителей. Они сузили фокус. Они завладели главным атрибутом, необходимым потребителям.

Чем больше вы ассоциируетесь со своим брендом или корпоративным именем, тем большая вероятность того, что вы попадете в ловушку под названием "расширение линии продуктов". "Это не может быть из-за названия", думаете вы, когда все начинает складываться плохо, "У нас отличное имя". "Погибели предшествует гордость, и падению надменность" (Книга Притчей Соломоновых 16:18)

На самом деле, эго может быть и эффективной движущей силой в построении бизнеса. Вредит внедрение вашего эго в маркетинговый процесс. Лучшие специалисты-маркетологи обладают способностью мыслить с позиции потенциального клиента. Они ставят себя на его место. Они не навязывают ситуации свое видение мира. Помните, что мир - это только наше восприятие, и единственное, что в маркетинге имеет значение - это восприятие потребителя.

По мере того, как рос успех GM, менеджеры высшего звена посчитали, что они могут делать на рынке все, что им вздумается. Успех привел к неудаче. Бухгалтеры посчитали, что они могут делать все, что



им вздумается, чтобы сделать машины более прибыльными. Что люди и дальше будут их покупать. В этом они ошиблись.

Chevrolet был невероятно успешным, экономичным семейным автомобилем. Именно поэтому в GM решили, что можно расширить модельный ряд, предложив еще и дорогую, спортивную, грузовую, любую машину. Это была ошибка. Поэтому Chevrolet больше не является "всенародным любимцем Америки" и стоит на четвертом месте по популярности. Первое место заняла Toyota.

Buick и Oldsmobile были очень хорошо продаваемыми элитарными машинами. Поэтому руководство решило, что людям понравятся и более дешевые версии. В этом они были правы, но они не учли, что обладание такой машиной уже не будет столь престижным.

Нельзя делать то, что вам заблагорассудится только потому, что вы добились успеха. Никто вам не может дать гарантии дальнейшего успеха. Вы можете получить прямо противоположное - гарантию провала. Урок. Лидеры должны защищаться

Никогда нельзя игнорировать серьезные шаги конкурентов. У большинства компаний только один шанс выиграть, но у лидеров их два. Сначала они побеждают, когда становятся лидерами. Затем они побеждают, повторяя удачные шаги конкурентов. Но лидер должен быстро реагировать, пока нападающая сторона не успела окрепнуть.

Многие лидеры отказываются вести конкурентную борьбу, так как их это выходит на первый план. Хуже того, они с пренебрежением смотрят на развитие своих конкурентов, не замечая, как наступает момент, когда ситуацию уже невозможно спасти.

Лидеру легко вести оборону благодаря своему удачному расположению на поле боя. Помните, что война ведется в сознании будущего потребителя. Чтобы оставить в сознании впечатление, нападающему требуется некоторое время. Обычно, у лидера остается достаточно времени, чтобы выстроить оборону.

В течение многих лет автомобильная промышленность США была отличной иллюстрацией этого принципа. Говорит Джон ДеЛоурин в своей книге "В ясный день вы можете увидеть General Motors" (On a Clear Day You Can See General Motors, J.Patrick Wright, Wonder Book, 1979):

"Хотя компания Ford и превосходила General Motors в модельных нововведениях, в то время, когда я работал в GM, а Chrysler превосходила их по части технических нововведений, ни та ни другая компания не уменьшили сколь-нибудь значительно 50-ти процентной доли GM на рынке.

GM не вводила никаких заметных важных автомобильных новшеств со времен гидравлической автоматической коробки передач (1939) и жесткого верха автомобильного кузова (1949). Ford была первой практически на всех важных новых рынках, в то время как Chrysler вводила значительные технические новшества, такие как рулевое управление с усилителем, тормоза с усилителем, электроподъемники и генератор."

Но кому приписываются заслуги за достижения инженерной мысли?



General Motors, конечно.

Это результат заблуждения "Правда победит". Предполагаемый потребитель тоже полагает, что правда победит. Следовательно, рассуждает потребитель, раз данная компания лидирует на рынке, значит правда на ее стороне, значит продукт GM превосходит все остальные.

Но это работает только если вы воспринимаетесь как безусловный лидер. К GM это уже не относится. Восприятию GM как лидера был нанесен фатальный удар, когда компания не смогла защититься от нашествия в США автомобилей небольших размеров. И стандарты качества GM не соответствовали стандартам качества немецких и японских автомобильных компаний.

Должна ли лидирующая компания защищаться ото всего или рассматривать только те проявления конкуренции, которые, вероятно, будут успешными? Хотя нет никакого смысла обращать внимание на явно глупые концепции, кому об этом судить? Когда появился первый жук Volkswagen, он казался очень нелепым. Тогда же появилась типично детройтская шутка: "Три вещи в Америке, о которых говорят с преувеличением, - это южная кухня, домашний секс и иностранные машины."

Многим компаниям пришлось пожалеть о том, что они не среагировали мгновенно. Сегодняшний подход -это вероятнее всего: "Давайте последим за ситуацией и посмотрим, что будет".

Но для лидера это может стать опасной тактикой. Слишком часто то, что происходит, происходит слишком быстро. И вдруг оказывается, что уже слишком поздно войти в игру. Японцы быстро последовали за немцами, и прежде чем General Motors поняла, откуда нанесен удар, небольшие автомобили уже составляли 20% всего рынка, а GM осталась на обочине.

По иронии судьбы, то же самое произошло в другом сегменте рынка. Mercedes и BMW начали продавать более дорогие машины, чем Cadillac. GM не смогла конкурировать со своим новым брендом в этой категории. (Ей следовало вернуться к своей модели LaSalle, знаменитому старому дорогому автомобилю). Затем на рынке появились японцы с Acura, Lexus и Infinity.

Сегодня большая часть рынка роскошных автомобилей принадлежит немецким и японским компаниям. GM опять наблюдает за происходящим с обочины.

Урок. Не теряйте связи с реальностью

Чем крупнее компания, тем вероятнее, что высшее руководство утратило связь с передовой линией. Если вы очень занятый президент компании, каким образом вы собираете объективную информацию о том, что в действительности происходит? Как вы справляетесь с пристрастием менеджеров среднего звена сообщать вам только то, что, по их мнению, вы хотите услышать? Как вы реагируете на плохие новости, приходящие наряду с хорошими?

Один из способов получить реальную картину - это замаскироваться или явиться инкогнито. Это особенно эффективно делать на уровне

дистрибьютеров и розничных продавцов. Это во многом напоминает короля, который переодевается в простые одежды, чтобы смешаться со своими подданными и узнать, что они на самом деле думают о происходящем в королевстве. Слишком много интриг плетется при дворе. Поэтому вам необходимо найти одну или две чистые души, которые будут сообщать не только хорошие новости, но также и плохие. Это могут быть младшие менеджеры, или дилеры, или клиенты. Кто-нибудь, кто будет сообщать вам неприукрашенную правду.

Поразмыслите над провалом маленьких кадиллаков (сначала Cimarron, а теперь Catera). Кто-нибудь из сидящих в окопах, вероятно, мог бы подсказать президенту компании, что Cadillac, который похож на Chevrolet, никогда не будет хорошо продаваться. Так и случилось.

Другой аспект этой проблемы - это распределение времени главы компании. Слишком много встреч, слишком высока хозяйственная активность, слишком много лишних заседаний совета директоров, слишком много дружеских обедов. Стратегия - это слишком важный вопрос, чтобы передавать его подчиненным. Если и передавать какие-нибудь дела, передайте лучше свое председательское кресло на следующем благотворительном банкете. (Вице-президент Соединенных Штатов, а не президент, присутствует на всех государственных похоронах). Внутреннее заседание - это следующее, что надо сократить. Вместо того, чтобы говорить о проблемах, идите и посмотрите на них сами.



Глава 3. Херох. Предсказание будущего, которое так и не настало

Сделать четкую долговечную копию было невозможно в былые времена (до наступления эры Карлсона. Приходилось использовать процесс термографии, в результате которого можно было получать копии на папиросной бумаге. Читать их было трудно, хранить невозможно, так как они очень быстро бледнели.

Все это изменилось с изобретением Честером Карлсоном системы копирования на обычной бумаге, которая использовала статическое электричество для переноса изображения с одного листа бумаги на другой. Он назвал эту систему ксерографией, словом, составленным из двух греческих слов "сухой" и "письмо".

Это изобретение было непросто продать. В течение 10 лет он ходил из компании в компанию, пытаясь найти покупателя на это открытие. Наконец, небольшая нью-йоркская фотокопировальная фирма под названием Haloid приобрела право на разработку ксерографической машины. Haloid поменяла свое имя на Haloid Xerox и в 1959 году вышла на рынок с Xerox 914, первой автоматической копировальной машиной (она производила 7,5 копий в минуту). Журнал Fortune назвал эту огромную 300-килограммовую машину "самым успешным продуктом, когда-либо появлявшемся на рынках Америки". Остальное уже принадлежит истории. К 1968 году продажи компании превзошли 1 миллиард долларов, и сейчас это одна из 100 крупнейших корпораций в Соединенных Штатах.

Роковое предсказание

13 июня 1970 Питер Маккоу взял слово на собрании акционеров и рассказал о своих планах по выводу Xerox на лидирующие позиции в сфере информационных систем. Вот какими были его доводы:

Xerox и IBM - это две крупные компании, специализирующиеся на информационном бизнесе. IBM обладает частью, связанной с обработкой данных, Xerox занимается переносом данных на бумагу. Но граница, разделяющая компании все больше стирается и различать их становится все трудней. Уже в 1970-е годы мы хотим иметь возможность сказать любому из наших крупных клиентов: "Мы можем сделать все, что вам может потребоваться в сфере информации" Это включает и обработку данных.

Маккоу предсказывал эволюцию бизнес-офиса, движение в сторону слияния коммуникаций, функций ввода и вывода информации в автоматизированных офисных системах (называемое ныне "конвергенцией"). Вот почему компания продала свои акции на миллиард долларов, чтобы купить компьютерную фирму Scientific Data Systems. Xerox также открыла научный центр The Palo Alto Research Center (PARC), в котором родились блестящие научные разработки (например, мышь для компьютера), принесшие другим богатство и успех. Компания продолжала денежные вливания в аппараты Xerox, которые не умели производить копии.

Если вы терпите неудачу, пытайтесь снова и снова

Понадобилось очень немного времени, чтобы этот миллиардный проект провалился. 21 июля 1975 года Xerox Data Systems была убита в бою и торжественно похоронена под музыку 85 миллионов долларов убытков. Но эти убытки не отвಾದили Xerox от новых попыток.

В 1979 году Xerox попыталась заняться факсимильными аппаратами, запустив линию продуктов Telescopier, с весьма скромным успехом. "Забавно, это совсем непохоже на Xerox", - сообщалось в рекламе. (Это то, что называется афишированием проблемы). Единственным результатом этих усилий стало осознание того, что название Xerox очень трудно отделить от занимаемой им позиции производителя копировальных машин.

Другое рекламное объявление, иллюстрирующее данную проблему - это заголовок "Как отличить настоящий Xerox от Xerox-копии". И опять Xerox расширила линию выпускаемых продуктов за границы копировальных машин. Она забыла слова Джорджа Сантаяны: "Те, кто забывают прошлое, обречены возвращаться к нему".

Обзор рекламы и маркетинговой политики компании Xerox 1980-х годов показывает, что усилий было затрачено очень много. И хотя рекламные развороты показывали широкий ассортимент различных продуктов, у читателя оставалось впечатление, что Xerox - это компания по производству копировальной техники, которая также производит много всякого другого оборудования, которое не очень хорошо продается.

Даже в специализированной рекламе Xerox Computer Services понадобилось семь замечаний, предупреждающих читателя, что "речь не идет о копировальных машинах". Неважно, что именно Xerox пыталась продать, ей просто было никуда не деться от своей позиции производителя копировальной техники.

В ноябре 1979 года Xerox объявила о запуске своей сети XTEN. Business Week напечатал на своих страницах отчет об этом событии в номере от 27 ноября 1979 года:

Если все пойдет в соответствии с намеченным планом, Xerox полагает, что будет эксплуатировать сеть, действующую в отдельных городах к 1981 году, а в конечном итоге она распространится на 200 больших городов с прилегающими к ним районами. Выполнение этого плана поставит Xerox в один ряд с сетью IBM, которой принадлежит сеть Satellite Business. Несмотря на весь риск предприятия, движение в сторону

сетевого бизнеса может стать решающим моментом для компании Xerox, если она хочет добиться положения одного из основных поставщиков офиса будущего.

Несмотря на все планы сеть XTEN провалилась. Но эта неудача не остановила Xerox.

В декабре 1979 года, была запущена офисная сеть Ethernet, на которую возлагались большие надежды, которые очень быстро разбились.

Спустя еще полтора года была запущена рабочая станция 8010 Star. Почти сразу же последовал информационный процессор 820, или



персональный компьютер, как предпочитают называть его в отрасли.

"Xerox собирается стать номером один в офисах", такой заголовок появился в Business Week от 22 июня 1981 года. "Теперь отрасль обязательно узнает наш секрет", заявил Дэл Берри, вице-президент и генеральный менеджер отделения офисных продуктов Xerox. "Он состоит в том, что мы хотим быть номером 1 на этом рынке".

"Мы полагаем, что процессор 820 ускорит движение к автоматизации офисов", заявил Берри с некоторой бравадой. "Мы не продаем будущее. С нами будущее уже наступило". 1984 год был отмечен переменой в стратегии компании. Теперь торговые представители по продаже копировальных машин больше не будут отсиживаться в сторонке. Xerox бросила всю свою команду на борьбу за автоматизацию офисов. Team Xerox стало кодовым названием для нового проекта, запущенного с большими надеждами.

Многочисленная реклама показывала целую команду с полным набором продукции, которую они должны продать. "Мы предлагаем поговорить с компанией, которая может дать больше, чем просто пишущие машинки. Больше чем просто копировальные машины. Больше, чем просто компьютеры", - сообщалось в рекламе. "Другими словами, поговорите с компанией, которая производит весь набор необходимого офисного оборудования" Конечно, имело смысл погорить с такой компанией. К сожалению, большинство покупателей продолжали беседовать с IBM.

Такой подход, когда предлагался полный набор оборудования для офиса, был представлен в рекламе Xerox, которая вопрошала: "Какой именно принтер вам надо купить?" Затем реклама переходила к предложению пяти разных принтеров. А тем временем IBM удвоила ставки, выпустив рекламу, предлагающую 12 различных принтеров.

Именно тогда мучительно очевиден стал следующий урок:

Урок. Если вы известны, благодаря какому-то одному продукту, рынок не отдаст вам другой продукт

Несмотря на гигантские усилия Xerox, история научила эту компанию тому, что:

Xerox не может выйти за границы копировальных машин с помощью компьютеров.

Xerox не может выйти за границы копировальных машин с помощью сети Ethernet.

Xerox не может выйти за границы копировальных машин с помощью проекта Team Xerox.

Вам позволят делать только то, за что вы известны. И если бы Xerox заглянула в сознание своих потребителей, ей стало бы ясно, что никто никогда не ожидал от компании движения в сторону офисных информационных технологий.

В разгар всей этой борьбы, торговое издание Information Week провело опрос среди некоторых своих подписчиков, результат которого был сформулирован в отчете: "Офисные информационные системы в крупных компаниях" (У Information Week было 100,000 подписчиков, 80

процентов которых составляли компании со штатом 1,000 и более сотрудников. Похоже, это было само средоточие рынка офисной автоматизации).

Когда подписчиков спросили "Какие производители офисных информационных систем вам более всего интересны?", IBM получила 81%. После того, как было затрачено столько сил, Херох даже не вошла в диаграммы. В сознании даже самых опытных руководителей компаний, аппарат Херох, не умеющий копировать, не мог и производить вычисления.

Что следовало сделать Херох

На самом деле, в 1985 году менеджеры Херох задавали мне этот вопрос. Моим основным советом Херох было прекратить бороться с копировальной техникой. Невозможно изменить то, что закрепилось в сознании потенциальных потребителей. Я предложил им вооружиться копировальными машинами - самым сильным аргументом в их стратегической войне с IBM и AT&T .

Все это было положено в основу "стратегии третьего кита". Для Херох это была возможность воспользоваться своим наследием. При любой стратегии полезно сделать шаг назад и понять, что происходило все это время на рынке. Я называю это "изучением контекста категории".

В прошлом офис стоял на трех китах: чтобы начать дело, вы покупали телефон у AT&T (коммуникационный кит), печатную машинку у IBM (кит ввода информации), и копировальную машину у Херох (кит вывода информации).

Если мы посмотрим на офис сегодняшнего дня, то увидим, что кит ввода информации сильно изменился . Печатную машинку заменил процессор, который был в свою очередь вытеснен компьютером. Коммуникационный и копировальный киты остались на своих местах.

А каков офис будущего, на который Херох так упорно делает ставки? Если вы верите во все, что читаете, то у офиса будущего будет только один единственный кит, который будет заключен в автоматизированной офисной системе. Поставлять ее будет главным образом один продавец, и в 1985 году все ставили на IBM. Но офис будущего до сих пор еще там, в будущем, по той простой причине, что системы от одного производителя не всегда продаются.

Аудио системы с высокой точностью воспроизведения никогда не приносили большой прибыли при попытках какого-либо одного поставщика продавать их, так как потребители подбирали себе ресиверы, поигрыватели и магнитофоны, которые им хотелось. То же относится и к домашним музыкальным центрам, и к мечте GE продавать всю бытовую технику для кухни. Покупатели предпочли выбирать себе бренд. General Electric не смогла даже продать готовую электростанцию, так как коммунальные предприятия подбирали различные ее компоненты на свой вкус.

Почему так неэффективна система продаж всего сразу? Вот некоторые причины: это слишком масштабное решение; компании предпочитают покупать по одному компоненту. Это слишком крупная

покупка; компании не привыкли покупать офисы таким же образом, как они покупают заводы. Слишком большие обязательства: никто не хочет быть вовлечен в долгосрочные отношения с единым поставщиком.

Сценарий "третьего кита"

Вместо того, чтобы предлагать невозможное, сценарий третьего кита предлагает взглянуть на офис будущего, у которого все еще три кита. Коммуникационная база AT&T будет дополнена голосовой почтой и факсимильными аппаратами. К киту ввода и обработки информации IBM добавятся рабочие станции, серверы и сети. Вопрос состоит в том, что предложит Херох в дополнение к третьему киту? Слияние этих китов вряд ли перспективно, так как история указывает на то, как трудно что-либо сделать со спутанными ногами.

Однако, у Херох есть возможности предложить нечто еще по части систем вывода информации, так как для вывода информации компании обзаводятся принтерами, сканерами, а также устройствами для хранения информации.

В 1985 году три основные рекомендации для Херох были:

Начать с того, какое место занимает Херох в сознании потребителей.

Продавать самые последние технологии в области офисного оборудования.

Первой завладеть новыми технологиями, так же, как Херох делала это в прошлом.

Самой последней технологической разработкой для офиса стал лазер, "суперинструмент 1980-х". Появление лазера произвело кардинальный переворот во всех сферах человеческой деятельности. GTE отправляла лазерные лучи к луне. В сфере коммуникаций лазер начал вытеснять спутники. Появились хирургические лазеры, лазерные видеодиски, лазерные сварочные системы, лазерные военные спутники, лазерные набор в типографской печати и, что самое важное, лазерные принтеры.

Эти устройства начали стремительно заполнять собой офисы. В июне 1984 года Hewlett-Packard представила свой Laser Jet за \$3,500. За три месяца было продано 10,000 штук. Datek предсказывала, что продажи в 1985 году достигнут 100,000 штук. Это было будущее, которое должно было вот-вот настать. Как могла Херох завладеть этим будущим?

Овладение лазером

За последние 30 лет три технологии ворвались в офисы и прочно вошли в наш язык:

1. Термография, введенная ЗМ, фотокопировальный процесс, который использовал инфракрасное излучение для получения копий на особой бумаге.

Ксерография, введенная Херох, копировальный процесс, использовавший вспышку света для получения копий на обычной бумаге.

Микропроцессорная технология, в которой доминирует IBM.

Я считал, что Херох могут ввести еще один технологический термин в предстоящее новое издание словаря: лазерография.



Мне слово лазерография сообщает о многом. Оно новое и не похоже на другие, а мир бизнеса любит все новое и не похожее на другое. Оно звучит как название для базовой технологии, каким-то образом связанной с ксерографией. Другими словами, оно ассоциируется с главной технологией, предложенной Xerox. Оно исходит от Xerox, единственной компании, которая воспринимается как специалист в графическом бизнесе. В этом слове присутствует также корень "лазер", который воспринимается как самое передовое технологическое достижение.

И у Xerox была замечательная возможность стать первыми в использовании этой технологии: в 1977 году электронная печатная система Xerox 9700 стала первым ксерографическим лазерным принтером. Xerox находилась в самом выгодном положении для того, чтобы повторить то, что IBM совершила в мире ПК, выйдя на рынок позже конкурентов и захватив его. Посмотрите на порядок действий IBM:

В IBM разрабатывают большие компьютеры.

Apple, Radio Shack и другие компании выводят на рынок маленькие компьютеры.

Рынок развивается IBM представляет ПК и захватывает рынок.

IBM использует ПК для продажи офисных сетей. Теперь посмотрите, как могла бы действовать Xerox:

Xerox разрабатывает крупные принтеры.

Hewlett-Packard и Corona создают небольшие принтеры.

Рынок развивается

Xerox создает небольшой лазерный принтер и захватывает рынок.

Xerox используют лазерный принтер для продажи сети и других продуктов.

Так почему же Xerox позволила Hewlett-Packard беспрепятственно заполучить много-миллиардный рынок? Этот вопрос приводит к еще одному ложному предсказанию будущего.

Перемещение ионов?

После того, как я изложил рекомендуемую стратегию тогдашнему президенту компании, он попросил меня отправиться на западное побережье, где я представил ее группе, отвечавшей за некомпьютерные информационные системы.

Я был там, находился в комнате, заполненной инженерами и специалистами по маркетингу, которые последовательно осуществляли стратегию офисной автоматизации, остававшейся в силе много лет. Я был уполномоченным посланником извне, принесшим им плохую новость, что все их прошлые усилия были тщетны, и что им надо сейчас сосредоточиться на непритязательном лазерном принтере вместо своих грандиозных офисных систем. Это сообщение не встретило особого понимания.

И сегодня, спустя 15 лет, я ясно вспоминаю тот разговор, которым закончилась эта встреча. Выслушив мою страстную речь по поводу лазерных принтеров, один инженер, сидевший в последнем ряду комнаты, встал и сказал, что лазерная печать - это "вчерашний день".



Что компания Херох смотрит в будущее и что они стоят на пороге "перемещения ионов". Я спросил, что это такое. Он ответил, что это довольно трудно объяснить неспециалисту, но что это будет быстро и дешево. Я ответил чем-то вроде: "Когда это произойдет, мы сможем заняться ионографией, но сейчас, давайте бросим все наши усилия на лазер и лазерографию". От аудитории повеяло ледяным холодом, продажи были упущены, а очередное предсказание не сбылось.

Большие неприятности у Херох

Сегодня Херох окружена аллигаторами. Решения, принятые после злополучной встречи, стоили компании миллиарды. И хотя, в конце концов, она "принтифицировала" всю свою неkopировальную продукцию и сосредоточилась на том, чтобы стать "компанией документов", она не смогла сосредоточиться на своем главном бизнесе и, следовательно, позволила конкурентам увести своих самых важных клиентов. Heidelberg Druckmaschinen A.G. из Германии, Canon Inc. из Японии, а в последнее время и IBM (с ее высокоскоростной копировальной машиной с ядром Heidelberg) вторгаются все глубже и глубже в сферу сверхвысокоскоростной копировальной техники, которая является самой прибыльной линией продуктов Херох. Canon и Ricoh рабаируют свои доли на рынке аппаратов меньшей скорости. Hewlett-Packard, главный соперник в производстве принтеров, практически беспрепятственно движется вперед. Произошло то, что я когда-то предсказывал. Копии, сделанные при помощи лазерной и струйной техники превзошли копии, сделанные на копировальных машинах. Неудивительно, что цифровые показатели Херох так ухудшились. По иронии судьбы, неправильно угадав будущее, Херох отдала свое будущее Hewlett-Packard и японским конкурентам, производителям копиров.

Головы летят, акции стремительно падают, и уже даже ходят разговоры о продаже компании. A Wall Street Journal сообщает, что Херох запретила своим сотрудникам делать копии, кроме случаев крайней необходимости. Это и есть то, что я называю большими неприятностями.

Урок. Будущее предсказать невозможно

Я никогда не перестаю удивляться, как много людей, подобно Питеру Маккоу, бодро выходят вперед и делают свои смелые предсказания. Но если оглянуться, сразу видно, что ошибаются даже футуристы. Подумайте о следующем:

Был проведен анализ предсказаний Германа Кана, директора научно-исследовательского Института Хадсона, сделанных в 1960-е и 1970-е годы. Предсказания были неверны на 75%.

Популярная книга футуриста Джона Нэйсбитта, вышедшая в 1982 году "Мега-тенденции 2000" (Megatrends 2000) выдвинула 10 тенденций, которые определяют наше будущее. Анализ этих тенденций показал, что 3 из них уже существовали до 1982 года. Остальные семь так никогда и не материализовались.

Конечно, вы можете возразить, что они вынуждены ставить себя под удар, так как такая у них работа. Хорошо, тогда давайте взглянем на прогнозы деловой прессы. Был проведен анализ технологических

прогнозов, опубликованных с 1958 по 1989 год в таких изданиях как Wall Street Journal, The New-York Times, Business Week, Fortune и Forbes.

Эти прогнозы оказались неверными на 80 процентов.

Попытки спрогнозировать офис будущего были столь же безуспешны, а ставка Херох на эти предсказания была крайне рискованной игрой, в которой она проиграла.

Вариант прогнозирования будущего - это попытка исследовать будущее. Не так много лет тому назад, факсимильные аппараты можно было увидеть только в офисах крупных компаний. Сегодня они повсеместны и все чаще их можно встретить не только в офисах, но и дома. Факс - это американский продукт. Здесь он был изобретен, здесь родилась эта технология, дизайн, здесь он был усовершенствован. И у производителей США, таких как Херох, были факсимильные аппараты, которые они могли вынести на рынок. Однако, ни один из аппаратов, продаваемых сегодня в Америке, не произведен в США.

Американцы не стали активно продвигать на рынке факсы, потому что маркетинговые исследования убедили их, что не существует спроса на это устройство. Вопреки общеизвестной истине, что нельзя провести маркетинговое исследование чего-либо, не представленного на рынке, исследователи вышли на улицу с вопросом: "Купили бы вы телефонную приставку стоимостью до \$1,500, которая позволит вам отправлять документы, что будет стоить вам \$1 за каждую страницу вместо 25 центов, которые вы заплатили бы за доставку того же документа по почте?" Разумеется, ответ был: "Нет".

Наконец, даже некоторые футуристы чувствуют неуместность своей профессии прогнозистов. "Футуризм больше ничего не прогнозирует", говорит Дуглас Рашкофф, автор популярной хроники Киберия (Cyberia). (HarperCollins, 1994). "Это обыкновенная пропаганда. Это сотворение будущего. Футуристы нагоняют на своих клиентов страха, а затем объясняют им, что они владеют тайными знаниями, которые могут их спасти".

Урок. Никогда не забывайте, что именно сделало вас известными

Суть проблемы Херох состоит в том, что она не сосредоточилась на самом главном в своем бизнесе. Говоря простым языком, самым главным было "оставлять следы на бумаге". Именно этим Херох прославилась, и это было главным в ее технологии. И дело не в том, что мы движемся в сторону безбумажного мира. На сегодняшний день, несмотря на все разговоры о цифровых технологиях и все меньшем использовании бумаги, каждый белый воротничок в среднем использует больше 100 кг писчей бумаги в год.

То, чего Херох хотела добиться, принимая это роковое решение в 1970 году, это увидеть себя, вместе с IBM, в "информационном бизнесе". Это было ошибкой.

Это было ошибкой, потому что весь мир знал копировальные возможности Херох, а не генерирующие или коммуникативные. И усилия компании должны быть прежде всего направлены на то, чтобы соответствовать тому, каким ее видит мир.



Где многие теряют фокус

Многие компании начинают двигаться в неверном направлении с точки, которой вполне подойдет название "иллюзия величия".

Высшее руководство посчитало Херох компанией, владеющей успешной технологией. Мир знал компанию как производителя копировальной техники.

Успешные компании быстро забывают о том, что принесло им успех, и приписывают себе более великие заслуги, чем есть на самом деле.

Компания IBM воспринималась как главный поставщик компьютеров для бизнеса, но могла ли она продавать копировальную технику? Ни в коем случае. Она также не могла бы продавать телефонные системы, что она пытались делать. Не в большей степени, чем AT&T, весьма уважаемая коммуникационная компания, могла бы продавать компьютеры, хоть она и выбросила несколько миллиардов долларов, пробуя этим заниматься.

Многие не понимают, что в условиях жесткой конкуренции, вы должны удерживать фокус на своей специализации.

Преимущества специализации

На людей производит благоприятное впечатление, когда кто-либо сосредотачивает свои усилия на каком-либо одном виде деятельности или одном продукте. Они воспринимают такие компании как экспертов и готовы приписать этим специализирующимся фирмам больше знаний и опыта, чем те иногда заслуживают. Это неудивительно, если вы прочтете определение кто такой эксперт: "тот, кто обладает большим опытом и знаниями в какой-либо конкретной области".

И наоборот, об универсалах редко говорят, что они компетентны во многих областях, и неважно, насколько они хороши на самом деле. Здравый смысл подсказывает потенциальным покупателям, что один человек или одна компания не может быть экспертом во всем.

Херох специализировалась на копировальной технике, ни на чем другом. Потребители не поверили бы в ее компетентность в компьютерных технологиях или другом оборудовании, которое не оставляет следов на бумаге. И не важно, могла ли в действительности компания заниматься этим или нет. Это вопрос рынка, который оценивает, обладает ли Херох теми же знаниями, что и признанные специалисты в этой области.

Я не хочу утверждать, что компания не может расширить представление о своей компетентности. Херох, конечно же, могла бы говорить о многих способах, которыми она может производить, хранить, передавать документацию электронными средствами, что и должно было стать объектом фокусировки компании.

Это специализация Херох, и если бы она все делала правильно, другим компаниям было бы трудно выйти на рынок и захватить ее бизнес, особенно если учитывать тот факт, что ее главные конкуренты не воспринимаются специалистами по оборудованию, которое оставляет следы на бумаге.

Если бы это было вовремя понято, все усилия Херох в R&D, продажах и маркетинге были бы направлены на поддержание своего преимущества и лидирующего положения в умении оставлять следы на бумаге. В этом

случае она бы не выбросила на ветер столько денег, сил, и людских ресурсов на то, в чем не было никакой надежды выиграть. Компания теряет общее направление, что только на руку конкурентам.

По иронии судьбы научные разработки Херох имели немалый успех, ведь они создали такие вещи, как компьютерная мышь, Ethernet, графический интерфейс, плоский дисплей. Многие из этих разработок произвели в компьютерном мире переворот, обильный урожай от которого собирали другие.

В силу восприятия Херох как специалиста по "оставлению следов на бумаге", единственной разработкой, которую Херох могла бы использовать с выгодой для себя, был лазерный принтер, который был изобретен в PARC. Он стал основным элементом в техническом оснащении настольных издательских систем, отрасли, в которой сейчас доминирует Hewlett-Packard.

Урок. Утрата лидерских позиций часто становится проблемой

Опыт показывает, что неприятности случаются, когда глава фирмы не играет активной роли в разработке стратегии и удержании фокуса на главном направлении. Хорошие руководители всегда знают, в какую сторону компания должна двигаться и берут на себя управление этим движением. У них есть четкое понимание того, что принесло компании успех, и именно на этом они сосредотачиваются.

Когда тогдашний президент Херох отправил меня узнать, что думают его войска о нашей стратегии движения в направлении лазерной печати, мне следовало осознать, что, что бы я ни сказал тогда, ничто не изменило бы их отношения. Единственный человек, который мог это сделать с большим успехом, был сам президент компании.

Скорее всего, они подумали: кто этот незнакомец, рассказывающий ветеранам Херох, что то, чем они занимались все эти годы, - это не то, чем следовало заниматься? И когда успела измениться корпоративная стратегия?

В каждой компании часто работают люди с так называемой "личной программой", пагубной для компании. Они очень усердно трудятся, чтобы отличиться в чем-либо, что продвинуло бы их по корпоративной лестнице. Они принимают решения, основываясь не только на том, что было бы хорошо для компании, но на том, что было бы хорошо для их карьеры. Или хуже того, они стараются избегать ошибок, которые могли бы погубить их карьеру. Конечно, они никогда не будут вступать в противостояние и ставить под вопрос стратегию компании или говорить королю, что он голый.

Они ожидали, что их усилия по продаже нового поколения компьютерных систем вот-вот будут вознаграждены, а вместо этого им рассказывают о новой стратегии компании, сводившей на нет все эти усилия. Не было никакой надежды, что кто-нибудь из них скажет: "Это гораздо эффективней, чем то, над чем я до сих пор работал". Единственный вопрос, который они мне могли тогда задать это: "Почему президент сам не приехал сюда, чтобы сказать нам об изменении направления?"



По иронии судьбы, причиной, по которой я предстал лично перед президентом компании, было то, что второй человек в Хегох, уже знакомый с моими рекомендациями, начал осознавать всю ошибочность того, что они пытались сделать. Но несмотря на то, что он понял, что это было неверное решение, он не мог открыто признать ошибку такого масштаба. Только президент был в силах изменить этот план, который к тому моменту уже был одобрен и представлен совету директоров несколькими годами ранее.

Наверно, поэтому, президент и отправил меня с этим сообщением. Он понимал, что все палки достанутся мне, и он не окажется в затруднительном положении, когда надо отменять неверное решение.

И он был прав.

Глава 4. Digital Equipment Corporation. Со второй позиции в никуда

DEC можно, без сомнения, сравнить с метеором. В 1957 году, когда компьютер был монстром огромных размеров, занимавшим целую комнату, стоил миллионы долларов и мог находиться только в стерильном кондиционированном помещении, Кен Олсен начал работать над созданием меньшего, более дешевого, удобного в работе компьютера для массового рынка. Его компания Digital Equipment Corporation (DEC) дала старт революционному перевороту в компьютерной технике, разработав первый массовый миникомпьютер.

К 1970-м годам, компании уже предпочитали проводить свои операции на нескольких распределенных миникомпьютерах, а не сосредотачивать обработку всех данных на одной большой ЭВМ. DEC была близка к тому, чтобы занять второе место в мире по производству компьютеров после гигантской International Business Machines Corporation.

Судьбоносное заседание

Но на горизонте появилась угроза массового производства настольных компьютеров, называемых ПК. Стэн Олсен младший брат Кена и один из основателей DEC, увидел в настольных компьютерах, угрозу для DEC, но одновременно и шанс. Угроза заключалась в том, что IBM работала над созданием небольшого компьютера, который скоро должен был появиться на рынке. Шансом был один из миникомпьютеров DEC, который мог стать основой для более мощного, чем у IBM, настольного компьютера.

Стэн не имел большого влияния на своего брата, поэтому он пригласил меня, чтобы я помог убедить его брата в важности разработки настольного компьютера, который можно было бы противопоставить IBM. Он увидел естественное основание для продажи такого компьютера:

IBM стала известна, продавая на рынке свои большие компьютеры. DEC стала известна, продавая на рынке свои небольшие компьютеры. Вот почему для DEC более естественно представить на рынке небольшой мощный настольный бизнес-компьютер.

Для обсуждения этого вопроса было созвано заседание в офисе Кена Олсена. И это заседание определило дальнейшую судьбу DEC.

"Превзойти их характеристики"

В небольшом зале для заседаний в Мейнарде, штат Массачусетс, я привел доводы в пользу вовлечения DEC в этот бизнес и ее неоспоримых преимуществ перед такими компаниями, как Apple и другими компаниями, занимающимися домашними ПК. Мы все ждали ответа Кена. После небольшой паузы Кен сообщил, что его не очень впечатлила моя речь и горячие мольбы его брата.

Помню, как я ответил, что настоящая проблема - это IBM и их запуск ПК. Из-за сильных позиций IBM у DEC, если компания опоздает, будет мало шансов выйти на рынок со своим мощным бизнес-компьютером малых размеров.

Кен встал и произнес речь, которую я никогда не забуду. Он сказал,



что не хочет быть первым. Он хочет посмотреть, с чем IBM выйдет на рынок и затем "превзойти их характеристики". Он выхватил пару воображаемых пистолетов, изображая способность DEC продырявить несовершенную систему персональных компьютеров IBM.

Я представил себе картину, в которой два немецких офицера сидят на нормандском берегу в день высадки союзнических войск. Везде, насколько они могли видеть, к берегу причаливали самые разные корабли и суда. Один офицер говорит другому: "Что же нам делать?". Его товарищ отвечает: "Ничего. Давай сначала посмотрим, что будут делать они, а потом решим, что делать нам".

Результат был бы тот же. После вторжения уже поздно что-либо делать.

Несколько лет спустя Кен смягчился и DEC представила не один, а целых три персональных компьютера (Professional 325 и 350, Rainbow 100 и DECmatell). Результатом было полная неразбериха и низкие продажи. Нашествие разворачивается

Традиционный бизнес миникомпьютеров DEC стал испытывать давление конкурентов, число которых все увеличивалось. Компании, производящие микрокомпьютеры, противопоставили панелям с чипами миникомпьютеров свой упрощенный дизайн на базе микропроцессоров или "компьютеров на чипе" - и представили компактные машины, выполнявшие большую часть того, что делали более мощные миникомпьютеры DEC, а стоившие на порядок дешевле.

Опоздание DEC в развитии своего собственного ряда упрощенных настольных и офисных компьютеров дало производителям микрокомпьютеров преимущество в привлечении огромного количества начинающих пользователей, которые едва ли могли оценить технологическую компетентность DEC. Но Кен Олсен все еще не был впечатлен. В номере Business Week от 2 мая 1983 года приводятся его слова: "Персональный компьютер долго не продержится перед лицом все возрастающих потребностей бизнеса, так как пользователям необходимо обмениваться информацией, и нужна система, с которой могли бы работать одновременно несколько пользователей", утверждал он. "При данных обстоятельствах роль миникомпьютера становится важной как никогда ранее. Вся наша стратегия опирается на миникомпьютер". Это было одновременно и неверным прогнозом и проигрышной стратегией.

Последовавшие многочисленные структурные изменения не смогли изменить ситуации. Менее, чем через 10 лет Кен был вынужден уйти из компании, которую он создал. Потери росли. Служащих увольняли, и производство падало. Наконец, Compaq купила компанию, и из соображений целесообразности DEC была ликвидирована. По иронии судьбы, их одолела компания, производящая ПК. Разработка, к которой Кен Олсен относился с таким пренебрежением, превратилась в монстра, который поглотил его и его компанию.

Какой урок можно извлечь из падения DEC?

Урок. Никогда нельзя недоценивать более крупных конкурентов

Иногда можно не обращать внимания на мелких конкурентов. Но

шаги более крупных конкурентов надо принимать всерьез, особенно если они намного крупнее вас. Первое и самое главное, вы должны оценить, что произойдет, если они добьются успеха. Если их успех серьезно повредит вашему бизнесу, у вас нет иного выхода, кроме как нанести удар первыми, чтобы ослабить возможные последствия их действий или предугадать их стратегию (военная тактика).

"Бизнес"-компьютер

То, что DEC могла сделать - это принять стратегию брата Стена, стратегию выхода на рынок с первым серьезным компьютером малых размеров для ведения бизнеса, противопоставив PC свою линию настольных компьютеров. Стратегия бизнес компьютера, которую им следовало развивать, могла быть выражена следующим образом:

Персональный компьютер замечательно подходит для вашего дома. Но для бизнеса вам нужен бизнес компьютер, мощный, расширяемый, совместимый. Именно такой компьютер предлагает вам DEC, вторая в мире компьютерная компания.

Все описываемые события происходили в то время, когда с рынка малых компьютеров активно вытеснялись более мелкие фирмы. Газеты пестрили названиями компаний, переживавших трудности: Osborne, Fortune, Texas Instruments. Страх и сметение на рынке играли на руку IBM. Доверие в бизнес секторе было самым важным инструментом продаж, и у DEC оно было, если бы она только решила им воспользоваться.

Конечно, DEC могла бы использовать такие возможности как открытые системы (Кен Олсен и об этом не подумал), другие сетеобразующие альтернативы помимо своих собственных, и бросить силы на обширные разработки программного обеспечения. Но если бы она сосредоточилась на малых серьезных компьютерах для ведения бизнеса и продавала офисные компьютерные системы в противовес офисным автоматизированным системам IBM, она бы имела шанс серьезно противопоставить себя IBM.

Но этот шанс растворился в воздухе, и компьютерный мир продолжал свои состязания, исключив DEC из числа игроков.

Урок. Если у вас есть шанс, попытайтесь использовать его, чтобы продвинуться еще на шаг вперед

Наша история еще не совсем закончилась. В 1993 году (это год, когда Кен Олсен вышел в отставку) DEC представила Alfa AXP, первую передовую 64-разрядную архитектуру в 32-разрядном мире.

И так как Кен ушел, меня снова пригласили в DEC для того, чтобы обсудить, как на фоне всех текущих проблем DEC выйти на рынок с этой новой разработкой.

Я посчитал возможным в последний раз попытаться повернуть все в направлении, которое отчасти явилось бы повторением их истории. Краеугольным камнем их былого успеха стал выход на рынок в 1980 году с первой 32-разрядной архитектурой VAX в 16-разрядном мире. Тогда это стало шагом вперед в компьютерном мире.

Быть на острие прогресса



В этом высокотехнологичном, быстро меняющемся мире люди привыкли к "следующему поколению" продуктов. Они не только предчувствуются, но и ожидаются.

Вместо того, чтобы стараться быть лучше, я советую компаниям попытаться стать следующими. Это надежный способ отличиться от других. Психологически здесь все очевидно. Никто не захочет покупать то, что воспринимается как устаревший продукт. Поэтому способ обскочить вашего конкурента - это поставить себя в положение компании, предлагающей все новое и лучшее, с большим акцентом на новое.

В течение многих лет я говорил, что сильные лидеры должны сами себя атаковать выпуская продукты следующего поколения. Никто не делал этого лучше других, чем Intel. Я с восхищением наблюдал этот парад микропроцессоров: 286, 386, 486, Pentium, Pentium II, Pentium III и Pentium III Xeon. Они занимают доминирующее положение в сложном мире микросхем, постоянно предлагая продукт следующего поколения по цене существующего микропроцессора. При таком развитии событий ни у кого из конкурентов нет шансов для нападения, даже несмотря на высокие цены. (Да, вы предлагаете продукт по более низкой цене, но это же устаревший продукт).

Уже упомянутая стратегия Gillette постоянно выпускать следующее поколение бритвенных лезвий - еще один пример использования такого подхода для доминирования на рынке.

То же самое относится к попыткам General Electric улучшить обыкновенные лампы накаливания. Их последнее предложение - лампа Enrich. Эта уникальная лампочка из синего стекла заставляет цвета играть в интерьере, усиливая цветовой контраст.

Положение на острие прогресса - главное в создании новой категории. Закон Категории

В книге "22 непреложных закона маркетинга" ("The 22 Immutable Laws of Marketing", HarperCollins, 1993), которая была написана мной и моим бывшим партнером Элом Райзом, говорится, что если вы не можете быть первыми, создайте новую категорию, в которой вы можете быть первыми. IBM лидировала в области компьютерных технологий, поэтому DEC открыла новую категорию в мире миникомпьютера. Однако, применить этот закон на практике не так просто. Никто не сделал этого лучше, чем Advil, когда она выпустили рекламу, в которой перечислялись разные поколения обезболивающих средств:

Аспирин от Bayer 1899 Ацетаминофен of Tylenol 1955 Ибупрофен от Advil сегодня Advil не стала долго говорить об обезболивающих средствах. И если бы вам пришлось проводить маркетинговые исследования, вы, вероятно, от большинства людей услышали бы, что они ничего не знают об ибупрофене, кроме того, что это "самое передовое лекарство для снятия боли".

Это факт из жизни. Потребители предпочитают ибупрофен ацетаминофену не потому, что они что-либо знают о самом лекарстве, но потому, что ибупрофен занял положение лекарства нового поколения.



Вот, что должны были сделать DEC со своим новым 64-разрядным микропроцессором Alpha.

Если воспользоваться аналогией с Advil, им следовало напомнить о разных поколениях настольных компьютеров:

Apple первой создала 8-разрядный домашний компьютер

IBM первой создала 16-разрядный офисный компьютер.

Sun первой создала 32-разрядную рабочую станцию UNIX.

Это создавало возможность, которую надо было использовать: DEC могла первой представить 64-разрядную рабочую станцию.

Но фактом из жизни, с которым DEC должна была мириться, было то, что потребители предпочли бы 64-разрядные рабочие станции не потому, что они что-либо знали о них, а потому, что они принадлежали к следующему поколению компьютеров.

Их возросшая мощность не продавалась бы. А вот "следующее поколение" могло бы. История, которая так и не была рассказана

Я порекомендовал DEC использовать шанс запустить 64-разрядное поколение рабочих станций. Обоснованием для этого запуска было то, что DEC первой создала 32-разрядную операционную систему VMS и архитектуру VAX и стала второй в мире компьютерной компанией.

Чтобы проиллюстрировать это, надо было просто вернуться назад и напомнить рынку "Они смеялись, когда DEC представила 32-разрядный миникомпьютер VAX". Чтобы сделать это, надо было снова опубликовать появившиеся тогда негативные отзывы. Вот каким образом я предложил рассказать эту историю:

В 1979 году DataQuest сообщала "Изменение архитектуры, предложенное DEC, под большим вопросом. Разработчики программного обеспечения и простые пользователи сейчас не нуждаются во всех этих технологических нововведениях, которые предлагает этот новый процессор, и они не понадобятся в обозримом будущем."

Совершенно очевидно, что они ошибались.

Два года тому назад DEC представила 64-разрядную систему Alpha. Эксперты вяло отреагировали на ее появление. Будучи осведомленными о ее скорости и мощности, инсайдеры, как и в 1979 году, задавали вопрос: "Действительно ли она нужна?".

История повторится? Потребовались жертвы

Такая стратегия потребовала еще больше сосредоточиться на рабочих станциях Alpha, а не на персональных компьютерах, миникомпьютерах и других услугах, которые также предлагала DEC. Ей нужно было пожертвовать продвижением других продуктов.

Такой подход был основан на знании, что то, что вы рекламируете, то, что вы продаете, и то, на чем вы делаете деньги, может не совпадать, а быть тремя разными вещами.

То, что вы рекламируете - это то, на чем вы фокусируетесь. Это та часть, которая выстраивает восприятие в сознании потребителя. Это та часть, которая позволяет войти в дверь, и в данном случае, она могла бы спасти репутацию DEC.

История, которую должна была рассказать DEC, это историей о том,



что 64-разрядная Alpha была рабочей станцией "следующего поколения".

DEC могла когда-то стать мировым лидерами в производстве малых бизнес компьютеров. Это шанс был упущен. DEC могла стать лидером в производстве 64-разрядных рабочих станций. И этот шанс тоже оказался упущенным, что поводит нас к следующему уроку, доставшемуся такой дорогой ценой.

Урок. Опасные времена требуют рискованных действий

Стив Милунович - один из ведущих аналитиков Merrill Lynch. Некоторое время спустя после моего предложения DEC он был в гостях у Боба Пальмера, который к этому времени сменил Кена Олсена на посту президента компании.

Стив, который прекрасно знал о моем предложении, спросил Пальмера, почему он не сосредотачивает свои усилия на рынке 64-разрядных рабочих станций.

Его ответ был очень интересен, так как выявил те проблемы, с которыми сталкивается глава компании, когда в ней случается крупный кризис. Он сказал примерно следующее: "Я не хотел просто занять определенную нишу. Мы гораздо больше, чем компания, производящая alpha-чипы."

Он не смог понять такой простой мысли, что "лучше занять какую-нибудь нишу, чем умереть". Не став победителем в предложенной категории, DEC так и не смогла изменить к лучшему ухудшающееся восприятие компании. Когда Business Week пишет о вас статью, которая называется "Часы отчаяния в DEC", вы знаете, что ваши клиенты и потенциальные покупатели уже говорят "привет" IBM или Sun или Hewlett-Packard. Никто, особенно, если это компания, покупающая высокотехнологичные компьютеры, не хочет иметь дело с фирмой, лишенной публичной поддержки.

Когда репутация компании висит на волоске, единственное, что должен сделать ее президент - это ухватиться за любую идею, у которой есть шанс улучшить ситуацию. Бизнес миникомпьютеров DEC был в упадке. Бизнес персональных компьютеров DEC испытывал финансовые трудности. Единственное, что оставалось - это смело двинуться навстречу бизнесу рабочих станций, который находился тогда на подъеме (Компания Sun поднялась благодаря ему).

Здесь можно возразить, что это было рискованное движение. Несомненно. Помогло бы оно? Неизвестно. Но в тот момент DEC могла попробовать сделать это. И когда этот момент был упущен, у компании начались большие неприятности. Ее просто зажали.

Правда состоит в том, что Бобу Палмеру ставить было больше не на что. Как уже было сказано, Джиму Манзи, президенту компании Lotus, тоже было не на что ставить, кроме Notes. Он вложил 500 миллионов долларов, давая толчок продвижению продукта на рынке. Он встретил серьезное сопротивление своего менеджмента и совета директоров компании, но он выдержал все это. Если бы не его стоические усилия, от IBM никогда не поступило бы предложение стоимостью 3,5 миллиарда долларов. Lotus была бы просто раздавлена Microsoft.



Как говорит один военный историк, "генерал проверяется не тогда, когда армия наступает. Настоящая проверка происходит при отступлении".

На это я могу сказать только "Аминь".

Глава 5. AT&T. От монополии к беспорядку

В 1875 году Александр Белл получил финансовую поддержку для своих работ по созданию "говорящего телеграфа". Он основал компанию American Bell. Десять лет спустя фирма American Telephone and Telegraph была зарегистрирована как дочерняя компания American Bell, и началась работа по созданию первой междугородной сети. К концу века местная телефонная связь была уже развита в значительной степени, и AT&T приобрела ценные бумаги материнской компании, American Bell. Затем она перешла к построению небывалой телефонной компании на зависть всему миру.

Но как осторожно сообщил Wall Street Journal в сентябре 2000 года, "После более чем векового объединения Америки звуковыми волнами и проводами, AT&T, когда-то самая крупная, богатая и сильная компания, начинает запутывать саму себя".

Что произошло?

Та же самая статья анализирует причины взлетов и падений AT&T за всю 115-летнюю историю ее существования. И первая причина - это, что ни одна компания, какой бы крупной она ни была, не застрахована от экономических и технологических перемен. И система связи претерпела, конечно же, огромные изменения со времен старой доброй монополии Bell System 1950-х и 1960-х годов. Но это не является оправданием, любая компания должна научиться справляться с переменами.

Другая причина, объясняющая движение компании вниз по спирали, - это то, что AT&T утратила связь со своими клиентами, когда правительство заставило ее отказаться от прав на компанию Baby Bell в 1982 году. Ей больше не принадлежал "тоновый набор" и она лишилась значительной части своего могущества, будучи вынужденными платить "Babies" проценты за каждый междугородный звонок. Конечно, AT&T потеряла свой бизнес локальных переговоров, но у нее оставалось оборудование, междугородняя и международная связь, корпоративный бизнес.

Разгадка, на самом деле, состоит в том, что компания сделала и в том, чего она не сделала для самой себя; это создало гораздо больше проблем, чем конкуренты. AT&T совершила массу ошибок, так как "конкуренция" была незнакома ранее этой компании, которая всегда раньше являлась "естественной монополией". Она представления не имела о том, какая жесткая борьба происходит в реальном мире, где каждый готов завладеть вашим бизнесом.

Компьютерные ошибки

Когда Baby Bells стала самостоятельной компанией в 1984 году, это освободило AT&T для того, чтобы заняться другими направлениями в бизнесе за пределами своей монополии. За многие годы AT&T приобрела значительную технологическую отточенность в своих лабораториях Bell. Она разработала специализированные коммутаторы, операционную систему UNIX, компьютерные языки, и компьютеры, которые использовались внутри компании.

Поэтому, кому-то пришла в голову наивная мысль, что возможно бросить вызов доминирующему положению IBM в сфере корпоративных информационных технологий. Завоевание компьютерной отрасли казалось просветом в тучах, сгустившихся над AT&T, когда ей пришлось отказаться от своего положения монополиста. Неопытные маркетологи AT&T решили, что переход к компьютерам будет легким. (После всех очень активно обсуждавшихся бедствий, которые обрушились на головы других компаний, пытавшихся бросить вызов IBM, невольно задаешься вопросом, с какой планеты они свалились?)

Первым делом компания сформировала стратегический альянс с Olivetti U.S.A., чтобы создавать и продавать персональные компьютеры. (Можете ли вы представить себе итальянскую компьютерную компанию?) Были выпущены PC6300 и 3BZ, линия миникомпьютеров. Люди смотрели на эти компьютеры и задавали один только вопрос: "А где же у них телефон?". Ни тот ни другой компьютер не заинтересовали корпоративных покупателей.

Затем в 1991 году AT&T выбросила на ветер 7,3 миллиарда долларов на производителя компьютеров NCR. (Можете ли вы представить себе компанию по производству кассовых аппаратов, производящую компьютеры?). Затем она вбухала еще 2,8 миллиарда долларов в дело, уже принадлежавшее другим. NCR оказалась еще одним оглушительным провалом, так как рынок ориентировался уже не на большие ЭВМ, а на сети меньших компьютеров.

Спустя десятилетие, AT&T забросила ПК и остановила провалившийся проект с NCR. Обе затеи стоили компании миллиарды, не говоря уже о неподдающихся подсчету усилиях менеджмента. Как точно прокомментировал Шелдон Хохайзер, корпоративный историк AT&T (у скольких компаний есть в штате историки?), "Оказалось, что исследовательский опыт в компьютерной сфере и компетенция в вопросах маркетинга - это далеко не одно и то же".

Если хотя бы часть этих денег была затрачена на то, чтобы потеснить своих новых конкурентов на рынке междугородной и международной связи, MCI и Sprint, это имело бы гораздо больший смысл. Или AT&T могла бы вложить их в создание местных сетей нового поколения, чтобы конкурировать с Baby Bells. И тот и другой путь были бы гораздо лучшим вложением денег.

Ошибка с кабельным телевидением

В 1997 году Майкл Армстронг прибыл из IBM и Hughes Electronic Corporation, чтобы навести порядок. Его открытое заявление в Ежегодном Отчете 1998 года предвещало новые проблемы. "Из компании, предоставляющей только междугородную и международную связь, мы преобразуем AT&T в компанию, способную предоставить любую связь. То есть из компании, которая занимается в основном голосовой связью, в компанию, которая соединит вас с информацией любого вида, который вам может понадобиться - голосовой, электронной и видео. Из национальной компании в компанию, которая охватит весь мир."

Узнаете? Это типичная ошибка "все для всех." Эта речь могла бы

прозвучать во времена монополии AT&T, но тогда, когда она прозвучала, компания уже была окружена прочно обосновавшимися на рынке конкурентами, каждый из которых имел свою специализацию. Эта речь была почти полным повторением той, которую произнес президент Херох по поводу начала компьютерной эры Херох.

Но начало было положено. Армстронг решил, что надо вернуться к локальному бизнесу через кабельные сети. Он вложил 115 миллиардов долларов в TC1 и кабельную систему Media One Group, хотя многие считали, что их стоимость завышена. Несмотря на все эти деньги, AT&T получила только то, что кто-то назвал отпечатком швейцарского сыра на карте Соединенных Штатов - множество больших дыр, оставшихся вне зоны обслуживания.

Свистопляска началась, когда потребовались миллиардные инвестиции, чтобы модернизировать эти видео линии для передачи голоса. Армстронг недооценил техническую сложность этого проекта, а также фундаментальную проблему убедить потребителя перейти к кабельной телефонии - число абонентов оказалось гораздо ниже ожидаемого. Мультфильм, уловивший всю сложность ситуации, показывал мужчину с большим телевизором Sony на плече, кричащим в него "Алло, алло!". Люди смотрят на кабельные линии и телефонные линии как на две совершенно разные вещи.

Мечта Армстронга о преобразовании AT&T в коммуникационный супермаркет будущего, предлагающий телевидение, местную и междугороднюю связь и интернет услуги, превратилась в кошмар. Как он сам признал в Wall Street Journal, "Цифры работают против вас".

Результатом стали большие долги и отсутствие большого бизнеса. Это также привело к распаду компании на 4 части: беспроводная связь, широкополосная, бизнес и потребительская (опять расширение модельного ряда). Если это не работало как единое образование, будет ли это работать, разделенное на четыре части? Цена вопроса - 90 миллиардов долларов, именно столько стоит сейчас сама компания AT&T. Но мы не сомневаемся, что Армстронг сделает все возможное, недаром Business Week назвал это решение "Последним делом Армстронга".

Урок. В конкурентном мире надо реально смотреть на вещи

Когда AT&T вытеснили из мира монополии в мир конкуренции, менеджмент компании не обладал чувством реальности. Если раньше стратегия компании основывалась на том "Что мы хотим сделать?", то теперь они вынуждены были задаваться вопросом: "Что мы можем сделать?"

Завоевание компьютерной отрасли было типичным примером того, что они хотели сделать. Стремление передавать голосовую, электронную и видео-информацию было еще одним примером. И то и другое игнорировало власть специализации на рынке. AT&T вступила в конкурентную борьбу с фирмами, которые сосредоточились на определенном виде деятельности или создании определенного продукта. Рынок воспринимает эти компании в качестве экспертов, обладающих большими знаниями и опытом, чем они иногда заслуживают.



И наоборот, рынок редко воспринимает универсалов как компетентных во многих сферах деятельности, как бы хороши они ни были. Чтобы проиллюстрировать этот момент, давайте взглянем на следующее:

ПК AT&T как альтернатива ПК IBM, compaq, Apple

Миникомпьютеры AT&T как альтернатива миникомпьютерам DEC, IBM

Всемирная сеть AT&T как альтернатива AOL и Yahoo!

Кабельные телефоны AT&T как альтернатива Baby Bells

Эти сильные бренды быстро подавили попытки AT&T выйти на рынок с аналогичными продуктами. Мой совет Ma Bell - реальной смотреть на вещи.

Урок. В конкурентном мире важно сохранять фокус

Менеджмент требует значительного увеличения показателей по ежегодным продажам и прибыли, даже если компании выступают на рынке, который не демонстрирует всеохватывающего роста. Нетрудно предугадать, что, чтобы достичь этих целей, компании начинают предлагать больше вариантов и оттенков. Или они пробуют выйти на другие рынки. Или приобретают другие фирмы или продукты. Или затевают совместные предприятия. Называете ли вы этот процесс расширения "расширением линии продуктов" или "диверсификацией" или "синергией", само по себе стремление к росту вынуждает компании терять фокус. Безусловно, рост - это желаемый результат любых начинаний, но погоня за ростом ради роста - это серьезная стратегическая ошибка.

Сохранив фокуса

Успешная компания обычно начинает дело, как следует сосредоточившись на отдельном продукте, услуге или рынке. Со временем компания теряет этот фокус и утрачивает свое направление, предлагая слишком много продуктов и услуг на слишком многих рынках по слишком разным ценам. Компания уже не понимает, в каком направлении она движется и зачем. Ее заявление о миссии теряет свой смысл.

Поначалу все идет хорошо. Начальный продукт или услуга оказывается победителем на рынке. Компания набирает силу и ожидает еще большего успеха. Акции взмывают как ракета.

Но успех порождает еще одно: возможность начать двигаться сразу в нескольких направлениях. Руководство охватывает радостное предчувствие и возбуждение. Кажется, что "мы можем все". Однако теперь, когда рынок продемонстрировал, что это далеко не так, давайте вернемся назад и попробуем ретроспективно сфокусировать компанию AT&T.

Первый фокус - связь

AT&T - это коммуникационная компания. Она всегда была таковой; и всегда будет таковой. Любое движение в сторону от этого основного фокуса обречено на провал. Она дорогой ценой заплатила за этот урок со своими смелыми попытками начать компьютерный бизнес. Заняться беспроводной связью имело смысл, так как это тоже

коммуникационный бизнес. Кабельное телевидение уже под вопросом - в той единственной форме, в которой оно существует, это телевизионный бизнес, а не коммуникационный. AT&T пытается изменить это восприятие, введя "внутренний" коммуникационный термин. Теперь не Кабельные услуги (телевидение) AT&T (AT&T Cable Services), а Широкополосная (что это такое?) AT&T (AT&T Broadband). Должно быть, это что-то очень сложное.

Благодаря множеству форм существования, "коммуникации" - это очень широкое понятие. Поэтому и внутри этой специализации требуется выбрать свое направление.

Второй фокус - бизнес-потребители

Когда AT&T передала свой бизнес местной связи Baby Bells, ей следовало тщательно обдумать, на чем сосредоточить свои усилия теперь, когда бизнес местной связи был утрачен. AT&T все еще контролировала большую часть междугородной и международной связи, все еще имела огромную сеть внутри страны, и все еще обладала спутниками и волоконнооптическими сетями, а также 40,000 специалистами по сетям, способными заставить все это работать. У нее было очень завидное положение на рынке бизнес-услуг, потому что все это как раз то, в чем нуждаются крупные компании.

Я бы посоветовал тогда защищать всеми силами бизнес междугородной и международной связи, но основные усилия сосредоточить на своих бизнес клиентах в качестве долгосрочной цели. Это могло означать связь частных сетей данных с интернетом и одновременное усовершенствование систем безопасности. Но прежде всего, это могло бы предотвратить дорогостоящие попытки вернуться к бизнесу местной связи. Забудьте о нем, этот бизнес уже утрачен, и вернуть его очень сложно. Baby Bells сделает все, чтобы не выпустить его из своих рук.

Стратегией AT&T не должно быть "все для всех". Стратегические усилия должны сосредоточиться на том, чтобы стать лидером во всемирной бизнес-связи.

Интересная аналогия

IBM столкнулись с похожей проблемой. Ее бизнес больших компьютеров был поставлен под удар, так как компьютеры стали уменьшаться в размерах. Но вместо того, чтобы разбрасываться, Лу Герстнер стал искать способы извлечения выгоды из больших размеров компьютеров IBM и их технологического совершенства. Он начал говорить о "интегрированных вычислениях", в которой IBM особенно сильна. Ведь какая другая компания кроме IBM могла бы собрать все части воедино? Причина: только IBM, когда-то король в мире компьютеров, создала большую часть этих составляющих. Все их главные конкуренты были хороши только в чем-то одном.

В результате сегодня самый продаваемый продукт IBM - это не продукт, а их сервисное направление, которое в пух и прах разбивает всех их противников. Всемирный Сервисный Отдел IBM (IBM's Global Services Division) оказался спасением для компании. В то время как



продажи компьютеров IBM практически не растут, сервисный отдел ежегодно увеличивает свои продажи в среднем на 10 процентов.

Возникает интересный вопрос. Могла ли AT&T стать одним из основных игроков в "интегрированных вычислениях"? Несомненно, ее крупные бизнес-клиенты могли воспользоваться помощью компании при интеграции сложных глобальных сетей связи, ставших реальностью благодаря развитию цифровой технологии. Ведь кто мог лучше соединить все части воедино?

Урок. В конкурентном мире очень важна дифференциация

Не только AT&T пытается обслуживать мир бизнес коммуникаций. Есть также WorldCom, например, очень усердно пытающаяся захватить бизнес AT&T. В последнее время Quest набирает свои обороты в связи на большие расстояния. Самый главный вопрос, на который должна ответить AT&T, - это почему клиенты должны иметь дело с AT&T, а не с их конкурентами? На этот вопрос так и не прозвучало внятного ответа.

Интересно, что я пробовал ответить на этот вопрос несколько лет тому назад. Причиной моего визита в AT&T стала серия серьезных неприятностей в начале 1990-х годов. AT&T получила массу негативных отзывов в прессе и была очень обеспокоена по поводу своей репутации. Первое, что я попросил, были материалы их исследований по проблеме. Они проводили анализ и технического состояния своих сетей, и восприятия компании на рынке. Технический анализ показал некоторое ухудшение, но не настолько серьезное, чтобы нанести удар их бизнесу или репутации. Но взглянув на их позиционные исследования, я увидел серьезную проблему в отношениях с их главными конкурентами, MCI и Sprint.

Недостаточная разница

В то время, когда у AT&T была 60-процентная доля рынка дальней связи, но их рейтинг "общего качества", хоть и достаточно высокий, все же был не настолько высок, насколько могла указывать их доля на рынке. AT&T опережала конкурентов на 10 процентов. Это не очень большая разница.

Цифровые показатели еще уменьшились, когда я взглянул на рейтинг "соотношение цены и качества". По своей практичности Spring практически сравнялась с AT&T. Совсем неплохо для компании с 9-процентной долей на рынке. А в позиции "качество связи", снова Spring дышала в затылок AT&T, отставая от нее всего лишь на один пункт. Я думаю, что это стало результатом их обращения к волоконнооптической технологии.

AT&T вырвалась несколько вперед в категории "обслуживание клиентов" отрывавшись на 10 пунктов от своими конкурентами.

Sprint обошла AT&T в позиции "Качество выставления счетов" с преимуществом в 5 пунктов. MCI снова замыкала шестие.

Конкуренты AT&T еще не отбирали у нее бизнес, но уже завладевали восприятием. Ключевой атрибут

Если взглянуть на самый важный атрибут, надежность, то Sprint подошла очень близко к AT&T, отставая от нее всего на 3 пункта. Даже

рейтинг MCI был не так уж далек от показателя лидера. А ведь у этих конкурентов была только малая доля того опыта, компетенции и оборудования, которыми обладала старая добрая Ma Bell.

Глядя на все эти цифры, трудно было не заметить, что AT&T позволила своим конкурентам занять очень сходное с собой положение в сознании потребителей. Вот почему все так стало зависеть от цен. Рынок все больше и больше шел к тому, чтобы рассматривать категорию связи как товар. Это была не очень хорошая новость для AT&T.

Возникает вопрос, почему Sprint, в частности, так продвинулась в создании нужного восприятия? Если посмотреть на ее рекламные кампании, то ответ станет ясен. Она сделала своим направлением специализации программу "Волоконная Оптика". На людей произвел большое впечатление такой технологический подход, вот почему Sprint так приблизилась к AT&T по восприятию. AT&T принимала свое технологическое превосходство как данность.

Но откуда такое увеличение доли на рынке у MCI? MCI тоже выбрала узкое направление. С первого дня своего существования, она вооружилась концепцией "Низкая Цена". А если рынок не видит большой разницы между конкурентами, это хорошая стратегия. В то время их дешевое предложение "Друзья и Семья" способствовали развитию этой стратегии довольно интересным образом.

В чем отличие AT&T?

За тот период AT&T потратила немало денег, чтобы убедить всех, что она и есть "правильный выбор". Но показатели восприятия приводили к заключению, что эта идея не работает. AT&T была гораздо более незащищена перед движением цен своих конкурентов, чем это должно было быть, а технологическая сила компании не была эффективно представлена. Люди не видели разницы между AT&T и такими компаниями как MCI и Sprint.

Я чувствовал, что компании следовало быстро найти ответ на вопрос, почему она является "правильным выбором". Что отличает ее от других?

Ответом на этот вопрос должна была быть надежность. Это было самым важным атрибутом лидера, особенно с тем технологическим превосходством, которым AT&T обладала.

Это привело к следующему вопросу: как убедить своих клиентов, что AT&T действительно надежнее других? В поисках ответа я спросил об основной проблеме, с которой компания сталкивалась с ее хваленой сетью в миллион миль оптоволоконно кабеля. Один инженер очень быстро ответил, "Это просто, мотыга". Они стали объяснять мне, что при такой протяженности зарытого кабеля кто-нибудь, копая землю, может непреднамеренно нарушить линию. А при той огромной нагрузке, которая проходит через этот кабель, целая большая зона, например, Атланта, может остаться без обслуживания.

Я спросил: "И что же дальше?" Технологический шедевр

На это они продемонстрировали на своем знаменитом экране во всю стену с нанесенной на него схемой расположения сети, что именно произойдет, если случится обрыв сети. Тогда программа под названием

"Fastar" мгновенно изменяет направление всех звонков в обход обрыву сети. Если перевести все в минуты (а сейчас уже в секунды), каждый звонок без задержки достигнет своего назначения. А вот ошеломляющие статистические данные. На создание этой системы со всеми запасными кабельными линиями ушло 5 лет, а ее установка стоила около 13 миллиардов долларов. В сущности, компания создала "самовосстанавливающуюся сеть", о которой никто ничего не знал. (Могли ли соответствовать таким стандартам MCI и Sprint?) Это была самая впечатляющая демонстрация надежности AT&T, которую когда-либо можно было состряпать.

Но для всех этих людей из AT&T это была просто очередная техническая характеристика сети AT&T, а не что-то особо выдающееся. Это была большая ошибка. Я посоветовал сделать им из этого "нечто особенное", представив систему восстановления как неотъемлемое свойство самой сети. Другими словами, оставить в стороне слово Fastar (оно скорее похоже на кличку скаковой лошади) и начать всем рассказывать о самовосстанавливающейся сети AT&T. И что еще важнее, запустить массивную пиаровскую и рекламную кампании по поводу этого уникального и дорогого шедевра инженерной мысли, целью которого было сделать эту сеть самой надежной в мире.

AT&T могла бы рассказать историю, которая так никогда и не была рассказана должным образом. Сделав это, AT&T перешла бы из категории "правильный выбор" в категорию "надежный выбор". Это могло бы положить начало обособлению компании от более мелких и дешевых конкурентов, особенно в сознании крайне важных бизнес клиентов с их критически важными телефонными и информационными каналами, прервать которые они просто не могут себе позволить. Кроме того, повсеместно предлагаемые потребителям новые технологии вносили все больше путаницы в ряды бизнес клиентов. Кому же еще они могли доверить помочь им в области связи, как не самой надежной компании?

Этого так и не произошло

Несмотря на все затраченные мною усилия, я так и не смог склонить тогдашнее руководство к тому, чтобы сконцентрироваться на этой уникальной, но не озвученной истории о надежности. Самовосстанавливающаяся сеть AT&T до сих пор является тщательно хранимым секретом. Как часто случается в крупных корпорациях, там было слишком много людей и групп со своими собственными программами. А эти рекомендации ставили под сомнение многие из них, заставляя менять планы.

Постепенно произошла смена менеджмента и были потрачены миллиарды на то, чтобы стать всем для всех через голос, данные и видео. Большие и неисполнимые идеи пришли на смену простым и исполнимым.

Глава 6. Levi Strauss. Игнорирование конкурентов плохо для вашего бизнеса

В 1853 году Леви Страусе открыл магазин тканей в Сан-Франциско. Его покупателями были в основном рабочие с золотых приисков. Как-то однажды местный золотоискатель сказал ему, что старатели не могут найти штаны, которые продержались бы в течение одного рабочего дня, тогда Страусе сшил штаны из холста, чтобы предложить их рабочим. Эти грубые штаны стали пользоваться огромным спросом. Вскоре Страус заменил холст на хлопчатобумажную ткань, покрасил ее в синий цвет и закрепил карманы медными заклепками.

В 1873 году Страусе произвел первую пару патентованных рабочих брюк по пояс высотой Levi's Patent Riveted 501 (501 был номером партии товара). Эти штаны стали неотъемлемым атрибутом лесорубов, ковбоев, железнодорожных рабочих, нефтедобытчиков и фермеров. К 1950-м годам, это был уже неотъемлемый атрибут американской молодежи (их носил сам Джеймс Дин). В 1960-е годы компания начала выпускать женскую одежду и перекинулась через океан.

Первая ошибка Levi Strauss

В 1971 году корпорация стала акционерным обществом, и теперь за ней неотступно следовали демоны под названием Уолл Стрит или "Как вы собираетесь расти?". Она решила стать чем-то большим, чем просто джинсовая компания. Levi's стала компанией, которая производит одежду, и быстро попала в ловушку "все-для-всех", купив компании Perry Ellis, Oxford Suits, а также Koret, производителя женской одежды.

И хотя бизнес не связанный с джинсами был явной ошибкой, продажи джинсов к счастью продолжали расти. Наивысший подъем они пережили в 1981 году, когда только на американском рынке было продано 502 миллиона пар джинсов. Совершенно очевидно, что их носили не только дети и ковбои.

Забываясь о своем бизнесе и семейных традициях, семья Хаас, потомки Леви Страуса, начала более активно участвовать в управлении компанией, приватизировали ее, и продали все свои неджинсовые компании. Уолл Стрит оставила их в покое, и фирма снова сосредоточилась на производстве брюк. В 1987 году Levi's выпустила очень удачную линию джинсов Dockers. Но по мере приближения 1990-х годов, синие джинсы, которые на протяжении нескольких поколений были одеждой бунтарей, равно как и конформистов, начали исчезать с передовой линии модной индустрии. Продажи в США упали с невероятных высот до 387 миллионов пар в 1987 году. На горизонте замаячили крупные неприятности.

Подъем конкуренции

Когда джинсы прочно утвердились в мире моды, множество новых конкурентов стали заполнять магазины. Корпорация VF владела тремя марками: Lee, Wrangler и Ruster. JCPenney, Sears и Gap запустили свои торговые марки. Появились также джинсы модельеров Кэльвина Кляйна и Томми Хилфайгера. Итальянский молодежный бренд Diesel вышел на



европейский рынок. И когда страсти улеглись, у потребителей оказался огромный выбор среди таких названий как Junco, Mudd, Arizona, Fubu, Badge, Union Bar, Canyon River Blues, Bongo, Faded Glory и других, о которых даже руководители Levi's могли не иметь никакого представления.

Внезапно, Levi's ввела свой новый красный логотип. Это стало оказывать давление на продажи, так как стало трудней отвоевывать себе место на полках магазинов. И пока марка Dockers продолжала удерживать сильные позиции, Levi's начала совершать одну серьезную ошибку за другой в джинсовом бизнесе.

В 1990 году Levi's имела 48,2 процента в джинсовой категории. У Lee и Wrangler было 22,1 процента, остальные обладали 26,5 процентами, а рядовые бренды - 3,2 процента. В 1998 году доля Levi's упала до 25,0 процентов. У Lee и Wrangler было 31,9 процента, остальные имели 22,7 а рядовые бренды поднялись до 20,5 всего бизнеса. Для компании, которая изобрела джинсы, мир перевернулся с ног на голову. Ее лидерство испарилось, как и львиная доля продаж. Это настоящая проблема с большой буквы "П".

Что привело к этому? Многие обстоятельства помогли конкурентам Levi's захватить огромные территории. Это редкий пример того, как компания посчитала свое лидерство само собой разумеющимся. Такое возможно только тогда, когда руководители компании не учитывают опасность, исходящую от конкурентов.

Урок. Не прилагая никаких усилий для удержания лидирующего положения, вы помогаете своим конкурентам

Еще давно, когда Levi's занимала сильное лидирующее положение на рынке, она должна была как следует закрепить свой флаг на вершине горы. Лидерство - это самый действенный способ заставить бренд отличаться от других, так как это самый короткий путь к завоеванию доверия. А кредит доверия - немаловажное средство в создании гарантий качества бренда. Американцы питают слабость к темным лошадкам, но ставят на победителя.

Когда вы стоите на вершине, вы должны убедиться, что рынок знает об этом. Слишком многие компании воспринимают свое лидирующее положение как должное (одна из них - Levi's) и никогда не эксплуатируют этот факт. Это только открывает дверь конкурентам. Воспользуйтесь своим шансом и хлопните дверью перед их носом.

Стратегия Coca-Cola

В одном, изобретателям джинсов следовало взять пример с находящихся в Атланте изобретателей колы.

Несколько лет тому назад, когда Pepsi начала поднимать голову и увеличивать свою долю на рынке, Соке запустила один из самых мощных слоганов, которые когда-либо встречались в бизнесе. Всего только двумя словами: "Настоящая вещь" они резко отбросили в сторону своих конкурентов. И это укрепило их лидерство, одновременно поставив под сомнение законность их конкурентов. Кто хочет пить ненастоящую колу? Или просто "такую же"?



Психология людей такова, что им всегда нужна оригинальная вещь, то, что появилось первым, То, что произведено изобретателем. Мы готовы дать этому человеку или продукту подчас больше, чем он того заслуживает, потому что в глубине души мы полагаем (так это или не так), что они знают больше, и никто, кроме них не сделает этого лучше.

Levi's следовало закачивать каждый рекламный ролик фразой, которая сразу бы сделала всех их конкурентов второсортными:

Оригинальные джинсы Levi's. Все остальное - копия.

Это заставило бы покупателей задать себе сложный вопрос, стоя перед рядами полок похожих друг на друга джинсов: "Я хочу иметь настоящую вещь или лишь подделку?" Если цена не заоблачна, большинство вероятно, выберут настоящую вещь. (По иронии судьбы, бизнес Levi's на европейском рынке был крайне успешен благодаря позиционированию джинсов как "оригинальных").

Конечно, не было бы особого вреда, если бы затем еще объяснялось, почему пара джинсов Levi's лучше, чем их многочисленные копии - фасон, ткань, заклепки, что-нибудь еще. Благодаря лидерству Levi's, люди легко поверили бы во все, что бы она не сказала о том, почему джинсы Levi's лучше.

Внутри компании преобладало мнение, что достаточно одного имени. Но одного имени никогда не достаточно. Конечно, Hertz могла бы просто пользоваться своим именем. Ведь именно эта компания много лет тому назад впервые стала заниматься арендой автомобилей. Но она не перестает напоминать своим клиентам, кто является лидером, а кто просто занимается таким же бизнесом.

Hertz.

Не существует никого, равного Hertz.

Вот как надо стоять на вершине горы. Но Levi's совершила и другие ошибки.

Урок. Если вы не следите за своими затратами, это помогает вашим конкурентам

Когда Роберт Хаас возглавил империю Леви Страусса в 1996 году, один из самых успешных брендов в мире оказался в распоряжении четырех человек: самого Роберта Хааса, его дяди, и двух двоюродных братьев. Выпускник Гарвардского университета, Роберт до прихода в Levi Strauss работал на Peace Corps и McKinsey и получил много хорошей прессы за применение своей практики передового менеджмента к производителям одежды, работавшим по старинке. Он был полон решимости продемонстрировать, что компания, для которой социальные ценности стоят на первом месте, может превзойти компанию, которая заботится только о прибыли. Он был твердо убежден, что целью компании не должно быть только получение прибыли. Хорошая идея, но в нашем мире с убийственной конкуренцией она нереальна. И вот, что произошло.

"Сделано в США"

Семья Хаас не захотела закрывать свои американские заводы, хотя накладные расходы превосходили расходы их конкурентов на 25

процентов (благодаря тому, что те производили за рубежом). Она посчитала, что надпись "Сделано в США" имеет первостепенное значение. Она не заметила, что у конкурентов не возникает никаких проблем при продаже джинсов, которые не были произведены в США. В результате, цены Levi's стали слишком высокими и приблизились к ценам дизайнерских брендов. Это привело к тому, что тоговые предприятия предпочли Calvin, Tommy и других дизайнеров, приносящих хороший доход. А более мелкие массовые производители-конкуренты смогли воспользоваться большой разницей в цене. Люди готовы платить немного больше за общепризнанные дорогие бренды, но только до тех пор, пока вы остаетесь активным игроком. Им необходимо осознавать, что они не зря тратят свои деньги. Цены Levi's выросли почти до уровня дизайнерских фирм, но они не могли вместе с ними предложить тот престиж, которыми обладают Calvin и другие. Levi's оказалась зажатой между модными брендами и дешевыми марками.

- "Лучше обслуживать покупателей". Боб Хаас решил, что справиться с проблемой ценообразования можно будет только путем реорганизации компании. Levi's пригласила сотни инсайдеров для планирования новой структуры компании, и более 100 консультантов консалтинговой фирмы Andersen пришли, чтобы помочь в создании цепочки снабжения клиентской службы. Были переопределены задачи более 600 сотрудников. Проводились бесконечные заседания, и воцарилась полная неразбериха.

К тому времени, когда совет директоров вмешался, чтобы остановить весь этот абсурд, компания уже потратила ошеломляющую сумму в 850 миллионов долларов. И никаких изменений к лучшему не произошло. Например, несколько сот миллионов долларов из этой суммы было потрачено на пять новых крупных дистрибьютерских центров в Соединенных Штатах и Европе. Эти высокотехнологичные центры были так плохо продуманы, что в действительности только увеличили дистрибьюторские расходы Levi's и сделали компанию еще менее конкурентноспособной. Кроме того, они были задуманы и размещены так, чтобы получать товары с заводов Levi's, расположенных в Соединенных Штатах. Это стало еще одним препятствием на пути к закрытию этих дорогостоящих заводов. Компания до сих пор не оправилась от последствий этого неверного шага.

Розничные торговцы, которые должны были от всего этого выиграть, только покачивали головами, выражая свое недоумение. В статье Fortune от 12 апреля 1999 года, освещающей проблемы Levi's, один из самых важных покупателей Levi's заявил: "Технические изменения окончательно всех нас запутали. Только что не было никакой службы по работе с клиентами, а в следующую минуту она появилась, но в явно избыточном виде." В этой же статье указывалось, что переучет склада основного продукта производился JCPenny каждые 20 дней; а для Levi's в 1998 году этот показатель составил в среднем 27 дней.

Слишком много ошибок для такой армии консультантов (подробнее о них в главе 13). Урок. Внутреннее мышление работает на конкурентов

Усилия Хааса, затраченные на эксперимент по внедрению утопического менеджмента привели к созданию компании, замкнутой на самой себе. Он представлял себе Levi Strauss компанией, в которой голос рабочего на фабрике должен быть услышан точно так же, как и голос президента. Однако слишком многие поспешили выступить со своими собственными предложениями. Пытаясь учесть мнение каждого в процессе принятия решений, руководители компании не смогли принять ни одного своевременного решения. Уходило слишком много времени, и менеджмент был не в состоянии вовремя реагировать на рыночные изменения.

Боб Хаас начертил схему организации для представления всем сотрудникам, и эта схема с ног на голову поставившая привычную пирамиду, должна была проиллюстрировать, как люди, имеющие "самое непосредственное" отношение к бизнесу, будут принимать решения, а менеджмент будет с ними, подсказывая и помогая им в этом. Это концепция передачи полномочий порождала так много неразберихи, что практически парализовала процесс принятия решений.

Усугубляло ситуацию также то, что многочисленные инициативы заставляли компанию тратить огромное количество времени на пристальное разгадывание своего пупка вместо изучения конкурентов. Система вознаграждения изменилась так, что теперь одна треть премиального фонда руководителей отражала их способность управлять "с желанием". Хаас разработал 80 задач, чтобы компания стала работать с большим желанием. Одна из задач предусматривала распространение 25-страничной анкеты среди 17,000 служащих. Группа по изучению разнообразия продукции организовывала выездные сессии для обсуждения расовых и половых стереотипов. Другие группы обсуждали свою уязвимость, делились своими потаенными страхами, и даже сочиняли себе некрологи. Это было проявление вышедшего из под контроля нового мышления. Неудивительно, что большие неприятности не замедлили появиться. Утрата связи с потребителем

Джинсовый рынок менялся, но сотрудники Levi's были слишком поглощены своими заседаниями. Дети уже говорили продавцам, что штанины у джинсов слишком узкие. Крупные торговые компании создавали свои собственные джинсы, ширина штанин которых доходила до 23 дюймов. JCPenny, Sears, Tommy Hilfiger и другие не остались в стороне. Некоторые штанины достигали 40 дюймов в ширину. При всем этом Levi Strauss продолжала выпускать 16-дюймовые штанины. Носить Levi's быстро становилось дурным тоном.

Это коснулось даже очень успешной линии Dockers. Пока все в Levi's заседали по одному или другому поводу, они упустили одно из самых важных направлений на рынке джинсов хаки: немнущиеся брюки. Dockers оставались лежать на полках магазинов. Продажи катастрофически падали.

В то время как среди молодежи все большей популярностью пользовались специализированные магазины, Levi's продолжали продаваться в безликих универмагах. Дисконтеры стали важными



участниками игры, но у Levi's не было дешевых брендов, им было не с чем участвовать в этой игре, (у VF, одного из главных конкурентов, они были).

Когда компания тратит большую часть своего времени на размышления, направленные изнутри компании во вне, происходить могут только неприятности. Хороший торговец мыслит в обратном направлении.

Боб Хаас очень старался сделать все правильно. Однако все преимущества его программы в конечном итоге больше помогли конкурентам, чем самой Levi's. Для многих руководителей компании было неутешительно, что после успешного периода с 1985 по 1996 годы, когда доля Levi's входила в 1 процент наиболее успешных американских компаний (с 50 процентами совокупного роста по прибылям и 50-кратным увеличением стоимости акций), упор на создание успешного бизнеса, во-первых, а лишь затем на показатели прибыли, привел к катастрофическим последствиям.

Будущее Levi's

Все ошибки, о которых я рассказал, не являются новостью для Levi Strauss. Они все были должным образом зафиксированы, и компания предпринимает шаги, чтобы заново определить свои задачи: от "ответственного" коммерческого успеха прийти к тому, чтобы стать "законодателем в мире повседневной одежды."

И опять организационные изменения сотрясают компанию. Она понимает, что дети не будут носить такие же джинсы, какие носили их родители. И она видит, что современный рынок сильно сегментирован, вызывая к жизни "многобрендовую стратегию". Я задаюсь вопросом, не слишком ли поздно пришло это осознание? Ведь многобрендовая стратегия Levi's - это то, что их конкуренты практикуют уже много лет. И действительно ли она является таковой?

На сегодняшний день компания пользуется разными цветами этикеток, чтобы различить уровни Levi's: серебряный (самый лучший), красный (оригинальный 501), оранжевый (рангом ниже). Но этикетка не является знаком бренда. Бренд все тот же - Levi's. И если Levi's - это оригинальные джинсы, который носил Ральф Лорен, когда он был ребенком, как можно вносить в них значительные изменения? Когда Соке изменила свою оригинальную формулу и вышла на рынок с новой подслащенной колой для детей, это стало катастрофой. Если кола не была оригинальной, она была ничем. К счастью, Соса-Кола понадобилось всего несколько месяцев, чтобы опять стать "классической", с оригинальной формулой. Пусть дети покупают джинсы с широкими штанинами. Когда они вырастут, они скорее всего вернутся к оригинальным, если у Levi's достанет терпения и она не будут забывать напоминать им, что они сейчас носят лишь смешную копию подлинных джинсов.

Но, похоже, Levi's не хватает терпения. Она запустила Красную Линию джинсов для детей. Но для поддержания своего имиджа крутых джинсов они из кожи вон лезли, стараясь скрыть их Levi's-овское



происхождение. Они даже перевели головной офис, занимающийся этой линией, в другое место. Но зачем? Если это другой бренд, он просто становится одним из многих детских брендов. Levi's признает, что все эти усилия не принесут большой прибыли, но надеется, что эти джинсы, завоевав популярность, осветят своим сиянием и другие линии Levi's. (Как это может случиться?)

Многобрендовая стратегия, которой должна придерживаться компания, - это оставить бренды Levi's (оригинальные джинсы), Dockers (джинсы хаки номер один) и Slaters (для торжественных случаев). Если она сможет сохранить жизнеспособность и силу этих брендов и правильно их позиционировать, то свободному продвижению конкурентов, продолжавшемуся так много лет, придет конец.



Глава 7. Зубная паста Crest. Мамочка, смотри, никакого лидерства

В книге "Классическая Телевизионная реклама. Золотые годы, 1948 - 1958 (Television Classic Commercials: The Golden Years, 1948 - 1958, New-York, Hastings House, 1971) Линкольн Даймант так описывает одну известную рекламу бренда Crest, принадлежащего Procter&Gamble: "Дверь машины распаивается, из нее выскакивает шестилетняя девочка с косичками и начинает кружиться на лужайке, прижимая к себе медицинскую карту, - и именно в этот момент, с бессмертными словами "Мамочка, смотри, никакого кариеса!" - началась эра зубной пасты с фторидом".

На самом деле, центральное событие произошло несколько раньше, в 1955 году, когда на рынке появилась паста Crest с фторидом - веществом, предотвращающим кариес зубов. Оловосодержащий фторид, главная составляющая патентованной смеси Crest под названием "Fluorisan", обещал буквально изменить человеческую расу. До того момента, потеря зубов была неизбежна по достижении человеком определенного возраста, что как физически, так и психологически ускоряло процесс старения.

Теперь Crest обещала исключить эту неизбежность из человеческой жизни. Борьба за лидерство

Когда Crest появилась на сцене, бренд Colgate, принадлежащий компании Colgate-Palmolive, доминировал на рынке, за ним следовали Pepsodent и Ipana. Два последних бренда затем исчезли, и настоящая борьба развернулась между Crest и Colgate.

Это соперничество было подобно противостоянию Ford и General Motors (GM) в автомобильной отрасли и между R.J.Reynolds и Philip Morris в сигаретном бизнесе. В каждом из этих случаев, одна из компаний заняла доминирующее положение на рынке в первые годы нового века - Ford, Reynolds и Colgate - и каждая из них была окружена множеством более мелких светил. Что касается Philip Morris и Crest, то это были "темные лошади", бренды, которые очень быстро поднялись с самых низких рыночных показателей до наивысших. Каждый из трех претендентов на первенство - GM, Philip Morris и Crest - в конечном итоге сбросили рыночного лидера с пьедестала и на ближайшие десятилетия, каждая из трех отраслей стала полем боя, на котором две лидирующие компании боролись за превосходство. В книге "22 Непреложных Законах Маркетинга" (The 22 Immutable Laws of Marketing (HarperCollins, 1993)), это называется законом двойственности.

Преимущество фторида

Преимущество над Colgate появилось у Crest благодаря фториду, а также грамотному продвижению его на рынок, предпринятому Procter&Gamble. Многолетние исследования показали, что жители тех мест, где фторид натрия содержался в питьевой воде, в меньшей степени были подвержены кариесу и другим стоматологическим заболеваниям, чем те, кто потреблял воду, не обогащенную этим химическим соединением. Ученые P&G начали работать над созданием такого



соединения, чтобы сделать его составной частью зубной пасты, но это было не так просто, как можно было бы предположить, так как другие составляющие зубной пасты вступали в реакцию с фторидом натрия.

Работа велась в Университете штата Индиана, где три химика - Джозеф Мюлер, Гарри Дэй и Уильям Неберхолл - протестировали более 500 элементов в течение 9 лет. Мюлер, выпускник одного из курсов Дэй, возглавил исследования. В 1997 году Дэй, единственный из ныне живущих, рассказал корреспонденту Louisville Courier-Journal Винсу Стейтену: "Мюлер сидел на первой парте. Большинству студентов было наплевать на химические средства предотвращения кариеса. Они считали, что с этой проблемой успешно справляются стоматологи, пломбуя зубы. Но Мюлер заинтересовался. Когда он попросил тему для своего исследования, я предложил ему сравнить разные фториды, но заметил, что буду крайне удивлен, если между ними найдется какая-либо разница."

В конечном итоге, Мюлер открыл оловосодержащий фторид, который продолжал действовать в той среде, в которой фторид натрия разрушался. Появилась паста Crest. Ее способность предотвращать кариес усиленно рекламировалась, в том числе шестилетней девочкой с ее "Посмотри, мамочка!". После того, как девочка сообщала, что у нее нет кариеса, мама говорила: Толли, смотри какая необыкновенная паста Crest!" И голос за кадром вторил этим словам: "Да, Crest - это зубная паста, которая действует, потому что это зубная паста с флуористаном, специальным фтористым соединением. А фтор - это оружие стоматологов в борьбе с кариесом!"

Победа фторидов

Несмотря на все эти впечатляющие заявления, - которые, в отличие от аналогичных заявлений вокруг так называемых чудо-компонентов других брендов, могли быть подкреплены доказательствами, - Crest, тем не менее, имела лишь 10-процентную долю рынка. Это было неплохо для бренда, появившегося всего несколькими годами ранее, но руководители P&G знали, что у них в руках технология, совершившая прорыв в отрасли. Они также знали, что Colgate, которая вскоре представила свой собственный фторосодержащий бренд Cue, получила отличную возможность уничтожить ту небольшую долю на рынке, которую Crest сумела завоевать. Тем временем, один из руководителей P&G, которому было суждено вскоре стать президентом компании - тайно работал над подготовкой следующего шага компании, который повлияет на последующую судьбу Crest больше, чем любая рекламная кампания.

Джон Смейл, работавший тогда заместителем генерального менеджера по рекламе, подал ходатйство в Ассоциацию дантистов Америки (ADA) об официальном признании противокариесных свойств пасты Crest и ее оловосодержащего фторида. Смейл считал, что подобное признание склонит чашу весов общественного мнения в пользу Crest. Проблема заключалась в том, что ADA никогда ранее не занимались проблемами брендов зубных паст, и не была склонна заниматься ими и на этот раз. Только после многих лет обращений, вместе с представлением



все большего количества доказательств, ADA, наконец, выпустила официальное одобрительное заключение. С тех пор это заключение стало основой рекламной политики Crest. Например, как заметила Diamant, ADA пришла на помощь творческому человеку с бессмертными словами: "Доказано, что зубная паста Crest обладает эффективными профилактическими свойствами, которые могут стать важной составляющей предотвращения кариеса в случае ее использования в рамках всеобъемлющей программы по гигиене полости рта и регулярному обращению к специалистам."

Благодаря этому признанию, Crest вскоре полностью контролировала треть всего рынка зубной пасты, и это положило начало более чем 35-летнему господству Crest.

Проблема фторидов

Но в маркетинге, как на войне, ничто не стоит на месте.

Как только в некоторых местностях фториды стали добавлять в питьевую воду, развитие кариеса у детей значительно сократилось. В 1960 году в среднем у каждого человека было по 15 поврежденных зубов. К 1987 году, лечению подлежали только три зуба. Концепция профилактики кариеса потеряла свою остроту. Это поставило перед Crest новую проблему, так как, поскольку нет кариеса, другие бренды, имевшие свои ниши, стали завоевывать все больший успех, а доля Crest на рынке стала снижаться. Была "ностальгическая" ниша зубной пасты с содой. Была "натуральная" ниша пасты Tom's of Maine. Была ниша пасты "для курильщиков" от Topol. Была ниша зубной пасты "для чувствительных зубов" Sensodyne. Кроме того, все большей популярностью стали пользоваться так называемые косметические зубные пасты такие как Ultra Brite, Close-Up и Aquafresh. Они отбеливали ваши зубы или освежали ваше дыхание. Вы прекрасно выглядели, и у вас был замечательный запах изо рта.

Crest на перепутье

Все это создало дилемму для Crest. Следует ли им попытаться стать всем для всех? Следует ли им выпустить полоскание для полости рта Crest? Или отбеливающий Crest? Или Crest с содой? Или Crest для чувствительных зубов? Подобные изменения ослабили бы их устойчивое положение лечебной пасты, защищающей зубы, а также открыло бы двери для их лечебного двойника, Colgate.

Другая проблема, с которой столкнулась компания, - это дилемма "использовать или утратить". Паста Aim когда-то составляла 10 процентов на рынке зубных паст благодаря занятой ей позиции "пасты с превосходным вкусом". Их основная идея была очень проста: "Мама, ваши дети будут дольше чистить зубы, так как им нравится вкус". Но Aim попала в ловушку под названием "все-для-всех" со своей пастой против образования зубного камня и мятным гелем. Сегодня ее доля на рынке составляет 0,8 процента. Если бы P&G захотела играть в косметическую игру, ей надо было бы придерживаться стратегии Honda/Acura, когда разные бренды запускаются в разные сегменты рынка. Но когда вы пытаетесь стать всем для всех, вы часто становитесь ничем. Что такое

Chevrolet? Это большая, маленькая, дешевая, дорогая машина, грузовик, спортивная машина. Одним словом, ничто.

Как насчет возрастных категорий?

Когда-то в P&G витала идея выпускать пасту Crest для разных возрастных категорий. Эта стратегия, которую используют Pampers: для новорожденных, грудничков, ползунков, начинающих ходить. Но возрастные категории Pampers охватывают первые 3 года жизни ребенка. Crest предстояло охватить 70 лет: дети (вкус), подростки (полоскание), старшее поколение (формула для чувствительных зубов). И для всех этих возрастных категорий уже существовали зубные пасты других брендов: дети (Aim), подростки (Aquafresh), взрослые (Crest), пожилые люди (Sensodyne). Очевидно, что такая стратегия не годилась.

Что же должна была предпринять Crest? Она были сурово наказана, так как не сделала того, что должна была сделать.

Урок. Иногда необходимо изменять позиционирование

Первое и самое главное, Crest должна всегда оставаться на рынке в качестве серьезной, лечебной зубной пасты. Именно это положение она занимают в сознании потенциальных потребителей. Никаких полосканий, никаких отбеливающих паст, только серьезные технологии ухода за зубами. Естественным развитием для Crest могло бы стать движение от "профилактики кариеса" к тому, чтобы стать "первыми в комплексном уходе за зубами". К сожалению, компания так и не увидела в этого направления, в котором ей следовало бы двигаться. Она продолжали затыкать дыры различными вариантами пасты Crest.

А ведь простое изучение основных стоматологических тенденций могло подсказать, в каком направлении развиваться:

Кариес отступает

Люди живут дольше и дольше сохраняют свои зубы.

Контроль за зубным камнем и заболевания десен выходят на первый план

Давайте остановимся на борьбе с зубным камнем, которая оказалась еще одним тяжелым уроком для Crest. Урок. Никогда не теряйте корпоративной памяти

P&G, к своей чести, в 1985 году запустили зубную пасту, борющуюся с зубным камнем. Но того резкого отрыва от конкурентов, который произошел при выпуске зубной пасты со фторидами, на этот раз не было. Одна из причин этого - то, что компания, похоже, забыла, как именно она завоевала успех в 1955 году. В ее нынешней рекламной компании не было эффектной идеи, вроде "триумфальной победы над зубным камнем". Она просто рассказывала о том, что уменьшение налета на зубах облегчит зубному врачу его работу по очистке камня. Это и так очевидно для большинства людей.

А история, которую следовало рассказать, выглядит примерно так:

Кариес, благодаря пасте Crest, уже не является сегодня такой большой проблемой.

Сегодня люди больше страдают от окаменелого налета на зубах, или зубного камня.



Зубной камень может привести к заболеванию десен и потере зубов.

Crest также забыла снабдить эту историю чудо-веществом. В истории с фторидами у них был "Флуористан". В истории про зубной камень, им следовало взять на вооружение "Тартастан" (от англ tartar - зубной камень). Она не сделала этого.

Одна из причин, по которой все произошло так, как произошло, было, вероятно то, что никто из команды, которая отвечала за это новое направление, не работал в Crest более 30 лет назад, когда запускали пасту Crest. В формуле успеха отсутствовала корпоративная память, и успех не состоялся.

Кроме того, Crest так и не выделила эту зубную пасту из числа остальных своих продуктов. Она была лишь одной из многих разновидностей рекламируемой продукции. Но в 1955 году была только одна паста -Crest.

Наконец, Colgate, извлекла урок для себя из того, что, вероятно, внутри компании называлось "фторидным фиаско". Она быстро ответила на новый продукт Crest рекламной компанией, которая обращала особое внимание на то, паста Colgate лучше очищает от зубного камня, чем продукция конкурента. Colgate не оставила Crest места для маневра.

Это была неудача. Но то, что произошло впоследствии, стало настоящей бедой. Урок. Никогда не давайте шанс своим сильным конкурентам

Стоматологические тенденции указывали на естественное развитие категории средств ухода за зубами: профилактика кариеса, борьба с зубным налетом и защита десен. Crest занималась первыми двумя пунктами, но настоящая борьба назревала на рынке средств защиты десен. Тот, кто первым захватил бы все три направления, имел шансы стать победителем. Crest это знала. Знала это и Colgate. Но кто-то в P&G захотел рискнуть и позволить Colgate ухватиться за эту возможность. Она отдала ее Colgate не став первой, и не представила свой собственный продукт, что создало бы препятствия на пути Colgate. Кто-то по этому случаю сказал мне тогда, что это произошло из-за промедления отдела исследований. Я бы посоветовал тогда как можно скорей заменить исследовательскую команду.

В результате первой на рынок со всеми тремя качествами (профилактика кариеса, удаление зубного камня, защита десен) вышла Colgate Total. Успех этого продукта позволил Colgate вернуться к своему лидерству после того, как в течение трех десятилетий она занимали лишь второе место. Это не только говорит об упорстве, но является также примером переворота, которые редко встречаются в современном конкурентном мире.

Где-то в Colgate, радостный менеджер продукта вбегает в офис, держа в руках показатели об увеличении доли компании на рынке, и гордо объявляет "Взгляните, шеф, мы стали первыми".



Глава 8. Burger King. Постоянная смена руководства

В статье под названием "Потускневшая корона" (A Tarnished Crown) еженедельник Newsweek (13 ноября 2000 г.) коротко изложил проблемы, которые переживает знаменитая американская сеть гамбургеров:

Вечный второй номер в войне гамбургеров, продолжает атаку, вооружившись меню, составленным из проблем, начиная с низких продаж, малоэффективной рекламы и заканчивая бойкотом опытного специалиста в сфере рекламы Эла Шарптона... Сейчас Burger King подыскивают себе седьмого за последние 11 лет президента и, скорее всего, поменяют рекламное агентство. Продажи в ресторанах упали, отчасти из-за очень слабой рекламной компании, главным слоганом которой является примечательное "Назрела необходимость?"

Излишне говорить, что в городок Burger King пришли неприятности. Начало

Burger King и знаменитый Whopper (самый большой гамбургер сети Burger King) родилась в конце 1950-х годов. Время появления не могло быть выбрано лучше. 1960-е годы положили начало индустрии быстрого питания, включая сети ресторанов и франчайзинги. Темп американской жизни значительно ускорился с развитием городов-спутников, автомобилей и телевидения, и все созрело для появления удобных, доступных предприятий питания. Рынок быстрого питания невероятно вырос в конце 1960 - начале 1970 годов, и конкуренция была очень жесткой, так как рестораны отвоевывали свою долю на рынке и боролись за доминирующее положение на нем.

Борьба за лидерство

Burger King была одной из самых крупных сетей в Соединенных Штатах, и компания уверенно продвигалась к вершине на рынке быстрого питания. В фирме понимали всю важность рекламных кампаний, и к концу 1960-х годов, она была уже достаточно большой, чтобы позволить себе рекламные ролики на телевидении. Большая часть рекламы в течение 1960-х годов вращалась вокруг Whopper, самого популярного продукта сети. В одной из кампаний Whopper звучала песенка: "Чем больше гамбургер, тем лучше гамбургер". В другой рекламе повторялся слоган: "Нужны две руки" (чтобы удержать Whopper).

Но удачных рекламных слоганов было недостаточно, чтобы помочь Burger King удержать свое лидирующее положение. Хотя новые рестораны Burger King открывались с захватывающим размахом, компания уже не могла поддерживать этот темп без дополнительных капиталовложений. Попытки стать акционерным обществом провалились, поэтому, когда Pillsbury Company выступила с предложением о слиянии, Burger King приняла его, полагая, что Pillsbury поможет решить финансовые проблемы.

McDonald's вырывается вперед

После слияния, однако, Pillsbury практически отказались от планов по дальнейшему расширению, приведя Burger King в большое смятение.

Конкуренты, особенно это касается McDonald's, набирали обороты, и Burger King ничего не оставалось, кроме как наблюдать эту картину.

В 1970 году Burger King открыла 167 новых ресторанов. Но McDonald's открыла 224 ресторана и начала рекламную кампанию "Ты заслужил сегодня немного отдыха". На следующий год число новых ресторанов Burger King сократилось до 107, тогда как McDonald's прибавила к своей сети рекордное на тот момент количество - 384 ресторана.

Игра была проиграна. McDonald's семимильными шагами шла к финишу первой. Burger King была потеснена на второе место.

"То, что вы хотите"

Вопрос о лидерстве был решен навсегда, и Burger King стала вести себя как и подобает второму номеру: Она нападала на лидера. В 1973 году была запущена удачная маркетинговая программа, точно определившая слабую сторону McDonald's: это слишком автоматичная, негибкая машина по производству гамбургеров. Новая кампания подчеркивала способность King Burger удовлетворить самые разные вкусы своих посетителей. Вот что она обещали клиентам:

Хотите огурчиков? Нужен салат? Каждый из нас услужить будет рад.

Все, о чем мы просим, это позволить нам дать вам то, что вы хотите.

Кампания "То, что вы хотите" имела воодушевляющий успех, и слоган продержался много лет.

Но это были только цветочки. Настоящая конкуренция началась в 1980-е годы.

Сравнительная реклама

В 1982 году Джеф Кэмпбелл, который был тогда исполнительным вице-президентом по маркетингу, блестяще увеличил шансы компании на успех, проведя несколько очень конкурентных программ. Это такие программы как "жаренное на открытом огне, а не на сковороде" и "война гамбургеров". Впервые в ресторанной категории в рекламе был проведен сравнительный анализ продуктов по четырем пунктам: (1) сэндвич Burger King Whopper превзошел Big Mac McDonald's и Single сети Wendy's по результатам тестов вкусовых качеств, проводимых вслепую; (2) жарка на открытом огне оказалась предпочтительнее обжаривания на сковороде; (3) линия "то, что вы хотите" выглядела гораздо привлекательнее, чем "то, чего хотят они", то есть McDonald's; (4) размер стандартного гамбургера в Burger King был больше, чем в McDonald's.

Одно из первых рекламных объявлений, в узком кругу известное под названием рекламная пауза "Ли Томсон", начиналась крупным планом гамбургера Whopper, и голос за кадром сообщал: "Важное сообщение от Burger King". Затем на экране появлялась Томсон, сидящая в кожанном кресле перед камином. Она говорила:

Долгое время у нас были McDonald's, Burger King и Wendy's. Что-то меняется, но некоторые вещи остаются неизменными. Но Whopper превзошел Big Mac по результатам потребительской экспертизы. В результате, у нас по прежнему будут McDonald's, Burger King и Wendy's, но уже не в этом порядке.



Кампания продолжалась весь 1983 год, сосредоточившись сначала в течение трех недель на теме "Открытый огонь, а не сковорода", а затем открыв новую кампанию, рассчитанную на четыре месяца, называвшуюся "Миллионы перешли к нам". Утверждалось, что, действительно, миллионы потребителей уже поменяли рестораны. В доказательство этого утверждения приводились данные консультативного центра ресторанной отрасли, принадлежащего исследовательской фирме CREST. Эта массированная рекламная акция включала также ролик, в котором появляется семья, ходившая раньше в McDonald's, и вынужденная маскироваться под очками Groucho Marx и усами, потому что теперь они ходят в другой ресторан и не могут показать свои лица.

Последовавшая реклама опять акцентировала внимание на преимуществах бутербродов, приготовленных на открытом огне перед жареными бутербродами McDonald's и Wendy's. Камера "заглянула" в пещеру первобытного человека, показала только что научившегося ходить малыша, затем оказалась в доме популярной телеведущей 1980-х годов Эмануэль Льюис. Демпси утверждал: "В одном из наших новых рекламных роликов мы говорим, что так как люди с пещерных времен до наших дней всегда предпочитали готовить мясо на открытом огне, почему же они должны соглашаться на второсортные жареные гамбургеры?"

Одна из реклам показывала группу девочек, которые перед сном сидя в пижамах на своих кроватях, обсуждают преимущества приготовленного Burger King на открытом огне Double Burger перед жареным Quarter Pounders от McDonald's, а героем другой рекламы был один сыщик в стиле 1940-х годов, который пришел к заключению, что приготовленный на открытом огне Double Burger на самом деле расшифровывается как "double trouble" ("двойные неприятности") для жареных бутербродов.

Превосходные результаты

Результаты кампании "Война гамбургеров" превзошли все ожидания. Доля на рынке невероятно выросла и продажи ресторанов возросли с \$750,000 до более чем \$1 миллиона в течение последующих трех лет. Рейтинг популярности резко подскочил, в то время как показатели McDonald's и Wendy's снижались. По данным CREST, клиентура Burger King по сравнению с предыдущим годом увеличилась более чем на 2 миллиона человек.

Настоящий прорыв в кампании "Война Гамбургеров" произошел, когда и McDonald's и Wendy's возбудили судебный процесс с тем, чтобы запретить эту рекламу. Их действия придали огласку кампании и способствовали еще большему ее успеху. Дело было позже решено подписанием закрытого соглашения, но к тому времени кампания продолжалась уже три месяца, и продолжалась еще некоторое время. Судебное разбирательство породило у клиентов Burger King еще большую уверенность в правильности их выбора, так как этот вопрос вышел на экраны телевизоров и освещался даже в выпусках новостей.

Начинаются проблемы

В то время как судебный процесс и открытое противостояние с

конкурентами хорошо сказывались на бизнесе, они были губительно для внутренней политики. Pillsbury была консервативной компанией Среднего Запада, которая выражала обеспокоенность своею незаконопослушной дочерней компанией из Маями. Долго убеждать не пришлось, и вдруг Burger King перестала быть правильным вторым номером. Она оставила свои нападки на лидера. Вместо этого она занялись поисками того, что называется "зонтичной программой", которая охватила бы гамбургеры, завтраки и курицу. Они прикинули, что подобные программы показали свою эффективность в случае с McDonald's ("Вы сегодня заслужили немного отдыха" и "Самое время отведать великолепную пищу McDonald's"), так "почему бы им не работать и на нас?")

Поэтому компания запустила "В поисках трав", неудобоваримую программу, героем которой стал какой-то болван, оказавшийся единственным, кто никогда не пробовал Whopper (программа провалилась).

Затем последовала программа "Это городок Burger King", которая явилась абсолютной бессмыслицей, так как у McDonald's было гораздо больше ресторанов. Большая часть территории Соединенных Штатов была покрыта "Городками McDonald's" (еще один провал).

Затем появилась программа "Быстрая еда для быстрых времен". Это утверждение также отдавало фальшью, потому что высокоавтоматизированная сеть McDonald's воспринималась как самая быстрая (и опять провал).

Из всего этого можно извлечь еще один важный урок, который компании номер два никогда не должны забывать.

Урок. Компания номер два должна вести непрерывную атаку на лидера Burger King познала на своей шкуре, что всеохватная программа подходит только лидеру. Единственно, что работает на догоняющих, - это "программы" нападений. Ее собственный успешный опыт с программами "То, что вам нравится", "Война гамбургеров" и "Открытый огонь, а не сковорода" доказали верность моих слов. Эти кампании заставили McDonald's отступить на оборонительные позиции. Как только Burger King прекратила давление, лидер получил возможность перейти в наступление и устанавливать правила игры.

Даже если мы посмотрим на Wendy's, то убедимся в верности этого тезиса. Она имела большой успех с кампаниями "А Где Говядина?" и "Горячий и сочный". И хотя Дейв Томас - превосходный оратор, ни одна из его нынешних работ не соответствует тому успеху, который Wendy's имела в начале своего существования, позиционируя свои гамбургеры как лучшие чем у McDonald's и Burger King.

Выход на сцену

В конце 1980-х годов Джеф Кэмпбелл попросил меня и моего давнего партнера отправиться в Майами, чтобы дать оценку всеохватному варианту стратегии против стратегии нападения, а также разрешить дилемму "нападать или не нападать".

Будучи авторами книги "Способы ведения маркетинговой войны" (Marketing Warfare (New York: McGraw-Hill, 1986)), мы высказались за

возобновление стратегии нападения, но в каком месте и какими средствами осуществлять это нападение - это был вопрос. Мы познакомили Кэмпбелла и его менеджеров с тремя основными принципами наступательных военных действий - стратегией, которой должны придерживаться компании, занимающие на рынке второе место.

Привожу слово в слово, пункт за пунктом, то, что мы представили перед небольшой группой руководителей в довольно душном конференц-зале в Майами. В сущности, это элементарное упражнение по логике:

Какое место вы занимаете?

Burger King - это сильная компания номер 2, и она должна соблюдать правила ведения наступательных войн.

Лидером является, конечно же, McDonald's, которой нужно обороняться.

Wendy's находится на фланге, а White Castle наряду с другими - партизаны.

Каковы правила ведения наступательной войны?

Правило № 1:

Главное, что надо учитывать, - это прочное положение лидера. Лидером является McDonald's.

В чем сила McDonald's?

"Скорость обслуживания" - это то, в чем McDonald's особенно сильна.

Burger King не должна нападать на McDonald's там, где она особенно сильна.

Правило № 2:

Найдите слабое место в сильной позиции лидера, и нанесите свой удар именно туда.

В чем слабость быстрого обслуживания?

В McDonald's вы вынуждены соглашаться на тот гамбургер, который вам предлагают, или быть готовым оказаться на штрафной скамье.

В течение многих лет вы блестяще эксплуатировали эту слабость со своей программой "То, что вам нравится".

Но времена изменились.

Скорость обслуживания стала важнее вкусовых качеств

Одним из признаков этой тенденции является значительно возросший процент обслуживания "на колесах".

С 40% всего бизнеса в 1981 году до 51% в прошлом году.

Настало время поискать другую сильную сторону, которую можно было бы использовать для нападения.

Одно из очевидных преимуществ McDonald's - это их детские программы, которые символизирует персонаж Рональд Макдональд.

В чем слабость детской программы? Восприятие McDonald's как "детского царства".

И действительно, большинство ресторанов McDonald's сильно смахивают на "детское царство", перед входом многих ресторанов даже разбиты детские площадки с качелями и горками.

Еще одним доказательством особого отношения McDonald's к детям стала новая линия детской одежды, выпущенная McDonald's совместно с



Sears.

Название: McKids (это бомба)

Правило № 3:

Направьте свою атаку на как можно более узкий участок фронта.

Очевидным узким фронтом являются гамбургеры.

Вы также не должны забывать тот факт, что вывеска на ваших ресторанах - это "Burger King" ("Король Гамбургеров").

Если бы вы и захотели, вам никуда не деться от гамбургеров. В чем сила Burger King?

В словах "приготовление гамбургеров на открытом огне". Это то самое преимущество, которое надо соединить с недостатками "детского царства" McDonald's.

Это предполагает очевидную двухстороннюю стратегию:

Часть 1: Детское царство. Пусть дети качаются на качелях и катаются на горках в McDonald's.

Часть 2: Приготовление гамбургеров на открытом огне. Когда дети вырастают, они предпочитают вкус Burger King.

Возможно, эта концепция покажется вам очевидной.

Но жизнь доказывает, что труднее всего ухватить именно очевидные вещи.

Надо сказать, что кроме того, что концепция "взросления" очевидна, вы ее использовали и раньше.

Но вот другие способы осуществления этой концепции "взросления":

Другой возможный вариант - это то, что мы называем "Обряд Перехода" или ситуация, подобная той, когда в первый день учебы первокласников наставляют старшие школьники.

Этот подход особенно эффективен, потому что он затрагивает основополагающие человеческие эмоции: момент, когда ребенок перестает быть ребенком.

Старшие дети показывают младшим, что McDonald's - для малышек, которые не могут оценить преимущества приготовленных на открытом огне гамбургеров.

Были бы маленькие дети обижены такой рекламой?

Мы полагаем, что нет. Нам кажется, что дети любого возраста не хотят, чтобы их считали детьми. А взрослые, разумеется, не захотят находиться под одной крышей с маленькими детьми (разве что со своими). Это можно назвать стратегией Pepsi-Cola наоборот. Соке появилась раньше и привлекла к себе более старшее поколение. Pepsi пожертвовала старшим поколением в пользу Соке, а себе выбрала нишу в качестве выбора нового поколения. И имела большой успех.

Все это было попыткой убедить Джефа и его команду понять этот простой, но очень важный урок. Урок. Номер два никогда не сможет стать тем, чем является номер один

Неудивительно, что большинство компаний номер два убеждены, что им следует подражать номеру один, поскольку лидер крупнее и успешнее. Фокус, однако состоит в том, чтобы отличаться, а не быть похожими. Наши рекомендации сразу породили следующий вопрос:



Должна ли Burger King отказаться от детской программы (шокирующая идея для бизнеса, ориентированного на семейное потребление)?

Ответом на этот вопрос было: "нет". Burger King должна были провести черту между маленькими детьми и детьми постарше. Как только ребенок слезает с качелей и покидает объятия Рональда Макдональда, он становится клиентом Bureger King, то есть тем, кто считает себя более взрослыми, чем те, малыши что съезжают с горки.

Как было уже отмечено, маленькие дети - это прерогатива McDonald's, и шансы перетянуть их на свою сторону в лучшем случае очень малы. Основной принцип здесь называется жертва: чтобы что-то получить, надо чем-то пожертвовать. Чтобы в Burger King пришли более старшие дети, малышей надо оставить McDonald's. Да, это означало убрать все качели и затеи для малышей из залов ресторанов (Это также означало продажу всех этих изменений во франчайзинговые компании).

Ничего не изменилось кроме менеджмента

Очень трудно продать изменения, особенно когда вы должны жертвовать частью рынка. Эти усилия ни к чему не привели. Джеф Кэмпбелл уклонился от принятия решения, отправив нас с концепцией "взросления" в рекламное агентство. То, что они ее угробили, ничуть меня не удивляет. Джеф решил не воевать, а пойти на повышение, и он перешел в Pillsbury на более высокую должность.

Парад новых менеджеров и рекламных агентств начал проходить через головной офис в Майами. Как часто бывает в таких случаях, каждый приходил со своими собственными идеями по поводу того, как изменить ситуацию к лучшему. Запускались новые рекламные кампании, одна хуже другой. Вот краткое изложение некоторых из этих злополучных программ, ничего, кроме бессмысленных слоганов не представлявших из себя:

"Мы делаем это так, как вы бы сделали это"

(Люди едва ли могли это выговорить, и уж точно не запомнили).

"Иногда надо нарушить правила"

(С каких пор у гамбургеров есть правила?)

"Ваш путь. Верный путь"

(Не пытались ли он вернуться к своей концепции 1973 года?)

"Не переплачивайте за свой гамбургер".

(Если гамбургер лучше, он не должен быть дешевле.) "Назрела необходимость?" (Да, заказать пиццу на дом).

Ни одна из этих идей не нападала на лидера. Поэтому можно точно сказать, что прошло уже 20 лет с тех пор, как Burger King запустила свою последнюю стратегически верную программу ("Открытый огонь, а не сковорода"). И вдобавок ко всему, она потратила, или можно сказать растранижила очень много рекламных денег на то, чтобы привлечь маленьких детей всякими детскими клубами с их обязательными меню на темы мультфильмов Уолта Диснея. Компания продолжала вести себя так, словно она были компанией номер один, а не компанией номер два. Этот путь не ведет к успеху.

Из всего этого возникает очередной урок.



Урок. Смена менеджмента только приводит войска в замешательство

Когда за 11 лет меняется 7 президентов, а за последние 20 лет - шесть рекламных агентств, неудивительно, что аборигены чувствуют себя беспокойно. Все эти люди появляются со своей программой и со своей новой командой. Они проносятся по компании, указывая на ошибки предыдущего правления и обещая перемены ради самих перемен. Но сотрудники все это уже слышали много раз. Это похоже на армию, в которой постоянно меняются генералы, и каждый выступает со своим собственным планом ведения боя, ни один из которых не приносит победу.

Поэтому также неудивительно, что компания сталкивается с сопротивлением франчайзинговых компаний, которые все больше и больше недовольны владельцем Burger King - компанией Diageo plc, британским конгломератом, который владеет также такими брендами как пиво Guinness и водка Smirnoff. И неудивительно, что продажи Burger King сейчас меньше, чем пять лет тому назад, в то время как их конкуренты растут в пять раз быстрее, чем Burger King.

В той же статье Newsweek Стивен Льюис, президент Национальной Ассоциации франчайзинговых компаний, которая представляет более 7,800 франчайзинговых ресторанов Burger King, не мог сказать ничего хорошего о владельце: "Это живущий далеко, слишком жестко контролирующий, властный родитель, который на самом деле так и не удосужился вникнуть в дело". Отделение от Diageo, настаивает Льюис, "абсолютно необходимо, чтобы бренд мог нормально функционировать и процветать".

Приготовьтесь, похоже готовится новая смена руководства.

Спустя много лет Arby's, сеть, предлагающая гамбургеры с ростбифом, подхватила идею "взросления", так как на рынке она провозгласила себя королем взрослого фаст-фуда. Ее ключевая рекламная фраза "Теперь, когда твои вкусы повзрослели, приходи в Arby's".

Это просто доказывает, что рано или поздно хорошие идеи приходят к кому-нибудь в голову.



Глава 9. Firestone. У руля мертвого бренда

Когда в 2000 году случился прокол с Firestone, появились 4,700 статей, пресс-релизов и интервью по поводу опрокидывающихся джипов Ford Explorer, травм и гибели людей, опасности отслоения протектора и многих других не получивших ответов вопросов. Сотни миллионов долларов, затраченных на эфирное время, сообщали одну незатейливую мысль: Firestone создали отвратительную шину.

Может ли бренд преодолеть последствия такого негативного освещения в средствах массовой информации? Может ли рекламная кампания, неважно, насколько тщательно она подготовлена, противодействовать всем эти губительным отзывам?

Вряд ли.

Firestone даже не был сильным брендом, когда его настигла эта катастрофа. Это был бренд второго ряда, стоявший позади Michelin, Goodyear и Bridgestone, владельца Firestone. Сильные бренды имеют на своем счету хорошую репутацию и, как следствие, больше шансов на победу в любом противостоянии. Слабым брендам практически не на что опереться. Поэтому неизвестно, как сложится дальнейшая судьба Firestone. В то время как будущее их туманно, их прошлое, безусловно, впечатляет.

Начало

Все началось в начале 20-го века, когда 31-летний инвестор и предприниматель по имени Харви Файрстоун (Harvey S. Firestone) ухватился за новый способ изготовления шин для экипажей. Он начинал, имея 12 сотрудников в Экроне, штат Огайо. Файрстоун, который действительно был одним из зачинателей шинного производства, часто общался с Томасом Эдисоном и бывал в его ботаническом саду. Интересовали его, конечно же, каучуковые растения.

Файрстоун явился создателем резиновых шин низкого давления, которые стали прорывом в автопромышленности, обеспечив большой комфорт и безопасность. Он также был одним из первых, кто начал производить шины для грузовиков, и в какой-то момент половина всего грузового транспорта Соединенных Штатов ездила на шинах Файрстоуна. Однажды Файрстоун поместил в Saturday Evening Post рекламу на двух страницах под заголовком: "Отправляйте грузы на грузовиках. Транспорт сегодняшнего и завтрашнего дня". Судя по тому, что можно сегодня наблюдать на скоростных трассах, это была очень успешная рекламная кампания.

Во время второй мировой войны Файрстоун был главным поставщиком надувных резиновых лодок и плавучих мостов для Американский войск, а также шин для грузовиков и джипов.

Гонки

Чтобы подвергнуть свои шины самой суровой проверке, Харви Файрстоун стал участником и победителем первых гонок Indianapolis 500. С течением времени, эти соревнования на легендарном кирпичном заводе стали полем битвы между Goodyear и Firestone. Ежегодно одна из



компаний объявляла о своей победе и указывала годы своих побед. Надо сказать, что на счету Firestone побед было немало. За многие годы компания собрала 50 флажков в клетку и завоевала такой огромный престиж, что решила назвать свою линию шин для легковых автомобилей Firestone 500. Они посчитали, что их победы в гонках поспособствуют успеху новых шин и положительно скажутся на их репутации. К сожалению, единственное, что сказалось на их репутации, были оторванные протекторы шин Firestone.

Провал "500"

Впервые Firestone столкнулась с неприятностями, активно освещаемыми в средствах массовой информации, в середине - в конце 1970-х годов. Правительство распорядилось об изъятии из продажи продукции Firestone после поступивших сообщений о том, что из-за проколов и других повреждений шин Firestone "500" погибли 41 человек и пострадали 65.

Кроме того, они не прошли некоторые правительственные тесты на безопасность. В общем, 14 миллионов шин было изъято из продажи и репутация Firestone была серьезно подорвана. Goodyear стала доминировать на рынке Соединенных Штатов, а Firestone довольствовалась лишь местом запасного игрока. Она проиграла самую главную гонку, гонку в борьбе за лидерство на рынке.

Но более того, финансовым последствием всех этих изъятий шин стала потеря Firestone своей независимости, и постепенный ее переход в собственность японской компании по производству шин с удивительно похожим названием Bridgestone. Так, в 1988 году имя Харви было отодвинуто на второй план, и компания стала носить имя Bridgestone/Firestone.

С высоты сегодняшнего дня, можно с иронией отметить, что Шоиро Ишибаши, основатель компании Bridgestone, претендовал на то, что его компания "Предоставляет обществу продукцию высшего качества", а девизом Харви Файрстоуна и его компании были слова: "Сегодня лучше всех, но завтра еще лучше". Можно только сказать, что откуда-то сверху эти два лидера смотрят на сегодняшние проблемы своих компаний с большим беспокойством.

Урок. Название компании, включающее в себя два имени, хуже, чем название, состоящее из одного имени

Когда вы осуществляете слияние двух компаний, делу не поможет, если название нового бренда будет включать в себя имена исходных брендов, так как оба бренда могут пострадать из-за неясной принадлежности. Bridgestone больше известна на Дальнем Востоке и мало известна на рынке шин Соединенных Штатов, притом, что она вышла на этот рынок еще в 1967 году.

Но и в Японии идентификация Bridgestone была несколько затуманена их англоязычным названием и итальянским названием их шин (Potenza). Внедриться в сознание потребителей не просто даже с одним именем. Внедриться в сознание потребителей с двойным именем просто невозможно. Произнесут ли когда-нибудь: "PricewaterhouseCoopers"?



Вряд ли. "Coopers" просто уберут из названия и будут называть только одно, более громкое имя в этом слиянии: "Pricewaterhouse".

Есть еще одна проблема, если у вашего бренда двойное имя: если одна из компаний переживает трудности, она затягивает за собой другую. Это то, что происходит сейчас с DaimlerChrysler. У Chrysler неприятности в Детройте, но они докатываются до Штутгарта, где находится их немецкий партнер. То же самое у Bridgestone/Firestone. В конце концов, японская часть получит некоторую известность, но негативного толка.

Как внести ясность

Чтобы справиться с ситуацией, сейчас, может быть, надо убрать "Firestone" с вывесок магазинов и из корпоративной принадлежности. Firestone сейчас - это слабый бренд, и он становится все слабее. И он уже не станет сильным, так как судебные разбирательства затягиваются, и негативное освещение в средствах массовой информации продолжается. Кроме того, их OEM-бизнес в сотрудничестве с такими автогигантами США как Ford, разумеется, прекратится, так как юридические придижки неизбежны.

Сосредоточившись на названии Bridgestone и репутации их эксплуатационных свойств, компания может претендовать на заслуженное положение одной из трех самых крупных фирм в мире (Goodyear, Michelin, Bridgestone). Благодаря этому она получила бы огромный кредит доверия.

Если бы Bridgestone смогла избавиться от своего "меньшого брата", она могла бы направить свои усилия на развитие новой технологии, чтобы произвести впечатление на потенциальных покупателей своих шин - что-нибудь аналогичное тому, что Michelin сделала много лет назад, введя радиальную технологию, а Goodyear - технологию Aquatread. Одной из возможностей могла бы стать разработка бесшумных автопокрышек. Они могли бы представить на рынке "Бесшумную Шину" ("Quiet Tyre" или "QT"). Для рекламы этой новой технологии в их распоряжении имеется замечательное наглядное устройство - измеритель шума. Эта демонстрация дала бы людям понять, как много шума издают их шины (Бесшумность также стала синонимом качества в сознании потребителей).

Кредит доверия - это первое. Технология - второе. Соедините их вместе, и Bridgestone займет важное место в сознании американских покупателей шин как качественных шин, а не просто владельца умирающего и дефективного бренда под названием Firestone. Bridgestone может также воспользоваться своими сильными позициями в OEM-бизнесе с японскими брендами и постепенно занять утраченные в этой области позиции Firestone в Америке. Название Firestone можно сохранить на какое-то время в качестве дорогого бренда (но больше никаких гонок и никакой рекламы). Она должна вкладывать деньги в строительство бренда Bridgestone, а также пытаться использовать все возможности, которые могут появиться на этом пути (подробнее на эту тему позже).

Но в тот момент, когда я пишу эти строки, Firestone запустила

рекламную кампанию, пытаюсь восстановить свою опороченную репутацию. Пришло время для очередного урока.

Урок. Не пытайтесь изменить мнение рынка

Я много лет я наблюдаю и пишу о компаниях, прожигавших огромные деньги в попытках изменить мнение рынка.

Уже упомянутые Xerox и AT&T потеряли миллиарды долларов, пытаюсь убедить рынок, что они вполне способны производить аппараты, которые не осуществляют ни копирование, ни связь.

Никто не покупал их компьютеры.

Volkswagen потеряла 60 пунктов от своей доли на рынке, пытаюсь убедить рынок, что VW - это не просто маленькая, надежная, экономичная машина, какой является BeeOe. ("Жук")

Никто не покупал их крупногабаритные, быстрые машины.

Coca-Cola потеряла и деньги и престиж, пытаюсь убедить рынок, что она нашли нечто лучшее, чем "Настоящая Вещь".

Никто не покупал их New Coke.

Если рынок уже составил свое мнение о продукте, изменить это восприятие невозможно.

A Firestone сейчас собирается попробовать убедить нас, что мы должны забыть все эти тысячи историй про их плохие шины. Они хотят "Начать Все Сначала".

Новая рекламная кампания Firestone рассказывает нам, какие хорошие шины они теперь производят. К несчастью, в самый разгар этой кампании Ford объявила о своем намерении произвести замену 13 миллионов шин Firestone на сумму 3 миллиарда долларов. Была названа следующая причина: "Слишком велика опасность того, что ранее не отозванные шины Firestone, могут выйти из строя". Тогда Firestone исключила Ford из числа своих клиентов, и обе компании не прекращают нападать друг на друга в прессе. Стоп, это уже взаимоотношения, и, конечно, реклама.

Да, возможно, американцы все простят и все забудут, но не думаю, что кто-нибудь будет покупать их шины, разве что если увидит возможность хорошо заработать на них.

Попытка изменить установки

В книге "Революция в реконструкции" (The Reengineering Revolution, New York: Harper Business, 1995) профессор и консультант Масачусетского технологического института Майкл Хаммер называет присущее человеческим существам сопротивление переменам "самой тупиковой, досадной и нерадостной составляющей" процесса реорганизации.

Чтобы прояснить для нас природу этого сопротивления, книга под названием "Установки и убеждения" (Attitudes and Persuasion, Westview Press, 1996) предлагает поглубже заглянуть в человеческое сознание. В книге, написанной Ричардом Петти и Джоном Касиоппо, много внимания уделяется "системам убеждений". Вот их объяснение того, почему человеческое сознание так трудно изменить:

Природа и структура систем убеждений очень важна с точки зрения



информационного теоретика, так как убеждение позволяет создать познавательную основу для формирования установок. В таком случае, чтобы изменить какое-нибудь убеждение, вероятно, необходимо изменить информацию, на которой зиждется это убеждение. Следовательно, прежде всего необходимо изменить убеждения человека, устранить его прежние убеждения или внедрить новые.

И вы собираетесь все это проделать за 30 секунд рекламного времени? Маловероятно. Что говорят психологи

В "Пособии по социальной психологии" (The Handbook of Social Psychology, Oxford University Press, 1998) также подчеркивается, как нелегко изменить установки.

Любая программа по изменению установок сталкивается с колоссальными проблемами. Трудность в изменении базовых убеждений человека, даже при помощи такого тщательно разработанного и сильного метода как психотерапия, становится понятной, как и тот факт, что методы, которые эффективны в изменении одних установок, могут быть не эффективными при попытке изменить другие установки.

И еще хуже то, что истина не имеет никакого отношения к этим вопросам. В книге приводятся следующие наблюдения:

У людей есть убеждения по невероятно широкому кругу вопросов. Кажется, они твердо знают, что им нравится (и особенно, что им не нравится), даже в том, что касается объектов, о которых они имеют весьма приблизительное представление, например мусульмане, или которые не имеют никакого отношения к их повседневным заботам, вроде жизни других миров.

Так что, если перефразировать старый телевизионный фильм "Миссия невыполнима" (Mission Impossible), если вам, мистер Фелпс поручают изменить сознание людей, не соглашайтесь выполнять это задание.

Для Bridgestone/Firestone гораздо разумнее будет вложить деньги в строительство бренда Bridgestone, а также в развитие новых возможностей на рынке. Шансы восстановить репутацию равны нулю. Это подводит нас к очередному уроку.

Урок. Не вкладывайте деньги в умирающий бренд. Вложите их в развитие новой концепции

Если Bridgestone должен стать производственным брендом, а также корпоративным названием, и если Firestone должен стать лишь элитным брендом, оставшимся без всякой поддержки, что тогда делать с брендом Dayton, являющимся сейчас "элитной шиной"? И сколько дорогостоящих шин надо вообще?

Со всей этой шумихой и спорами вокруг шин для маленьких грузовиков и спортивных машин, наводнивших рынок, возможно, найдется место для новой идеи, касающейся "специалистов" на рынке. В настоящее время крупные бренды в области производства шин, действуют по принципу "все для всех". Их подход заключается во всеохватное™ рынка шин. Какие бы шины вы не пожелали, у нас есть все: высокотехнологичные шины, элитные шины, шины для легковых



автомобилей, шины для грузовиков. Интересно, что компании, имеющие свою специализацию, как правило, побеждают в маркетинговой войне, так как они сосредотачивают свои усилия на одном продукте, на одном преимуществе, на одной миссии. Таким образом, они могут стать "экспертами" или "самыми лучшими" в какой-либо категории.

Специалист по шинам для малотоннажных грузовиков

Bridgestone могла бы занять уникальное положение, сообщив всему миру, что все проблемы, с которыми они столкнулись, указывают на необходимость появления шины, которая была бы создана с учетом специальных требований для спортивных потребительских машин и рынка малотоннажных грузовых машин - а не развития бренда, который производит шины для любого транспортного средства. Таким брендом мог бы стать какой-либо вновь созданный бренд или это мог бы быть Dayton, переориентированный исключительно на производство шин для малотоннажных грузовых машин. Для этой концепции понадобилось бы громкое название, например: Dayton Destroyer Самые проходимые, самые выносливые шины для грузовиков

Интересно, что Bridgestone не пришлось бы много заниматься планированием ассортимента. У нее уже есть этот тип шин в ряду выпускаемых ими шин для грузовиков. Им надо только изменить их литейные формы, чтобы на шинах красовалось название "Dayton", а затем представить этот бренд как специализированное отделение, которое делает шины только для грузовиков, а не для легковых автомобилей.

Я не вижу никаких перспектив для Firestone, разве что функционирование в качестве дорогого бренда. Будущее за Bridgestone, и этот бренд должен занять положение одного из мировых лидеров. Для поддержки этой концепции должны быть разработаны новые технологии. Какой-либо новый бренд или Dayton должен занять положение специалиста по выпуску шин для малотоннажных грузовиков.

Другими словами, одного убей, другого подтолкни, и создай нечто новое.



Глава 10. Miller Brewing

Если бы пивоваренной компании номер один - Anheuser-Busch - была бы предоставлена возможность выбирать себе главного конкурента, ей бы следовало выбрать Miller Brewing Company, которая упустила свой шанс. Цифры говорят сами за себя.

В 1970 году Anheuser-Busch находилась на вершине пивного мира, поставляя 22 201 811 баррелей пива, в то время, как ее ближайший преследователь - компания Joseph Schlitz Brewing Company - производила 15 129 000 баррелей. Примерно в это же время Philip Morris приобрела Miller, придав ей мощный маркетинговый импульс.

Marlboro встречается с Miller

В мае 1976 статья в Forbes резюмировала ситуацию следующим образом:

В 1969 году, когда Philip Morris купила Miller у W. R. Grace, Miller представляла собой слабую компанию, управляемую стареющей группой менеджеров. Ее пиво High Life было наряду с Budweiser и Schlitz одним из трех поистине национальных брендов, продававшихся по высоким ценам, однако в некоторых штатах региональные производители имели более высокие продажи.

Факт приобретения Miller компанией Philip Morris сыграл ключевую роль в стремительном взлете Miller как бренда и как пивоваренной компании. Подождав два года, Джорж Вайсманн (George Weissmann), президент Philip Morris, заменил в 1971 году руководство Miller, передав управление своей табачной команде. Большинство руководителей пивоваренных компаний и промышленные эксперты были не готовы к полномасштабному наступлению, предпринятому Miller для быстрой победы над конкурентами и занятия доминирующего положения на рынке.

Новая команда Вайсманна приняла здравое решение использовать те же маркетинговые методы, которые привели к славе Marlboro Man в 60-ые годы. Для пива High Life, производимого Miller, почтенного, но не использовавшего все возможности бренда, проблема заключалась в плохом позиционировании. Рекламная кампания была примером утонченности и задействовала джазового трубача Эла Херта (Al Hirt). "Продаваемое годами как шампанское в мире пива, High Life", - по словам Business Week от 8 ноября 1976г., "привлекало непропорционально большую долю потребителей с высокими доходами и женщин, которые не пили пиво в больших количествах... Многие пили High Life, но никто не пил его много". Решение казалось столь же простым, как продажа сигарет заядлым курильщикам за счет ассоциации с сильным брендом. Оставив толпу любителей шампанского, сдерживавшую рост, High Life должно было привлечь новую целевую аудиторию - высокооплачиваемых рабочих, молодых любителей пива и мужчин в целом, составляющих большую часть потребителей с точки зрения количества (целью кампании была продажа упаковок из шести бутылок). В рекламе High Life появились молодые люди на кабриолетах, а также бурильщики нефтяных

скважин, потягивающие холодное пиво после того, как забил нефтяной фонтан.

Простой, но эффективный лозунг "Пришло время Miller", привел пиво High Life к десятилетию высоких продаж. В 1975 году продажи Miller Brewing составили 658 миллионов долларов и она стала четвертой по объему продаж пивоваренной компанией в США. А еще через два года пиво High Life вытеснило со второй позиции диаграмм пиво Schlitz. За счет финансовой поддержки и маркетинговой изобретательности Philip Morris бренд Miller был в этот момент в расцвете своих сил.

Да будет "лайт"

К 1980 году Miller стала второй по величине пивоваренной компанией США. Первое место занимала Anheuser-Bush с 50 миллионами, баррелей, но Miller вскарабкалась на сильную вторую позицию с 37 300 000 проданных баррелей. Компания добилась такого завидного положения благодаря бренду High Life. Однако и другой, новый продукт Miller, внес свой вклад в победу. Речь идет о Miller Lite. Уже в 1978 году Уильям Флэнэгэн (William Flanagan), писавший для Esquire, провозгласил этот ныне легендарный продукт "по всем меркам наиболее успешным за всю историю пивной индустрии". Намного позднее - в 1991 году - авторитет в мире брендов маркетинга Дэвид А. Эйкер (David A. Aaker) присвоил Lite еще более высокий статус, назвав его "одним из наиболее успешных новых продуктов, представленных когда либо" (имелось в виду в истории рекламы). Почему же этот продукт был таким успешным? Некоторые могут сказать - за счет своей уникальности. Другие скажут, что хорошо было выбрано время представления товара на рынок. Некоторые возможно будут утверждать, что пиво Lite выиграло от очень эффективной рекламной компании. Видимо все они будут в какой-то степени правы.

Что касается меня, то я считаю, что в данном случае имел место факт появления новой категории. Пиво Miller Lite успешно заняло пустовавшую до того категорию низкокалорийного пива на общенациональной основе. На эту категорию в настоящее время приходится более трети всего пива, продаваемого на американском рынке. (Другие провалились там, где преуспела Miller).

Первое легкое пиво, появившееся на рынке в 1964 году, принадлежало Piels Brewing Company и называлось Trammer's Red Letter, однако оно продержалось на рынке всего несколько недель; его ярко выражено продвигали для женской аудитории. Затем, в 1967-м, появилось пиво Gablinger компании Rheingold, продававшееся для мужчин, которые хотели остаться стройными. Gablinger также с треском провалилось. В том же году компания Peter Hand Brewing из Чикаго, производитель пива Meister Brau, начала сходным образом продвигать легкое пиво Meister Brau Lite. Этот бренд продавался в течение пяти лет, но крайне неудачно.

В июне 1972 года Miller приобрела вышеупомянутую компанию из Чикаго и торговую марку Lite, наряду с несколькими другими торговыми марками. Маркетинговое исследование, посвященное Meister Brau Lite



показало, согласно Флэнэгэну, что "интерес к низко-калорийному пиву был значительно выше, чем можно было судить по продажам, даже среди сильно пьющих покупателей".

Высшие руководители Miller решили подновить этот бренд и позаимствовать немного из рекламной кампании High Life для его перенацеливания и продвижения. Учитывая, что безумие фитнеса было в самом разгаре, они рассудили, что время пришло. После того как пивовары изменили рецепт, а художник Уолтер Лэндор (Walter Landor), который сделал себе имя на оформлении нескольких марок сигарет Philip Morris, завершил свою работу, Miller Light было готово к тест-маркетингу в четырех городах США. Это было в середине 1973 года. Результаты были настолько положительными, что общенациональную раскрутку запланировали на январь 1975, при рекламном бюджете в 12 миллионов долларов (ах, как изменились цены).

Низкокалорийный мачо

Бобу Ленцу (Bob Lenz), креативному директору McCann-Erickson, было поручено разработать телевизионную кампанию для продвижения бренда среди максимально широкого сегмента населения, употребляющего пиво, и при этом избегая потенциально негативных сопутствующих значений таких определений, как "низкокалорийное" или "диетическое" пиво. Как писал Майкл Гершман (Michael Gershman) в статье Getting It Right the Second Time (Marketing Week от 25 марта 1991г.), когда "Ленц увидел рекламу с баскетбольной звездой из команды New York Jets Маттом Снеллом (Matt Snell) на одном из нью-йоркских автобусов, понятия "пиво" и "спортсмены", объединились у него в голове". Первый ролик Lite, в котором снялся Снелл, был сделан в июле 1973. Мало кто создавал тогда, что это только первая ласточка, что в ближайшие 20 лет появятся десятки других роликов, и что продукт, навязываемый этим роликом, станет катализатором для появления новых и новых видов легкой еды и легких напитков.

Ролики со слоганом "Отличный вкус/Меньшее наполнение", в которых годами рассказывали о своих пристрастиях Боб Уекер, Бубба Смит, Дик Баткас, Уилт Чемберлен, Джон Мадден, Микки Мэнгл, Джо Фрэйзер и неспортивные Родни Дэнджерфилд и Микки Спиллэйн, пользовались сенсационным успехом не только благодаря участию знаменитостей, но и за счет удачных остроумий и правильного выбора мест съемок (сначала это были исключительно бары, а затем появилось и множество других мест). Основной слоган "все, что вы всегда ждали от пива - и меньше", а также фраза "меньшее наполнение" также удачно сработали как умный способ убеждения не входящий в противоречие с образом мачо, или по крайней мере "обычного парня", который они пытались использовать. Когда Anheuser-Busch представляла свое легкое пиво Natural Light, казалось, что многое было позаимствовано из роликов Lite, включая даже персонажей. Lite ответило еще более веселыми сюжетами, в которых еще и еще раз обсуждалась фраза "Отличный вкус/Меньшее наполнение", а заняты были Томми Хайнзон и судья Менди Дудольф.



Успех был огромным. В первый год выхода на рынок Lite достигло объема продаж в 100 миллионов долларов, а его производство - 12,6 миллионов баррелей, что составляло примерно 20 % от общего объема пива, производимого Miller. В 1979 году Lite обошло известный бренд Schlitz в списке лидирующих марок, а еще через четыре года заняло в нем второе место, после Budweiser.

Проблемы начинаются

Успех Miller Lite породил сразу сонм конкурентов, каждому из которых было разрешено, несмотря на все усилия адвокатов Miller, использовать слово "Light" в названиях своих брендов низкокалорийного пива. Это был болезненный урок для Miller.

Урок. Лучше не использовать родовые понятия в названиях торговых марок

Miller "перешла границу" с названием Lite: оно было слишком близко к родовому понятию "light" - "легкий" и стало общим именем для всех продуктов своей категории, утратив черты торговой марки какого-либо отдельного продукта. Пиво Lite имело огромное преимущество в том, что оно первым заслужило успех и было первым легким пивом, которое приходило на ум, однако родовая ассоциация в названии торговой марки обернулась в дальнейшем серьезными проблемами. Сейчас некогда знаменитое пиво Miller Lite плетется вслед за лидером - Bud Light, но судя по всему скоро уступит и второе место Coors Light.

Но до тех пор, как на рынке разыгралась эта драма, прошло еще несколько лет. Перед тем, как это случилось, днище стало отваливаться у флагманского корабля Miller - пива High Life.

High Life: поедание себе подобных

Царствование High Life на втором месте, которого оно достигло по объему продаж в 1977 году, длилось недолго. На 1979 год пришелся пик производства стареющего супер-бренда. К 1985 производство сократилось почти вдвое, хотя High Life и удалось сохранить третье место. На втором уже воцарился его более легкий соперник. В этом же году компания решила переломить неблагоприятную ситуацию и потратила 60 миллионов долларов, подписав контракт с новым рекламным агентством J. Walter Thompson на запуск кампании под лозунгом "Сделано по-американски". К 1986 году такие мрачные предсказания, как, например, сделанное Мэтью Хеллером в Forbes, стали уже привычными: "High Life с каждым днем все больше походит на умирающую торговую марку. И кампания Thompson уже ее не воскресит".

Многие обозреватели видели в неудачах High Life неизбежную компенсацию за невиданный рост Lite. Статистические данные свидетельствуют в пользу этого взгляда. Продажи Miller Lite выросли с 9,5 % всего пивного рынка США в 1978 году до 19 % в 1986. За этот же период потребление High Life сократилось с 21 до 12 процентов.

Если изобразить рост Miller Lite и падение High Life, получится почти идеальный крест. Это позволяет нам выучить еще один урок на чужом горьком опыте:

Урок. Одна идея - один бренд

Это еще можно назвать проблемой рыбы и курицы. Есть знаменитый рисунок, изображающий рыбу и курицу таким образом, что их невозможно увидеть одновременно. Так же происходит и с человеческим сознанием. Люди видят вас только с одной стороны. Heinz некогда была в головах людей маринованными огурцами. Потом она решила стать кетчупом. Сегодня этот бренд доминирует на рынке кетчупов и быстро исчезает с рынка маринадов. Одна идея - один бренд.

Miller не могла быть одновременно отборным и легким пивом в сознании потребителей. Очень быстро Miller стало легким пивом, которое имеет прекрасный вкус и меньшее наполнение. Для Miller High Life это было равнозначно уходу со сцены. "Шампанское в мире бутылочного пива" растеряло все свои пузырьки.

В 1991 году журнал Adweek's Marketing Week от 25 марта наградил Miller High Life и ряд других широко известных, но увядающих продуктов, нелицеприятной характеристикой "динозавровских брендов". Редактор писал: "Подобно бронтозаврам эти бренды не выдержали дарвиновского естественного отбора и видимо прошли ту точку в своем развитии, где они могли расти и изменяться". (Он еще не упомянул, что High Life было съедено членом собственной семьи).

Можно было бы подумать, что столь неудачный опыт способен был удержать Miller от повторения своей ошибки.

Но, как описано в главе, посвященной Xerox, люди, занимающиеся маркетингом, никогда не сдаются. В драку вступали новые и новые сорта Miller.

Дети Miller

Пиво Miller Genuine Draft, сваренное с использованием процесса холодной фильтрации, разработанного японской компанией Sapporo Breweries, было представлено в 1985 и вышло на рынок США в 1986. С тех пор оно заслужило репутацию самого быстро растущего отборного пива в США. По словам Патриции Селлерс в Fortune, пиво Genuine Draft - "самый успешный новый продукт в пивоваренной промышленности с момента появления Bud Light в 1981 году". К концу 1992 оно занимало шестую строчку в списке бестселлеров американского рынка. Его маркетинговый призыв был обращен в основном к "молодым, сильно пьющим, людям", сегменту, которого в рекламе Lite казалось бессознательно избегали, а для High Life он был утерян в течение 80-х годов.

Выпуск пива Genuine Draft и целой когорты, последовавшей за ним (Miller Reserve и Reserve Lite в 1990-м, Lite Ultra и Genuine Draft Light в 1991-м) только повторил ситуацию. В 1991-м впервые было отмечено сокращение продаж Miller Lite. То же, что Lite в свое время сделало с High Life, Genuine Draft теперь делало с Lite. Дежа вю.

Урок усвоен? Ни в коей мере. "Чистое" пиво?

Вместо того, чтобы успокоиться и попытаться вернуться к истокам, люди из Miller решились на еще более странное предприятие. В начале 1993 года Miller Brewing провела тест-маркетинг пива Miller Clear. Да, вы не ошиблись - пива без привычного янтарного цвета. Они подвергли

пиво, сваренное традиционным образом "специальному процессу сверх-фильтрации, придающему пиву отличающий вкус и обесцвечивающему его". Оно выглядело как бутылка воды, или может быть как бутылка с жидкостью, остающейся после промывки пивных чанов. Кто знает, что там было на самом деле?

Это был полный провал. Пиво, которое выглядело не как пиво, не могло по определению быть вкусным. (Та же судьба постигла Pepsi Crystal, первую прозрачную колу). "Идея "чистого" пива" - по словам консультанта пивной промышленности Тома Пирко, президента компании Bevmark Inc., Нью-Йорк - "никогда не имела реального смысла. "Чистота" интересует потребителей по нескольким основным причинам: продукт должен быть чистым, натуральным или более стильным. Других видимых аргументов нет".

Пирко добавил также, что как тенденция в моде "чистота" была смелой идеей, но мода приходит и уходит. Вы думаете, что эта никчемная идея и миллионы, которые на нее были истрачены, остановили безумие? Урок наконец усвоен? Не тут-то было. Просто "Miller"

У ребят из Miller была в запасе еще одна гениальная идея, которой они собирались потрясти рынок. В начале 1996 года они выпустили пиво, которое по их задумкам должно было стать флагманским брендом, продающимся по хорошей цене. Так сказать, их Budweiser-ом. Это было необходимо потому, что прежний ценовой флагман, пиво High Life, продавалось теперь по реальной цене.

Так появилось пиво Miller Beer. Обоснование выбора названия - просто "Miller" выглядело так: "Мы просто называем его своим именем". Что-ж, все правильно, но поскольку Miller так долго присутствовала на рынке, давая свое имя все новым и новым продуктам, многие даже не поняли, что появилось новое пиво.

Несмотря на 50 миллионов долларов, истраченных на запуск, и отвлечение средств от других марок - Red Dog и Miller Genuine Draft, с просто Miller так ничего и вышло. Множество агентств предложили целый парад идей. Были привлекательные идеи, были идеи с блестящим юмором, были идеи Поколения X, такие как "это не мой бренд, но он хороший".

Они не помогли продать ни банки пива, но хорошо высветили проблему. Бренд остался ничьим, и его больше не существует.

От вызова к повторам

За 20 лет бесконечных презентаций Miller такого, Miller сякого, просто Miller, этот бренд не сделал большого прогресса. Некогда Miller дышала в спину Anheuser-Bush, отставая только на 12 миллионов баррелей, а сегодня, хотя и держится на втором месте, отставание составляет около 45 миллионов баррелей. Поскольку отрыв больше, чем объем производимого Miller пива, можно говорить, что она отстала больше, чем на круг.

Продажи и доля рынка продолжают сокращаться, руководство приходит и уходит, меняются рекламные агентства, но положение вещей не улучшается. Здесь мы видим еще один важный урок.

Урок. Бренд, включающий многое, не может олицетворять что-то одно

То, что начиналось в 1978 как классический пилзнер, стало целым портфелем пивных марок. И каждая марка в этом портфеле в тяжелой форме страдает от избыточности линии. Если вы хотите выпить пиво Miller, то следующий вопрос будет - "А какое именно?" Вы хотите Miller Lite, Miller Lite Ice, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Lite, Miller High Life, Miller High Life Lite или может быть Miller High Life Ice?"

Ах, забудьте, я лучше возьму Budweiser.

Miller владеет также компанией Jacob Leinenkugel Brewing Company. У нее та же самая проблема - вам нужно сначала определиться, хотите вы Leinenkugel Original Premium, Leinenkugel Light, Leinenkugel Northwoods Lager, Leinenkugel Genuine Bock (сезонное), Leinenkugel Red Lager, Leinenkugel Honey Weiss, Leinenkugel Berry Weiss (сезонное), Leinenkugel Hefeweizen (только нефильтованное) или все же Leinenkugel Creamy Dark.

Ах, забудьте, я лучше возьму Budweiser.

Чтобы усугубить проблему, Miller недавно приобрела Henry Weinhard, производящую Private Reserve, Dark, Porter, Ambler Ale, Pale Ale, Hezelnut Stout, Blackberry Wheat, Hefeweizen и Red Lager.

Ах, забудьте, я лучше возьму Budweiser.

Miller принадлежат также марки Red Dog, Icehouse и Southpaw Light. Или Old English 800 Malt Liquor, Old English 800 Ice, Old English 800 Mixed Fruit.

Ой, хватит, я лучше пойду домой.

Неудивительно, что агентства не могут понять, как рекламировать эти бренды, оптовики продолжают выражать свое недовольство, а Philip Morris собирается продать этот бизнес. Это все равно, что заниматься маркетингом человека с несколькими личностями. Какого именно рекламировать? Проблема не имеет решения.

Проблема избыточности линии

Главная причина этой проблемы нам уже знакома -возмездие избыточности линии; ничто не вызывает больших неприятностей. Давайте вспомним:

В книге "Позиционирование: борьба за ваши умы" (McGraw-Hill, 1980), две главы посвящены проблемам избыточности линии.

В книге "22 непреложных закона маркетинга" (HarperCollins, 1993), избыточность линии была описана как самый часто нарушаемый закон.

В книге "Новое позиционирование" (McGraw-Hill, 1995), я писал об этой проблеме, как о "проблеме перспективы":

Различные взгляды на этот вопрос суть перспектива. Компании рассматривают свои бренды с экономической точки зрения. Чтобы снизить затраты и достичь хороших результатов в торговле, они стараются превратить сильно сфокусированный бренд, олицетворяющий конкретный вид продукта или идею, в более размытый, представляющий сразу два, три или более продуктов и идей. Мы рассматриваем вопрос избыточности линии с точки зрения сознания. Чем больше вариаций вы

прикрепляете к бренду, тем сильнее расфокусируется внимание. Постепенно такой бренд, как Шевроле, например, вообще перестает что-либо значить.

Вопиющий в пустыне

Мое неодобрение конечно никого не остановило. Даже наоборот. "Расширение принадлежности бренда" стало повсеместным, а маркетологи и консультанты уже говорят о таких понятиях, как "мегабренды".

Многие годы наши голоса оставались единственными, противостоящими избыточности линии. Даже Журнал потребительского маркетинга заметил это: "Раис и Траут держатся особняком как резкие критики практики расширения бренда".

Скорый поезд расширения не был остановлен и Harward Business Review (ноябрь 1994), хотя его вердикт был достаточно суров: "Необоснованное расширение линии продуктов может ослабить имидж бренда, разрушить торговые отношения и скрывать за собой повышение себестоимости".

Нигде вред от этого явления не проявился так отчетливо, как в пивном бизнесе. Miller почти что разрушила то, что значит Miller. У Budweiser стало слишком много "Бадов для вас", а Bud Light пожирает основной Budweiser. Coors Light работает в том же духе против Regular Coors.

И они еще удивляются, что в последние годы пивной бизнес топчется на месте. Со всей этой путаницей, о нем можно сказать только: "Ах, забудьте, дайте мне лучше бутылку воды".



Глава 11. Marks & Spencer. Дурной пример мышления "сверху вниз"

Marks & Spencer - компания, занимающая лидирующее положение на рынке розничной торговли одеждой в Великобритании. Однако сейчас она начала сдавать свои высокие позиции в мире розничной торговли. Проблема - в игнорировании изменений, что порой может стать непоправимой ошибкой.

В 1993 году мы с моим бывшим партнером Элом Райсом писали о проблеме изменений в книге "22 непреложных закона маркетинга" (HarpersBusiness, 1993). Там об этом рассказывалось как о "законе деления". Этот закон утверждает, что со временем категория разделяется, образуя две или более категорий. Подобно тому, как в чашке петри делится амеба, на арене рынка интенсивно размножаются категории. Поэтому необходимо быть в курсе изменений, которые происходят постоянно.

Категория рождается как единая сущность, такая как, например, компьютеры. Но со временем категория разделяется на сегменты: большие ЭВМ, миниЭВМ, рабочие станции, персональные компьютеры, лэп-топы, ноутбуки, карманные компьютеры.

Также было и с пивом. Сегодня мы имеем отечественное и импортное пиво, отборное и популярное пиво, продающееся по хорошим ценам, легкое, нефilterованное, ледяное и сухое. (Чистое пиво, как уже упоминалось, так и не стало отдельной категорией, а вот безалкогольному повезло больше).

Причина проблем

Каждый сегмент рынка - это отдельная, отличная от всех остальных, сущность. И в каждом сегменте есть свой лидер, чаще всего не тот, кто положил начало данной категории. IBM, например, лидирует в области больших ЭВМ, Sun - на рынке рабочих станций, Compaq - в персональных компьютерах, и так далее.

Вместо того, чтобы осознать понятие деления, многие корпоративные лидеры тешат себя наивной верой в то, что если они стали родоначальниками исходной категории, то и в нарождающихся новых сегментах рынка им будет сопутствовать успех. Они пытаются использовать бренд, хорошо известный по исходной категории, для новых категорий.

Другая проблема заключается в том, что вместо того, чтобы осознать наконец понятие о делении категорий, многие корпоративные лидеры продолжают верить в то, что категории могут сосуществовать. Такие слова, как эффект синергии, корпоративный альянс и совмещение витают в воздухе залов заседаний советов директоров по всему миру. Слияние AOL с Time Warner основывалось на совмещении различных форм средств массовой информации (компьютерной, телевизионной и печатной). К счастью этого не произошло. Категории разделяются, а не совмещаются. Поэтому единственным способом для лидера сохранить свое доминирующее положение является адресация каждой нарождающейся категории отдельным бренд-именем. Так поступала General Motors в свои

молодые годы.

То же самое происходило и в мире розничной торговли, в котором появились специализированные продавцы, продавцы, продающие со скидками и продавцы по названию. Грустная сага о знаменитой британской компании розничной торговли Marks & Spencer рассказывает о том, как она не сумела понять "закона деления".

Старое наследство

Майкл Маркс, беженец из России, арендовал открытый павильон на рынке Kirkgate в Лидсе. Затем он объединился с Томом Спенсером, кассиром в компании, занимавшейся оптовой торговлей. После этого фирма предприняла ряд смелых шагов. В 1920 году она купила несколько производственных компаний. В 1931 открылось подразделение, занимающееся продуктами питания. В 1973 открылись магазины в Париже и Брюсселе. В 1986 Marks & Spencer начала торговать мебелью. В 1988 году фирма пришла в США, купив Rooks Brothers и Kings Supermarkets. Затем последовало открытие магазинов на Дальнем Востоке. Хотя снаружи все выглядело замечательно, за всей этой активностью и пресс-релизами скрывалась компания, испытывающая большие проблемы. Основной ее бизнес шел плохо.

Проблемы начинаются

В 1998 году доходы Marks & Spencer резко сократились. Хуже всего дела шли в розничной сети Великобритании, но и за рубежом дела шли неважно. Стратегия великого международного расширения бизнеса истрепалась.

Неожиданно произошла битва на совете директоров и Ричарду Гринбери, долго работавшему на посту генерального директора компании, устроили головмойку. Причиной происшедшего было игнорирование изменений, а именно - появления новых сегментов рынка.

Поскольку потери продолжались, в 1999-м Гринбери ушел в отставку, и его пост перешел к Питеру Солсбери, также менеджеру Marks & Spencer. Но склады продолжали оставаться набитыми и дела не улучшались, поэтому и Солсбери находился под давлением.

Изменения, которые проигнорировали

В течение 90-х годов в Великобритании произошла революция в розничной торговле, в частности это выразилось в улучшении обслуживания покупателей и в изменении и усилении конкуренции.

Неспособность Marks & Spencer заметить эти изменения была положена у ног вышеупомянутого Ричарда Гринбери, пришедшего к руководству в 1988 году. Он проработал в Marks & Spencer всю свою трудовую жизнь, постепенно поднимаясь по служебной лестнице. В 1991-м он также стал председателем совета директоров. Основой его стратегии было уменьшение себестоимости за счет сохранения количества занятых сотрудников на минимальном уровне (стратегия разглядывания собственного пупка).

Однако, к середине 90-х запросы потребителей выросли, и другие магазины реагировали на это повышением уровня обслуживания и инновациями в сервисе. Marks & Spencer не могла соперничать здесь с

конкурентами; малое число торговых консультантов означало худший сервис и недовольных покупателей. Внутренняя документация Marks & Spencer свидетельствует, что в 1998-м году только 62 процента покупателей оценили сервис M&S как "хороший", по сравнению с 71-м процентом в 1995-м. Более того, процент покупателей считающих, что покупка в Marks & Spencer это "ценность за деньги", сократился с 69 в 1995-м до 57 в марте 1998-ого. Эти плачевные результаты скрывались от Шринбери, который имел репутацию трудного в общении и недоступного человека. Во время его частых визитов в магазины туда привлекали дополнительный персонал, чтобы создать иллюзию хорошего обслуживания. По его собственным заявлениям, Гринбери никогда не получал результатов опросов покупателей.

Урок. Не ждите от ваших сотрудников, что они сообщат вам плохие новости

Желание выжить - в природе человека. Поэтому любой хороший менеджер, делая PowerPoint-презентацию о положении дел в компании, придумает что-нибудь лучшее, чем сообщить генеральному о том, что компания в беде. Менеджер понимает, что услышав эту новость, гендиректор мгновенно начнет искать виноватых со всеми вытекающими последствиями. И положение человека, готовившего презентацию, который скорее всего был вовлечен в принятие решений, будет незавидным.

Уж лучше скрыть плохие новости или по крайней мере закамуфлировать их новостями получше.

Вспомните, что случилось в Lucent, когда их финансовый директор Патриция Руссо сказала генеральному директору компании Ричу МакГинну, что цифры, которые он подает на Уолл Стрит не верны. Она вылетела с работы в мгновение ока. Конечно, после ее ухода выяснилось, что она была права, и тогда настал черед МакГинна. Но большинство подобных историй не имеют такого хэппи-энда, когда правда побеждает, а злодеи получают по заслугам. Чаще всего люди считают, что лучше не говорить правду, если хочешь сохранить работу.

Хороший руководитель должен всегда знать, что происходит в компании. Нельзя оставаться изолированным в своем кабинете. Господин Гринбери не был в курсе быстрых перемен, происходящих на рынке, а его авторитарный стиль сделал его труднодоступным для общения с младшими менеджерами.

Сэм Уолтон поддерживал контакт с рынком тем, что отправлялся на своем пикапе к погрузочным докам Wal-Mart и трепался с грузчиками.

Джак Уелч проводил много времени в учебном центре General Electric, общаясь с подрастающим

поколением менеджеров своей империи. Уелч поощрял дискуссии о положении дел в GE в режиме "не взирая на лица".

Бойтесь бюрократов, они могут скрывать от вас правду.

Море проблем

Возвратимся к Marks & Spencer, где было немало плохих новостей, о

которых стоило подумать. Молодое поколение британцев решительно ушло в магазины конкурентов, где продавались другие замечательные бренды. Покупатели в возрасте от 30 до 50, которые обычно одевались как их родители, теперь стремились одеться как их дети. И уже было делом давно минувших дней, когда тинэйджер по собственному желанию отправился бы в Marks & Spencer за одеждой.

Одной из причин было оформление магазинов. Они выглядели похмелем ушедшей эпохи, особенно если сравнивать с джазовым дизайном таких конкурентов, как Gap и Next. Положение еще усугублялось несколькими неверными дизайнерскими решениями, принятыми в 1998, в результате которых большие площади были отданы под серую и черную одежду.

Две ошибки стали основными причинами упадка. Первая - костная культура мышления "сверху вниз", под лозунгом "в головном офисе лучше знают", основанная на былых успехах. Этот подход работал только до тех пор, пока покупатели приходили в Marks & Spencer, а конкуренты плелись далеко позади. В частности, это выражалось в соблюдении старомодных правил, согласно которым персонал тратил слишком много времени на такие ритуалы, как проверка состояния склада или подсчет наличных, только потому, что так делали всегда.

Добавьте сюда руководство, почти полностью состоящее из собственных выдвиженцев, и всего несколькими назначенцами извне и вы поймете, почему в Marks & Spencer ничего не изменялось, в меняющемся мире.

Урок. Хорошее управление - это процесс, направленный "снизу вверх"

Проблемы Marks & Spencer - классические проблемы управленческой системы, работающей "сверху вниз". Огромное количество проблем было порождено высоким руководством компаний, одержимым "тем, что они хотят сделать". Каковы же долгосрочные планы, помимо мелочных наметок того, какой менеджеры хотят видеть свою компанию через 5-10 лет?

- Менеджеры, планирующие сверху вниз, пытаются заставить события происходить. Менеджеры, планирующие снизу вверх, пытаются найти то, что можно использовать.

Менеджеры, работающие сверху вниз, пытаются выжать все из существующих рынков. Работающие снизу вверх ищут новые возможности.

Менеджеры, работающие сверху вниз, ориентированы внутрь компании. Их противоположности - вне ее.

- Менеджеры, работающие сверху вниз, верят в долгосрочный успех и краткосрочные потери. Их противоположности - в краткосрочный успех и в долгосрочный успех.

Мы подробно исследовали этот вопрос в нашей книге "Маркетинг снизу вверх" (McGraw-Hill, 1989). Следующие разделы кратко останавливаются на ключевых моментах процесса управления "снизу вверх", ни один из которых не использовался в Marks & Spencer.



Нужно быть на передовой

Чтобы понять, что реально происходит, вам нужно покинуть вашу башню из слоновой кости и спуститься вниз на передовую, туда, где проходит битва маркетинга. Только не спутайте выход на передовую с отправлением туда гонца. Во многих компаниях часто используют гонцов. Гонцы бывают личные - например запрос отчетов от сэйлсменов, а также безличные - например заказ маркетингового исследования.

В маркетинговом исследовании нет ничего плохого, только нужно помнить, что маркетинг это игра, ведущаяся в будущем. Большинство же маркетинговых исследований - это отчеты о прошлом. Исследования говорят вам о том, что потенциальные клиенты уже сделали, но не о том, что они собираются делать в будущем. (Маркетологи вообще не знают о том, что собираются делать потенциальные клиенты, поэтому не смущайте их вопросами об этом).

Нет также ничего плохого в том, что вы посылаете кого-нибудь на разведку. Но нет ничего более надежного, чем информация из первых рук. Слишком много менеджеров занимаются маркетингом в тиши своих кабинетов. Но как заметил писатель Джон Ле Карре, "стол - очень опасное место для наблюдения за миром".

Где проходит передовая?

Линия фронта в маркетинговой войне проходит не всегда там, где вы ожидаете.

Она не в магазине, не в аптеке и не офисе заказчика. Линия фронта пролегла в сознании потенциальных клиентов. Выйти на передовую значит поставить себя на место, с которого видно, о чем думают заказчики и потенциальные клиенты. (Чтобы стать хорошим рыбаком, нужно думать как рыба).

В фильме "Большой" Том Хэнке играет взрослого мужчину с разумом 13-летнего мальчика. Естественно, глава компании по производству игрушек мгновенно делает его вице-президентом.

Линия фронта может быть и у вас дома - когда вы наблюдаете за тем, как ваш супруг или супруга принимает решение о покупке того или иного товара. Спросите его или ее - почему предпочтение было отдано именно этой зубной пасте или шампуню. И не ограничивайте ваши вопросы лишь одной категорией продуктов. Хороший маркетолог должен чувствовать ход борьбы во многих битвах, происходящих на рынке.

Если вы не будете изучать различные битвы на рынке, вы рискуете поддаться заблуждению, что весь мир только и занимается тем, что оценивает бренды в вашей области деятельности.

Высшие руководители часто теряют чувство рынка

Чем крупнее компания, тем больше вероятность того, что ее руководитель утратил связь с линией фронта. Это может стать определяющим фактором, не позволяющим корпорации добиться успеха. Из-за того, что на управление большой организацией требуется много времени, руководители корпораций часто делегируют маркетинговые функции.

Как должен работать генеральный директор? Эндрю С. Гров из Intel

сказал об этом лучше всего: "Есть тенденция среди менеджеров высшего и среднего эшелона быть слишком поверхностными и строить воздушные замки. Тот, чьи административные полномочия равны нулю, легко формулирует блестящие глобальные стратегии. Только в результате знакомства с деталями (качество присущее руководителям), с рынком, с планированием времени может родиться хорошая стратегия.

Гров резюмирует свой подход одним предложением: "Я люблю идти от деталей к большим картинам". Это и есть сущность маркетинга снизу вверх. Проблемы генеральных директоров

Если вы - генеральный директор, то у вас есть большие преимущества при разработке стратегии: вы можете утвердить программу, и она начнет выполняться. Однако часто бывает так, что генеральный директор наиболее далек от положения дел на рынке. (Ведь вас назначили генеральным директором не за то, что осчастливили клиентов, а за то, что вы осчастливили предыдущего генерального директора, который был еще более далек от рынка, чем вы сами).

Одна из проблем - это количество уровней управления снизу доверху. Чем этих уровней больше, тем лучше вы изолированы от рынка. Толстый слой глазури, украшающий верх многих корпораций все дальше отдалается от пресных реальностей, лежащих у основания пирога. Уровни управления играют роль фильтров плохих новостей, поставляя наверх только хорошую информацию. И если дела начинают идти плохо, генеральный директор корпорации узнает об этом последним.

Уменьшение количества уровней управления - один из способов для генерального директора психологически приблизиться к линии рыночного фронта. Одно исследование, в котором участвовали 60 компаний, показало, что в тех компаниях, где показатели были лучше, количество уровней управления не превышало четырех; менее успешные имели в среднем восемь уровней управления. Большое количество уровней управления в больших организациях делает сложным для высшего руководителя выход на передовую. Менеджеры более низкой иерархии превращают большинство выходов руководителя на поле боя в церемониальный "гранд-тур". Все тщательно вычищается, звучит оркестр, и все выглядит замечательно. Вам предлагают рассматривать ваш визит как метод укрепления морали, а не сбора информации. В путеводителе этого тура сказано "Пролейте в окопы немного солнечного света".

Отслеживание тенденций

Чтобы быть уверенным в том, что ваша стратегия настроена на будущее, вы должны быть в курсе тенденций, имеющих место на рынке товаров вашей категории. Однако, если изменения слишком стремительные - скорее всего они не заслуживают внимания.

Приступая к отслеживанию тенденций, помните, что большая часть тенденций создается только для того, чтобы лучше продавать газеты и журналы, а не с целью помочь вам с маркетингом ваших продуктов. Маркетинговые люди правда чаще склонны доверять мифам, чем реальности. "Уравнение потребительского маркетинга постоянно и

многообразно изменяется", - сказал один гуру управления. "Поэтому необходимо коренное изменение отношения: от управления бизнесом к управлению изменениями".

Хочется спросить - где же все эти изменения? Где безбумажное общество, общество без наличных денег, общество без чеков?

Что случилось с Третьей волной, Мегатрендом, Второй индустриальной революцией, информационно-ориентированным обществом, где каждый работает дома перед компьютерным терминалом или терминалом видеотелефона?

Кстати говоря, где сам видеотелефон?

У вас есть уже свой вертолет? И где это чудесное устройство, которое вот-вот должно было заменить машину и сделать скоростные шоссе устаревшими?

Вы получаете ежедневно вашу электронную газету через телевизор, как это обещали тридцать лет назад?

Действительность кажется никогда не подхватывает мифы, а будущее частенько поджидает нас прямо за соседним холмом.

Вы не можете предугадать действия противника

Генералы, которые строят свои военные планы на "знаниях" о возможных действиях соперника, занимаются "предсказыванием соперника", что является еще одним способом предсказания будущего. Обычно такие генералы проигрывают сражения. Генералы-победители обычно строят свои планы так, чтобы они работали несмотря ни на какие маневры врага. Это сущность хорошей стратегии.

Если вы стремитесь предугадать действия конкурента - вы покупаете лотерейный билет, цена которого равна будущему вашей компании. Азартные игры хороши в Лас-Вегасе, в Атлантик-Сити или на Уолл-Стрит. Но в маркетинге от них лучше воздерживаться.

Роль исследований

Большинство цифр, необходимых для разработки эффективного плана маркетинга, можно найти в местной библиотеке, в документах правительства США, или в ваших любимых изданиях, посвященных торговле. Читая их, вы исследуете то, что люди реально сделали.

Если вы проводите исследования с целью выяснить, что люди собираются сделать, у вас будут проблемы. Люди часто отвечают на вопросы так, как им кажется более приемлемым с общественной точки зрения. Особенно это относится к фокусным группам, на участников которых обычно смотрят из-за стекол, прозрачных с одной стороны.

Вопрос заключается в том, как найти ответы, которые люди тщательно скрывают. Кто с готовностью признает, что предпочитает еду быстрого приготовления диетическому питанию? Многие ли генеральные директора признаются, что они ненавидят писать письма или боятся персональных компьютеров? Кто признается в том, что слишком много говорит по телефону?

Поиск вашей идеи

Отличительная идея - это то, что вы ищете. Лучшая идея - эта такая, которая бьет в слабое место ваших конкурентов в сознании ваших



потенциальных клиентов.

Вы можете ходить на передовую в поисках необходимой информации лишь ограниченное время. Рано или поздно вам придется выбрать отличительную идею и на ее основе выработать стратегию. На самом деле, вы можете сделать это несколько раз: выберите одну идею и продумайте ее до логического завершения; затем отложите эту идею в сторону и попробуйте то же самое с другой.

Есть некоторые принципы, о которых следует помнить. Ваша идея не должна быть ориентирована на компанию

Это один из примеров маркетинга сверху вниз в его худшем проявлении - выбор идеи в соответствии с внутренними потребностями корпорации.

Xerox купила компьютерную компанию (Scientific Data Systems), поскольку это отвечало ее стратегическим планам - предложить своим клиентам автоматизированный офис. Это была ошибка ценой в миллиард долларов. Компьютерных фирм было к тому времени уже в изобилии, и клиентам было из чего выбирать.

Девять из десяти представляемых новых продуктов призваны заполнить пустующее место в линии продуктов компании, а не пустующее место на рынке. Может быть поэтому девять из десяти новых продуктов не имеют успеха.

Фокусироваться на интересах компании неправильно. Это может принести вам очки внутри организации, но привести к катастрофе вне ее.

Ваша идея должна быть направлена против конкурентов

Много лет назад авиакомпания Delta решила сделать специальное предложение - "тройная миля" для членов (и новых членов) клуба своих часто летающих пассажиров. Это выглядело неплохой идеей, способной увеличить бизнес Delta. Идея действительно оказалась хорошей, но помимо нового бизнеса, она привлекла также интерес таких авиакомпаний, как American, United, Pan Am, TWA и Eastern. По сути все конкуренты Delta взяли идею на вооружение и предложили аналогичные премиальные условия. Никто от этого не выиграл, кроме тех, кто часто летает.

Когда Burger King выступила с кампанией "жаренное на огне вместо жаренного", McDonald's не стала выбрасывать все жаренное из своего меню - это обошлось бы слишком дорого - они просто добавили жаренное на огне.

"Тройная миля" - это не стратегия, направленная против конкурентов, поскольку ее легко скопировать. Скорость выступает важным фактором. Если конкурент не может быстро скопировать вашу идею, у вас есть запас времени для того, чтобы стать ее владельцем в сознании потребителей. Большинство авиапассажиров не знают о том, что идея "тройной мили" принадлежит Delta. У Delta было мало времени для установления устойчивого понятия перед тем, как выступили конкуренты.

"Жаренное на огне вместо жаренного" - хорошая тактика, направленная против конкурентов, поскольку она не может быть



скопирована быстро и без больших затрат.

Когда Michlen атаковала американский рынок своими шинами с радиальным кордом, она заставила Goodyear и Firestone уйти в защиту на многие годы. Даже если бы эти гиганты шинной индустрии США захотели бы вложить деньги в производство радиальных шин, ушли бы годы до начала их производства.

Единственная стратегия, которую стоит рассматривать, это шаг, вонзающий нож в вашего конкурента. Шаги, направленные просто на то, чтобы мотивировать потребителя покупать, также мотивируют конкурентов копировать. Несмотря на это, большинство маркетинговых программ включает купоны, скидки, акции продвижения в магазинах и тому подобные мероприятия. Те из них, которые не срабатывают - это ваши затраты. Те, которые срабатывают, позволят вам потешить свое самолюбие - их копируют конкуренты.

Вы не можете выиграть, делая приятное покупателю. Забудьте об этом. Единственное, что может его порадовать - это бесплатная раздача. С другой стороны, стратегия, отодвигающая одного или нескольких ваших конкурентов, будет хорошей для вашего бизнеса.

Трудное будущее?

В прошлом году Marks & Spencer привлекли новое действующее лицо, чтобы изменить положение дел. Его имя - Люк Вандевельде (да, вы не ошиблись, он не британец, а бельгиец) и он хочет превратить Marks & Spencer в крупную международную компанию розничной торговли. И у него есть свои планы.

В интернете он хочет создать сообщество, объединенное вокруг продукции группы под сенью бренда Marks & Spencer: купи один из наших пиджаков сафари и Marks & Spencer предложит тебе бронирование праздничной поездки.

Вне сети он хочет расширить бренд в область финансового обслуживания, предлагая страхование путешественников. Идет также речь о лицензировании ноу-хау Marks & Spencer в области управления цепочкой поставок.

Но главное, он планирует серьезные международные проекты, выходящие просто за рамки двухэтажных магазинов в нескольких странах. Вот что думает Economist от 28 октября 2000г. о всех этих больших прожектах:

Существует риск того, что планы M&S являются отражением разрушенных амбиций. Нуждается ли M&S в международной экспансии? Последние два года принесли только невероятную суматоху, сокращение прибыли, скандалы в совете директоров, потерю рабочих мест и слухи о продаже компании. Господин Солсбери, назначенный всего год назад, внес свои собственные изменения, включая большую свободу администрации магазинов в закупках, новое оформление магазинов, меньшее акцентирование бренда St. Michael, а также представление новой одежды от дизайнеров. Все эти действия - попытка изменить тенденцию M&S "проталкивать" те продукты, которые по ее мнению нужны покупателям, вместо того, чтобы руководствоваться тем, что они

покупают на самом деле.

Сейчас M&S нужно время, чтобы определить, насколько привлекательны ее новые построения. Главная задача группы состоит в перестройке своего потрепанного франчайсинга в сердце Великобритании. Даже если господин Вандевельде думает, что проблемы M&S в Британии будут решены, сейчас не время для разгула покупок. Может быть заветной мечтой Вандевельде и является создание мировой розничной сети, но M&S - это не то транспортное средство, на котором ему следует двигаться к ее реализации. Economist совершенно прав, и вот еще один урок, который необходимо усвоить Marks & Spencer.

Урок. Слишком большие изменения могут быть опасны

Если бренд имеет длинную историю и верных последователей, большие изменения могут быть очень рискованными. Лучшей демонстрацией этого была попытка Coca-Cola продвинуть New Coke. Преданные любители напитка были оскорблены, и понадобилось всего несколько недель, чтобы Coke Classic вернулась, а New Coke ушла в историю.

Вандевельде уже развернул первую рекламную кампанию Marks & Spencer. Размеры одежды приводятся в соответствие с современными формами тела. Разрабатывается новый облик магазинов, а их планировка становится более показательной и подчеркивает "стиль жизни".

Однако смена имиджа трудна и опасна. Одним покупателям она нравится, другие приходят в замешательство. Но однажды потерянное доверие бывает очень трудно восстановить. Отказываясь от того, чем вы были, вы рискуете стать ничем. Внося слишком большие изменения, вы как бы говорите своим преданным клиентам, что они делали покупки в не очень хорошем магазине. Люди начинают чувствовать себя преданными и отчужденными. Результат - они уходят в другие магазины.

Marks & Spencer продолжает оставаться крупнейшей в Великобритании компанией по розничной торговле одеждой, но ее доля рынка сократилась с 16 процентов в 1997-м году до менее 14-ти процентов. Ранее хваставшаяся тем, что может удовлетворить спрос всех категорий покупателей, Marks & Spencer сейчас заявляет о твердой ориентации на средний класс. Этот рынок, однако, больше не является однородным. Он сегментирован, причем клиенты из среднего класса требуют основные позиции футболки, например, для всего, начиная с работы в саду и кончая вечеринками. Необходимо обеспечить продуктами все сегменты, причем по лучшим ценам и без потери качества. Но возможно ли это сделать, имея лишь один бренд, противостоящий группе брендов розничной торговли? (Вспомним, что каждый развивающийся сегмент рынка имеет своего лидера).

Здесь нет легких ответов. Часть бизнеса Marks & Spencer ушла к другим розничным торговцам и не вернется до тех пор, пока не споткнется кто-нибудь из них. Сейчас ей противостоят такие мощные конкуренты, как Next, Gap и Top Shop, а также Tesco на рынке продуктов питания. И ни один из них не проявляет признаков нерешительности. Компания испытывает проблемы с чрезмерной экспансией и большим

количеством малоприбыльных магазинов. Сегодня Marks & Spencer имеет деморализованных сотрудников, потерявших иллюзии клиентов, и теряет верных поклонников бренда.

Я думаю, что компанию ожидает нелегкое будущее.

Глава 12. Опасность надвигается. Бренды с неразрешенными проблемами

Хотя пока еще рано говорить о больших проблемах, но над многими американскими брендами нависла опасность. И им необходимо принять трудные решения, чтобы вымостить себе путь в будущее без проблем. Для всех них справедливо одно - нужно разобраться в том, какие конкретно проблемы требуют разрешения. Недостаток понимания часто является причиной большинства стратегических проблем. Секрет состоит не только в четком понимании того, что угрожает долгосрочному успеху бренда. До сегодняшнего дня компания General Motors кажется не осознала, что выпуская похожие автомобили и сходным образом устанавливая цены на них, она нанесла серьезный ущерб пяти своим брендам. До сегодняшнего дня Miller Beer похоже остается в неведении того, что причина ее проблем заключается в расширении линии. И я точно знаю, что AT&T так и не поняла насколько для нее важно продемонстрировать свое технологическое преимущество перед конкурентами типа "я тоже".

Бренды, описанные ниже, также сталкиваются с проблемой правильного понимания того, что стоит на пути к их долгосрочному успеху.

Kellogg: плохой пример родового бренда

Не будет преувеличением назвать хлопья Corn Flakes одним из первых продуктов здорового питания на американском рынке. В 1898 году братья Kellogg разработали производство злаковых хлопьев пропустив поджаренное зерно через металлические валики. Рецепт Corn Flakes не изменился с тех пор как У. К. Келлогг перевел этот продукт из категории здоровой пищи с рядовой торговой маркой в категорию массового продукта для завтраков.

Corn Flakes оставались лидером продаж среди злаковых продуктов на американском рынке в течение всей первой половины прошлого века. Начиная с середины 60-х и позднее Kellogg сохраняла как минимум 40% процентов рынка, поскольку к Corn Flakes присоединились такие продукты как Frosted Flakes, Rice Krispies, Raisin Bran, Froot Loops, Special K, и некоторые менее популярные бренды. Но постепенно Kellogg утрачивала лидирующие позиции.

Больше не король

В конце 90-х годов Kellogg уступила корону лидерства на злаковом рынке своему конкуренту General Mills. Объем продаж стал уменьшаться, а самыми популярными в Америке хлопьями стали Cheerios. В штаб-квартире Kellogg в Бэттл Крик, Мичиган, заволновались. Появилась информация, которую обычно можно услышать от пресс-службы компании, столкнувшейся с проблемами: Kellogg объявила о реструктуризации и планируемых реинвестициях в основной продукт, а также о покупке Keebler Foods Company за 4,2 миллиарда долларов.

Проблема здесь была связана с Уолл Стрит (подробней об этом - в главе 15), но мне кажется, что Карлос Гутьеррес, президент компании,

пока еще не видит причин проблем, с которыми сталкивается Kellogg.

Проблема родового имени

Kellogg столкнулась с "проблемой Miller Lite", но в еще большей степени: такие бренды как Corn Flakes, Raisin Bran и Rice Krispies стали нарицательными понятиями. Урок, который не усвоило руководство компании, заключается в том, что родовые имена брендов никогда не бывают столь же хорошими, как реальные, придуманные имена. Основной конкурент Kellogg имеет в своем распоряжении реальные имена брендов. Это Cheerios и Wheaties. Наиболее успешный бренд Kellogg также имеет реальное имя: Frosted Flakes (есть еще и Tony the Tiger). В какой-то мере Kellogg все же осознает проблему, поскольку под названием Corn Flakes появились слова "Оригинальные и лучшие". Неплохое начало, но почему они "лучшие"?

Чего здесь не хватает, так это программы, которая бы объяснила потенциальным покупателям, почему Kellogg лучше всех остальных компаний, продающих такие же злаковые хлопья, часто по более низким ценам. Лозунг "Лучшее для вас каждое утро" явно требует объяснения, чем именно. В отсутствие этого объяснения Cheerios или более дешевые версии родового продукта будут выигрывать битву за рынок. Над этой проблемой в Южной Америке работал один из маркетологов Kellogg. Засилье рядовых торговых марок, использующих родовую семантику, было там для Kellogg серьезной проблемой из-за низких доходов населения. Работая с этим маркетологом, я понял, что он собирается предпринять реальные шаги для того, чтобы дифференцировать бренд Kellogg.

Настоящие злаки против обработанных

Этот человек сделал видео-презентацию, способную превратить имя Kellogg из почти ничего не значащего в нечто существенное. Это была одна из лучших стратегических презентаций, которую я когда-либо видел. Она называлась "Настоящие злаки" и включала в себя следующие стратегические моменты. Подобно анализу Burger King, она показывает, как построить простую, но мощную поэтапную стратегию, которая не форсирует события, но предлагает решения:

Настоящие злаки

Kellogg как бренд значит немного больше, чем производитель злаковых блюд. Многие даже не знают, что Kellogg производит хлопья Frosted Flakes.

Kellogg придумала полезные сухие хлопья в 1906 году; разработанный Kellogg производственный процесс, в котором используется самая сердцевина зерна и добавляются витамины.

Kellogg всегда была лидером и первым производителем превосходных продуктов из зерна. Успех этих продуктов привел к появлению множества выжатых, копирующих продуктов, более дешевых, но менее питательных и менее обогащенных витаминами.

Многие из этих продуктов адресовывались детям. Основными их аргументами были вкус, забавность и продвижение на рынок. Рынок стал полем боя комиксов.



Kellogg также стала использовать комиксы и выжатые продукты. Она повысила цены и подвергалась критике за чрезмерное использование сахара, искусственных красителей и ароматизаторов. Рядовые торговые марки стали захватывать рынок. Доля Kellogg сократилась на 20-ти из 28-ми рынков по всему миру. Бренд потерял превосходство.

- Единственной стратегией, остававшейся у Kellogg было репозиционировать конкурентов как производителей обработанных хлопьев, которые измельчают зерно, а затем формуют хлопья при помощи распылителя. Нужно было эмулировать подход мясного бренда Boar's Head, успешно использовавшего аналогичное противопоставление настоящей и обработанной, измельченной индейки. (В то время как раз показывали рекламный ролик Boar's Head).

- Уникальный мельничный процесс Kellogg дорогой. Он использует цельное зерно и занимает 8 часов, против 8 минут у конкурентов. В хлопья Kellogg добавляется больше витаминов, чем в более дешевые, выжатые продукты. Corn Flakes фирмы Kellogg - это настоящий злаковый продукт. Все остальные злаковые продукты (включая Cheerios) являются обработанными. Злаковые продукты Kellogg, подвергающиеся обработке (такие как Froot Loops) наносят ущерб имени Kellogg. Об этом надо помнить.

Эта стратегия, в случае ее осуществления, расскажет потребителям драматическую и малоизвестную историю, объясняющую, почему хлопья Kellogg действительно являются лучшим завтраком. Что в будущем?

Эта видео-презентация была сделана в 1996-м году. И хотя она частично была реализована с некоторым успехом на рынках Южной Америки, руководство в США так никогда ее и не одобрило. Оно выбрало другой путь - направить все усилия и деньги на продвижение отдельных брендов, вместо того чтобы вкладывать в сам бренд Kellogg. Это говорит мне только о том, что руководители Kellogg не видят или не понимают глубину проблемы родового имени бренда, которая медленно поедает их долю на рынке.

Кроме того, существует проблема маленьких эльфов Keebleg. Что высшее руководство Kellogg собирается делать с этим приобретением? Будет пытаться "улучшить там положение дел"? Отнимет ли эта деятельность большую часть корпоративной энергии и ресурсов? Delany Report, новостной бюллетень рекламной индустрии от 20 ноября 2000г. так высказался о новом президенте Kellogg, господине Гутьеррезе:

Карлос вырос в среде Kellogg. Он не имеет опыта вне компании и не знает, как можно управлять по-другому. Он все делает так, как это полагается в Kellogg, которая по природе своей методична и консервативна. Ей также свойственно в большей мере использовать тактический, чем стратегический подход.

Скорее всего дела у второго по величине в США производителей злаковых продуктов будут ухудшаться. Volvo: езда в неверном направлении

Volvo вышла на американский рынок в 1956-м году и была принята довольно холодно. Своим дизайном машина пробуждала воспоминания об

ужасах 1940-х годов. Однако Volvo сумела преодолеть эту ситуацию, построив стратегию позиционирования вокруг долговечности машины. Концепция - машина, созданная достаточно выносливой для суровой погоды и дорожных условий Скандинавии.

Выносливость, заложенная инженерами в Volvo означала, что за счет более длительного срока эксплуатации по сравнению со стильными американскими автомобилями, эти машины были дешевле на больших пробегах. (Одна из первых моделей, PIZZS 1965-го года, могла пройти 400 тысяч миль). Постепенно в США начали появляться приверженцы Volvo.

От выносливости к безопасности

Концепция выносливости эволюционировала в простое, но вполне достоверное заявление о том, что машины Volvo более безопасны. Это подтверждалось тем фактом, что модели Volvo 144 и роскошная Volvo 164 отвечали всем требованиям безопасности американских стандартов в 70-ые годы, еще до того, как эти требования были опубликованы. Автомобили Volvo имели ремни на передних сидениях, привод на четыре колеса, дисковые тормоза, складывающуюся рулевую колонку и энергопоглощающую переднюю часть кузова. В 1976 году Национальная администрация по безопасности на скоростных дорогах использовала Volvo 240 как образец безопасности для США.

В 1982-м году Volvo представила модель 760, первую в своей 700-й серии, которой предстояло стать любимым семейным автомобилем "юппи" в 80-ые годы. В 1985-м Volvo стала лидером продаж в США среди импортеров из Европы.

Ошибка с Bear Foot

Все шло гладко до 1990-го года, когда появился печально знаменитый ролик, в котором огромный пятитонный грузовик под названием Bear Foot проезжал по крыше Volvo, не причиняя ей видимых повреждений. Хотя данный ролик и основывался на реальном факте, для съемок крыша была дополнительно укреплена деревянной и стальной рамами, что дало повод министерству юстиции штата Техас обвинить Volvo в использовании вводящей в заблуждение рекламы.

Последовавшая полемика стоила доброго имени нью-йоркскому агентству Scali, McCabe, заработанному за долгие 23 года работы, и конечно не добавило доверия автомобилю, продающемуся под лозунгом "Машина, которой вы можете доверять".

Ездите безопасно

Новое агентство предложило блестящий слоган: "ездите безопасно", усиленный рекламными объявлениями о фарах дневного света и боковых воздушных подушках. Volvo объяснила, что слоган вырос из реализации идеи "Volvo - это безопасность". Но вместо того, чтобы продолжать развивать эту стратегию, Volvo неожиданно переключилась на стратегию "все для всех". Они проигнорировали урок, гласящий, что "в мире конкуренции главное - это фокусировка".

В 1991 году Volvo представила спортивный седан 850 GTL, которым она хотела обратиться как к водителям как молодого, так и более



старшего поколения без детей. Volvo продвигала эту модель как машину, которую интересно водить, но столкнулась с проблемой преодоления своей собственной тщательно создаваемой репутации. В обзоре New York Times говорилось, что Volvo видимо неправильно оценила ситуацию: "Volvo упаковала свое новое большое достижение в те же квадратные формы кузовной брони, которые были характерны для шведского производителя на протяжении последних 25 лет".

Конец угловатому внешнему виду?

Этот газетный обзор, а также отсутствие успеха у 850-й модели, возможно, привели Volvo к мысли о том, что основной причиной плохих продаж 850-й были традиционные танкообразные формы. Возможно, несколько слов было сказано дизайнерам, которые начали думать о прилизанном внешнем виде, свидетельствующим больше о скоростных качествах, чем о безопасности.

В Volvo не поняли, что стиль, названный New York Times "кузовной броней" был одним из основных факторов восприятия Volvo как безопасного автомобиля. Подобно тому, как аэродинамичный дизайн Ferrari усиливает восприятие этой машины как скоростной (даже на стоянке она выглядит опасно), танкообразный образ Volvo убеждал людей в безопасности этого автомобиля.

И хотя отход от угловатого вида явно подкладывал мину под уникальность Volvo, компания продолжала действовать в том же духе. Появился автомобиль с откидывающейся крышей, что само по себе не очень безопасно, а также стильные купе, ничем не напоминающие танки.

Один из руководителей Volvo объяснил необходимость изменений тем, что "слишком многие думают, что Volvo следует покупать только женатым людям, имеющим двух детей в возрасте до 12 лет". Да, может быть он и был прав, но если принять во внимание, что каждые 8 секунд в Штатах рождается ребенок, этот рынок иссякнет не так скоро.

Если Volvo будет продолжать ехать по дороге "все для всех", ее ждет неминуемая катастрофа. Kodak: борьба в меняющемся мире

Подобно AT&T, General Motors и IBM, компания Kodak - это икона промышленности, которая сегодня сталкивается с проблемами конкуренции и новых технологий. Благодаря долгой истории своего успеха Kodak окружила свое имя и логотип необычайной славой. В принципе она могла позволить себе делать что угодно.

Главная и часто допускаемая ошибка крупных успешных компаний состоит в том, что они относятся к себе и к своей репутации по другому, чем остальной мир. Корпоративная точка зрения заключается в следующем: "Все что нам нужно сделать - это поставить на продукт наше всем известное имя, и весь мир будет его покупать".

Нет, не будет. Особенно, если вы действуете на чужой территории. А кроме того, мир любит иметь альтернативу. Поэтому, если вы одни в мире - сидите и наслаждайтесь как можно дольше, поскольку как только появится привлекательная альтернатива, вы потеряете часть бизнеса. Как началось простое получение фотографий

В 1870-ые годы Джордж Истман, молодой банковский клерк из



Рочестера, штат Нью-Йорк, заинтересовался фотографией. Но фотографическое оборудование того времени, использовавшее фотопластины, проявляемые мокрым способом, было громоздким и неуклюжим, поэтому люди не могли брать фотоаппарат с собой в путешествие. Фотографы путешествовали с целой лабораторией, только небольшую часть которой составлял фотоаппарат. После упорной работы Истману удалось создать сухие пластины и покрытую желатином бумажную "пленку", использовавшуюся с запатентованным им держателем катушки. Так стало возможным появление небольших фотоаппаратов, и люди получили возможность брать с собой несложные фотоаппараты куда угодно.

Другим изобретением Истмана было название торговой марки Kodak "К" была его любимой буквой. Название нравилось ему также за краткость, легкость в произношении и за то, что оно не напоминало ни об одном бренде фотоиндустрии. Kodak было и остается блестящим названием торговой марки.

Истман добавил к этому отличному названию блестящее рекламное позиционирование:

Фотоаппараты Kodak.

Вы нажимаете на кнопку.

Мы делаем все остальное.

Остальное - история. Фотография стала огромной индустрией, а маленькая желтая коробочка с пленкой

стала ее символом. Все шло гладко до тех пор, пока, как вы наверное уже догадались, не появилась

сильная альтернатива.

Маленькая зеленая коробочка

В конце 1970-х слабая японская йена позволила выступить на американский рынок очень сильному конкуренту. В драку вступила Fuji Photo, вооруженная маленькой зеленой коробочкой с пленкой, бросившей вызов доминирующему положению Kodak на рынке бумажной фотографии. Предлагая близкий по качеству продукт по значительно более низким ценам, Fuji в 80-х и 90-х годах начала захватывать существенную долю американского рынка. В 1996-м году Kodak имела 80% рынка против 10% у Fuji. К 2000-му году доля Kodak оценивалась в 65% против 25% у Fuji.

В данном случае Kodak не усвоила урок о том, что лидеры должны препятствовать конкурентам. У Kodak ушло слишком много времени на то, чтобы решительно снизить свою себестоимость и цены в ответ на агрессивную ценовую политику Fuji. Закон конкуренции гласит, что вы всегда должны балансировать на грани ценовой пропасти. Даже хваленому бренду Marlboro пришлось соблюдать этот закон - цена была существенно снижена, чтобы противостоять натиску более дешевых сигарет. (Оптовые цены также были снижены).

Допустив отставание и большую разницу в ценах, Kodak сама подтолкнула покупателей к тому, чтобы они убедились, что фотографии Fuji получаются почти также хорошо, как и Kodak. А когда в 1984 году



Kodak уступила Fuji звание "официальной пленки летней Олимпиады 1984", восприятие Fuji как законной альтернативы, а не просто дешевого бренда, было закреплено. Зеленый цвет стал альтернативой желтому. Цифровой век

Но если необходимость бороться с Fuji не стала для Kodak катастрофой, то начало эры цифровой фотографии может стать для компании последним экзаменом на выживание. Чтобы иметь успех в следующие 100 лет своего существования, Kodak вероятно потребует повернуться в сторону новых цифровых технологий, которые, конечно, расположены на большом расстоянии от альма-матер Истманов. Kodak испытывает здесь жесткую конкуренцию со стороны таких американских и японских компаний, как Hewlett-Packard, Sony и Canon, уже привыкших к быстрым смене декораций на цифровом рынке. Многие считают, что шансы Kodak сделать производство цифровых фотоаппаратов прибыльным невелики. Большинство аналитиков предсказывают, что Kodak не сможет перестроиться и войти в ряд ведущих цифровых корпораций США.

Я согласен с этим, особенно если речь идет о самом бренде "Kodak". Необходимо новое имя

Как ранее уже говорилось, Если вас знают на рынке как производителя чего-то одного, у вас не станут покупать что-то другое. Kodak в сознании потребителей означает "пленку", а не "фотоаппарат". "Nikon", который в сознании означает фотоаппарат, имеет лучшие шансы стать успешной цифровой камерой (как просто самой новой модификацией фотоаппарата).

А если рассматривать новые цифровые фотоаппараты как "электронику", то лучшие шансы стать лидерами в цифровой фотографии имеют Canon, Sony и Hewlett-Packard.

Поскольку каждый сегмент рынка имеет своего лидера, Kodak, лидирующая в области пленочной фотографии, вряд ли также займет лидирующее положение в области фотографии цифровой.

Лучшей идеей для Kodak было бы создание нового бренда или покупка бренда, уже выступающего на этой арене.

Бренд Kodak должен остаться брендом пленки. Новый бренд или компания не должны ассоциироваться с Kodak. Штаб-квартира Kodak должна оставаться в Рочестере. Новую компанию я бы расквартировал где-нибудь в Силиконовой долине.

Пойти на такие изменения Kodak вероятно будет нелегко. Но если она будет пытаться превратить свой пленочный бренд со 100-летней историей в цифровой бренд, картинка будущего видится мне не очень резкой.

Sears: в окружении аллигаторов

Sears - это еще одна икона американского рынка с вековой историей, испытывающая трудности в меняющемся мире. Несколько лет назад ходила шутка, что к 90-м годам японцы будут все делать, а Sears все продавать. Но это так и случилось шуткой. Сегодня Sears уступила лидерство Wal-Mart и находится в плотном кольце других конкурентов,



каждый из которых норовит откусить от различных категорий Sears. Можно назвать, например, Home Depot, Target и Circuit City, специализированные компании розничной торговли, такие как GAP, Old Navy и даже магазины полного обслуживания, агрессивно пытающиеся выжить в трудных условиях рынка розничной торговли, переполненного магазинами-гигантами.

Это и есть вызов, брошенный новому главе Sears, 47-летнему Эллану Лэйси. В своем интервью Wall Street Journal сразу после назначения на пост, он подверг критике лозунг "Мягкая сторона Sears" как фокусирующийся лишь на одной части розничного бизнеса. Ему также не нравится нынешняя стратегия компании по девизом "Хорошая жизнь по отличным ценам", которая по его мнению слишком ориентируется на цены. Вопрос, на который он хочет получить положительный ответ - это "Почему я иду в Sears, а не в Target?"

Это правильный вопрос, но я не вполне уверен, что ответ фокусируется на имени Sears, а не на торговых брендах (одно из его замечаний в этом интервью). Первое и главное, что Лэйси необходимо сделать - это понять, что сделало Sears известной и успешной, и сделать это отправной точкой правильной стратегии.

Что сделало Sears известной компанией

Нет это были не каталоги. Этот ответ был правильным много десятилетий назад. В наше время Sears была одной из нескольких, если не единственной компанией в розничной торговле, которая создавала реальные бренды. Покупатели приходили в Sears за электроприборами Kenmore, инструментами Craftsman, батареями DieHard, краской Weatherbeater и шинами Roadhandler.

Уже придя в магазин, они, конечно, покупали и другие вещи - джинсы Levi's или телевизоры Sony. Однако именно бренды, продававшиеся только в Sears, отличали эти супермаркеты от всех других.

Но в последние годы Sears практически не создавала новых брендов. Напротив, стратегия "Brand Central" предлагала всевозможные бренды (неправильная стратегия), а в стратегии "Soft Side" вообще отсутствовали бренды (неправильная стратегия).

Кажется, что Sears не выучила одного из уроков, пройденных ранее: никогда не забывай о том, что сделало тебя известным.

Необходимо заново отполировать бренды

Поскольку у Sears явно был пробел в брендостроительстве, кажется очевидным, что необходимо провести ревизию всех брендов, чтобы понять, как оживить и укрепить их. Нужно использовать лидирующие позиции Kenmore и позиционировать ее электроприборы как семейство номер один в Америке. То же самое необходимо сделать с инструментами Craftsman, самыми популярными на сегодняшний день инструментами в Америке. Может быть, настало время для новых батарей DieHard, работающих еще немного дольше? Может быть пора освежить торговлю красками?

Если Sears проделает хорошую работу со своими брендами, в ее



магазины придет больше покупателей. А если дизайнеры улучшат оформление магазинов, люди будут в них дольше задерживаться, покупая и другие вещи.

Может быть, пришло время для инвестиций в один или два новых бренда? Например, в какую-нибудь косметику, линию одежды или даже в шины для грузовиков, упомянутые в главе 9. Чего бы я не делал, так это не вкладывал деньги в сам бренд "Sears". Sears это только место, где можно найти бренды, "продающиеся только в Sears".

Хороший знак

Интересно, что хотя новый президент Sears начал свое интервью Wall Street Journal не с самой лучшей идеи, закончил он его совершенно верно. Вот что было сказано: господин Лэйси рассматривает электрическую продукцию Kenmore, с которой Sears имеет хорошие продажи и большую долю рынка, как модель того, как должен быть построен и весь остальной розничный бизнес. На встрече с аналитиками розничного рынка он сказал: "Мы имеем прецедент, который хотели бы распространить на всю деятельность нашей компании".

Золотые слова. Они не одиноки

Известные бренды, которые я только что рассмотрел под микроскопом, конечно, не единственные, которые могут столкнуться в будущем с проблемами.

Как долго еще продержится Apple Computer, сохраняя свою отличительность? Сможет ли Polaroid, компания одного трюка, придумать что-нибудь еще интересное? Сможет ли Revlon освободиться из-под ноши своего более чем миллиардного долга? Поймет ли когда-нибудь DaimlerChrysler, зачем было осуществлено слияние? На ту же тему - придумают ли Time Warner и AOL разумное обоснование своего объединения? Заработает ли когда-нибудь деньги Amazon?

Но нам еще необходимо уделить внимание некоторым индивидуумам на рынке, которые часто порождают проблемы, например консультантам, которые дорого стоят, но приносят мало пользы. А как насчет Уолл Стрит, которая часто толкает компании на ошибочные действия?

С такими друзьями вам не нужны конкуренты.



Глава 13. Армия консультантов. А помочь некому

Хотя никто не знает точных цифр, по некоторым оценкам мировой рынок услуг, предоставляемых консультантами по управлению, превышает 50 миллиардов долларов. Консультанты летят на деньги, как пчелы на мед. Поэтому большие богатые компании окружены всевозможными консалтинговыми фирмами, старающимися отобрать у них как можно больше денег, чтобы прокормить своих дорогостоящих сотрудников. (Например, присутствие в корпорации команды консультантов фирмы McKinsey обходится ей в 250 тысяч долларов в месяц).

Многие большие бренды, испытывавшие проблемы, были окружены консультантами, которые брали у них деньги, но на самом деле не предложили никакой реальной помощи в решении тех проблем, которые угрожали их будущему. По результатам их работы с большими корпорациями можно точно нарисовать портрет этих современных Робин Гудов: они грабят богатых.

Два примера

Два примера из предыдущих глав этой книги хорошо описывают ситуацию. Levi's заплатила 850 миллионов долларов Andersen Consultants за то, чтобы та реорганизовала компанию для лучшего обслуживания клиентов. Единственным результатом работы консультантов стал хаос и еще большее ухудшение положения. Совет директоров в результате был вынужден остановить безумие.

Сообщалось, что AT&T потратила на консультантов более 500 миллионов долларов за период с 1989 по 1994 год. Чтобы почувствовать величину расходов AT&T, подумайте над следующими цифрами, собранными в замечательной книге Джеймса Ошеа и Чарльза Мэдигэна (Penguin, 1998), посвященную консультантам, которая называется Опасная компания: консультанты по управлению и бизнесу, спасенные и разрушенные ими (обязательное чтение):

McKinsey & Co. получила 96 349 000 долларов за этот период.

Monitor, консалтинговая фирма Майкла Портера, заработала 127 миллионов долларов с 1991 по 1994, только в 1993 году получив от AT&T 58 817 000 долларов.

Andersen Consulting получила от AT&T 39 808 000 долларов в 1992-м и 36 096 000 в 1993 (87 миллионов долларов за четыре года).

Сотни более мелких компаний получили свои миллионы по мере того, как AT&T металась от одной философии к другой - "трансформация бизнеса", "изменение управления" или "перестройка бизнес-процесса".

Итак, что получила AT&T за все эти деньги? Теперь очевидно, что немного. Все покрыто тайной

Крупные консалтинговые компании любят создавать культуру, делающую их скорее юридическими, чем консалтинговыми, придавая первостепенное значение таким атрибутам бизнеса, как секретность и "неприкосновенность клиента". Этому есть логическое обоснование, поскольку клиенты не хотят, чтобы их секреты обсуждались. Но это



также служит хорошей причиной, чтобы не говорить ни о чем, что может показаться неудобным.

Один из моих любимых примеров деятельности консультантов связан с Monitor, консалтинговой фирмой,

руководимой гуром - Майклом Портером из Гарварда. Monitor с готовностью признает, что большинство

консалтинговых мероприятий проваливаются из-за излишних обещаний. Здесь срабатывает закон

искренности: "признайте отрицательное, и потенциальный клиент отнесется к вам положительно".

Положительным здесь является то, что при долгосрочных отношениях консалтинговая фирма "порождает

действие". (В переводе: мы любим брать вас на крючок).

Незачем и говорить, что 127 миллионов долларов порожденного действия не сильно помогло AT&T.

Проталкивание идей

Чтобы заработать реальные деньги, консультант должен иметь идею на продажу.

Как отмечают авторы Опасной Компании, рецепт успешного консалтинга определяется четырьмя ингредиентами:

Взять статью из Harvard Business Review.

Раздуть ее до размеров книги.

Молиться, чтобы из нее получился бестселлер.

Проталкивать эту идею всеми силами.

Такие фирмы как McKinsey могут себе позволить не быть привязанными к какой-либо отдельной тенденции, но идея о том, что консультанты приходят поздно, нуждается в специальной концепции проталкивания.

Однако, это не просто идеи - они называются инструментами управления. Если у вас еще есть иллюзии о реальном размахе этой индустрии, просто взгляните на следующий список, свидетельствующий о "взрыве в области инструментов управления":

ABC - Плата за производительность - Гарантии обслуживания

MBO - Меры удовлетворения заказчика - Самоуправляемые команды

TQM - Visioning - Стратегическое планирование

JIT - Базовые компетенции - SWOT

OVA - Премия Болдриджа - KSFs

SVA - Микро-маркетинг - Тестирование

CPR - MRPI и MRPII - Анализ жизненного цикла

SPC - S-кривые технологии - Превосходство

Kanban - Метод Delphi - Планирование сценариев

Перепроектирование - Анализ разрыва - SPIRE

Массовая кастомизация - ISO 9000 - Kaizen

Системная динамика - 7-Ss - Обучающиеся организации

Отработка - 6-Sigma - Сканирование окружения

Конкурентная техника - 5-Forces - Анализ метаигр

Бюджеты с нулевой основой - 4-Ps - Горизонтальные организации



PIMS-анализ - 3-Cs - Анализ цепочки стоимости

Круги качества - Матрицы 2x2 - Метод номинальной группы

DCF - Управление за одну минуту - Общий анализ

Портфельный анализ - Нуль-дефекты - Groupware

Кривые опыта - Уполномочие - Конкурентные игры

Утверждения миссии и видения - Стратегические альянсы -
Удерживание клиента

Сокращение времени цикла - Психографика - Управление
лояльностью

Исследования о "Робин Гудах"

Bain & Co. руководит штатом из более чем 1300 консультантов из своего фешенебельного офиса на Копли Плэйс в Бостоне. Все они настолько засекречены, что даже не носят визитных карточек. Когда они обсуждают своих клиентов в самолете, то используют кодовые слова вместо названий.

В последние годы эта компания занималась исследованием использования всех этих инструментов управления. В Wall Street Journal от 21 мая 2001г. они посоветовали руководителям бизнеса постараться не попасть "под молот управленческих причуд". Скорее всего это был умный способ помочь компаниям отличить хороших ребят (из Bain) от плохих (всех остальных консультантов). В Bain почувствовали, что не существует объективных данных о том, хорошо или плохо усиленное использование инструментов управления, а также о том, какие из этих инструментов приносят результаты. В статье утверждалось, что в отсутствие информации неподтвержденные мифы "делают выбор инструментов управления опасной лотереей" (абсолютно верно).

Если учесть, что мало кто с готовностью признает, что он зря истратил сотни тысяч долларов, можно считать поразительными результаты опроса 5600 руководителей, 81 процент из которых сказали, что инструменты управления обещали больше, чем дали. (Это просто политически корректная формулировка выражения "я выбросил кучу денег на ветер").

Общая проблема всех этих инструментов заключается в их ориентации на процесс. Используя автомобильную терминологию, они направлены на то, чтобы сделать работу двигателя корпорации более ровной, а не на то, чтобы показать, как нужно сконструировать и продвигать автомобиль на рынок. А ведь именно этим определяется успех или неудача. Еще одна проблема заключается в том, что все ваши конкуренты могут легко воспользоваться теми же самыми инструментами управления. Майкл Портер писал, что процесс-ориентированные инструменты не являются достаточными на современном конкурентном рынке. Он действительно говорит о необходимости уникального позиционирования, но никогда не предлагает помощи в том, как добиться уникальности.

Примерно в то же самое время, как его организация высасывала миллионы из AT&T, компания Bell выбросила 10 миллиардов долларов на очевидно ужасную стратегию покупки NCR и борьбы с IBM в

компьютерном бизнесе. Где же был Портер и его команда, когда в его помощи так нуждались? Он должен был сидеть в офисе президента, объясняя, что эта стратегия очень плохая.

Хороший консультант должен искать правильные решения в контексте того, что может или не может сделать компания. Это не имеет ничего общего с модными методами или экзотическими процессами управления. Однако, есть также один важный урок, вытекающий из сказанного о консультантах.

Урок. Хорошие лидеры знают, в каком направлении надо идти

Тремя наиболее популярными инструментами в исследовании Bain были стратегическое планирование, утверждения о миссии и видении и конкурентный маркетинг.

Я уже объяснял, почему конкурентный маркетинг является ловушкой. Задача состоит в том, чтобы отличаться от конкурентов, а не в том, чтобы быть на них похожими.

Стратегическое планирование, утверждения о миссии и видении основываются на простой предпосылке, что вы знаете в каком направлении двигаться. Никто не пойдет за вами, если вы не знаете, куда идти. Большие компании настолько обременены всевозможными правилами и традициями, что высшее руководство не склонно вести за собой кого-либо и куда-либо. Среди руководителей немного людей типа Джэка Уелча, указывающих направление и задающих шаг.

Питер Дракер был прав, написав в своей книге Эффективный руководитель (HarperBusiness, 1993): "основа эффективного лидерства - это понимание миссии организации, ее определение и постановка - четкая и ясная. Лидер устанавливает цели, приоритеты и стандарты".

Заметьте, он не написал, что вам "сначала нужно нанять консультантов, чтобы они помогли выработать утверждения о миссии и видении.

Лучшие лидеры также знают, что один только выбор направления сейчас не достаточен. В их офисах не странствует армия консультантов, подобных McKinsey, которая только подрывает моральный дух сотрудников. Они сами входят в холлы и кабинеты, ободряют, рассказывают, помогают в работе. Они усиливают свое чувство направления или видения словами и действиями.

Хотя я уже рассказывал эту историю, ее стоит повторить в контексте данного урока.

В бизнесе авиаперевозок нет лучшего лидера, чем Херб Келлер, председателя Southwest Airlines. Он стал королем в бизнесе недорогих перелетов на небольшие расстояния. Из года в год его авиалиния входит в списки "вызывающих восхищение" и "наиболее прибыльных" компаний.

Все, кто знает Херба лично, понимают, что индивидуальность этой авиакомпании - это индивидуальность Херба. Он удивительно яркий лидер и за счет его энергии летают самолеты, и моральный дух компании остается на высоте. Он действительно "постоянно присматривает за ними". Он хорошо знает своих сотрудников и свой бизнес. Однажды мы встречались с Хербом, предлагая ему приобрести одну из авиакомпаний

на Восточном Побережье, выставленную на продажу. Это сразу бы сделало Southwest одним из больших игроков на Востоке.

Подумав минуту, он сказал: "конечно, я бы с радостью взял их ворота в Нью-Йорке, Вашингтоне и Бостоне. Но мне не нужны их самолеты, и что еще важнее - люди".

Конечно, он был прав. Радостное лидерство, исповедуемое Хербом, было бы невозможно по отношению к персоналу той авиакомпании с Восточного побережья. И ему не нужен был отчет консультантов, чтобы понять это.

Косвенный ущерб

Консультанты могут оказать негативное влияние на компанию, даже если они делают свое дело хорошо. В книге Опасная компания есть одна интересная история про Sears. Президентом Sears был назначен весьма компетентный Артур Мартинец, который не верил в широкомасштабные стратегические преобразования. Как пишут авторы, Мартинец выступал против подхода "помогите мне понять, что делать с этой компанией".

После того, как было завершён первый раунд сокращения внутренних расходов, Мартинец обратил свой взор на деньги, расходуемые на закупку продуктов, изготавливаемых специально для Sears. Естественно они оказались большими. Как сократить расходы на поставщиков, подобно тому, как это сделала Wal-Mart? Мартинец нанял консалтинговую фирму AT. Kearney, чтобы та внедрила "наилучший производственный процесс" у поставщиков. Это ключевые слова, означающие, что поставщики должны сократить свои расходы. Kearney изучила заводы поставщиков сверху донизу и предложила методы снижения себестоимости производства.

Хорошая идея, но иногда она имеет плохие последствия. Сага о DieHard

Kearney появилась в Johnson Controls Inc., компании, производившей батарейки DieHard на протяжении 25 лет, и оценила, что Sears может сэкономить 20 процентов на стоимости производства батареек в случае усовершенствования производственного процесса. Как мог президент ответить "Нет" на такое предложение?

Johnson Controls отказалась сокращать расходы, и потеряла свой бизнес с Sears. Но потом стали происходить вовсе невеселые вещи. Рынок начал замечать, что качество батареек DieHard ухудшилось, и что они умирают не так уж трудно. (Еще бы, сокращая расходы на 20 процентов, приходится чем-то жертвовать).

Небольшая потеря качества в большинстве ситуаций не так уж страшна, но для Sears это оказалось серьезной проблемой. DieHard были ее отборным брендом с безукоризненной репутацией. И ее нужно было поддерживать любой ценой, поскольку именно такие бренды, как DieHard, Kenmore, Craftsman и Weatherbeater, отличают Sears от Wal-Mart или Home Depot. Sears - единственное место, где можно купить эти заслужившие уважение товары. Ухудшить их качество, значит ослабить бренды. Ослабить бренды - значит оставить Sears.

Хотя Kearney проделала свою работу по сокращению расходов, она

нанесла ущерб косвенным образом. Но вернемся к еще одному важному уроку.

Урок. Консультанты редко откровенно указывают на ошибки

Даже если консультанты выявили неправильную стратегию, они редко берут на себя риск сказать об этом клиенту, который эту стратегию разработал. Если их целью является установление долгосрочных отношений, конечно, они не будут рисковать и откровенно указывать клиенту на его ошибку. Поскольку на кону стоят миллионы, консультанты предпочтут приберечь наиболее эффективное решение на потом. Это называется "объективностью".

Если обратиться к словарю, объективный означает "без предубеждения или предвзятости; беспристрастный; безличный". Роль консультантов как людей посторонних состоит в том, чтобы прорезать путь к принятию трудных решений через все личные пристрастия и привязанности. Они не могут работать в "безопасном для своего банковского счета" режиме, поскольку имеют дело с конфликтами интересов. Вводя в уравнение компании еще одну переменную - интересы собственной фирмы - они лишаются возможности реально помочь клиенту, говоря с ним честно и объективно. (Тот же принцип не позволяет рекламным агентствам быть искренними с клиентами).

Хороший консультант должен написать в отчете то, что он считает необходимым сделать. Он не должен думать о том, понравится это клиенту или нет. Он должен избегать мыслей о компромиссах, которые могли бы сделать рекомендации более приемлемыми. В компании наверняка нет ни одного руководителя, который не умеет идти на компромиссы. Для этого не нужна помощи со стороны. Что действительно нужно, это помощь в том, чтобы понять, что является "правильным". Тогда уже они смогут пойти на необходимые компромиссы.

Но представим себе, что вы нашли того редкого консультанта, который действительно объективен и скажет вам всю правду. Думаете вы выбрались из леса? Теперь последует правильный совет? Следующий урок говорит нам, что шансы невелики.

Урок. Консультанты редко понимают сознание потребителей

Проблема здесь заключается в обучении. Битвы маркетинга происходят в сознании потребителей и потенциальных клиентов. Только здесь можно одержать победу. Или проиграть. Все дело в позиционировании вашей компании в сознании. Необходимо также понимать следующие шесть принципов работы мозга и психологию принятия людьми решений (более подробно см. Новое позиционирование, [McGraw-Hill, 1995]):

Сознание не может бороться.

Сознание ограничено.

Сознание не любит путаницы.

Сознание не защищено.

Сознание не изменяется.

Сознание может терять фокусировку.

Ваши блестящие консультанты со званиями бакалавров не обучались



этому предмету. Их учат другому - понимать сознание президентов и членов совета директоров компаний. Это все равно, что идти на войну, не умея стрелять.

Майкл Портер использует термин "позиционирование", но он не вполне знаком с процессом дифференциации брендов в сознании потребителей. Не хочет он и учиться. (Однажды я выступал прямо перед ним на большой конференции по управлению. Он даже не пришел послушать). Он считает, что я занимаюсь "маркетингом", а он - "стратегией". Может кто-нибудь объяснит мне разницу? На мой взгляд, маркетинг приносит стратегию в жизнь через сознание потенциальных клиентов.

Если бы Портер и его люди понимали, как устроено сознание, они бы объяснили AT&T, что люди видят в компании телефон, а не компьютер. А поскольку сознание не изменяется, шанса на успех не было, чего бы компания не достигла в области компьютеров. Такой совет помог бы его клиенту сохранить много денег (миллиарды долларов) и усилий.

Проблемы, описанные в предыдущих главах, были вызваны главным образом тем, что компании и их консультанты не признавали того, что вопросы восприятия служат первопричиной трудностей:

General Motors не поняла, что вносит путаницу в сознание покупателей, одинаковым образом назначая цены на свои автомобили и используя схожий дизайн.

Херох пыталась убедить рынок в том, что они могут делать компьютеры. Любой продукт Херох, который не делал копии, в сознании потребителей не мог также и производить вычислений.

Digital Equipment не смогла заставить рынок поверить, что 64-х разрядные рабочие станции - это развитие линии.

Levi Straus не использовала своего положения пионера, которое позволяло ей превратить в сознании потребителей продукцию конкурентов в жалкую копию своих изделий.

Crest не смогла эволюционировать в сознании покупателей из автора концепции "предотвращения кариеса" в "первооткрывателя здорового ухода за зубами".

Компания Burger King не смогла прикрепить к McDonald's ярлык "страны детей" и сделать понятие "жаренный на пламени" основным атрибутом бургера для взрослых.

Firestone на протяжении долгого времени не могла преодолеть воздействия негативной информации, сформировавшей восприятие ее шин как небезопасных.

Miller не смогла понять, что в умах потребителей можно быть одной вещью, а не сразу девятью.

Если бы все эти армии консультантов понимали, что стратегия - это битва за сознание клиентов и потенциальных клиентов, они бы легко выявили вышеперечисленные проблемы, и названные большие компании избежали бы больших проблем.

Это напомнило мне одну замечательную историю о консультанте.



Пастух и консультант

Пастух пасет свое стадо на дальнем пастбище. Неожиданно из облака пыли появляется новеньких Джип Cherokee и приближается к нему. Водитель, молодой человек в костюме от Brioni, ботинках Gucci, солнцезащитных очках RayBan и в галстuke YSL выглядывает из окна и говорит:

"Если я точно скажу, сколько овец в твоём стаде, ты отдашь мне одну?"

Пастух смотрит на юппи, потом на свое мирно пасущееся стадо, и спокойно говорит - "конечно".

Юппи выходит из машины, достает свой ноутбук, подключается к интернету по сотовому телефону, заходит на страницу NASA, задействует систему спутниковой навигации GPS, сканирует район, открывает базу данных и около 60 страниц Excel с различными сложными формулами. Наконец он распечатывает 150-страничный отчет на миниатюрном принтере, поворачивается к пастуху и говорит: "у вас здесь ровно 1586 овец".

"Это верно. Как договаривались, вы можете взять себе одну овцу", - говорит пастух. Он смотрит, как молодой человек выбирает овцу и кладет ее в Cherokee. Затем он говорит: "если я точно скажу, чем вы занимаетесь, вы вернете мне мою овцу?"

"О-кей, почему бы и нет", отвечает молодой человек.

"Вы консультант", говорит пастух.

"Это верно", говорит юппи, "как вы догадались?"

"Очень просто", - отвечает пастух. "Вы появились здесь, хотя вас никто не звал. Вы хотели получить оплату за ответ на вопрос, который мне и так известен. И вы ни черта не понимаете в моем бизнесе, поскольку взяли собаку".



Глава 14. Советы директоров. А помочь некому

Некоторые могут подумать, что последним редутом обороны против принятия плохих решений служат советы директоров. Ведь в них заседает около дюжины мудрых и опытных людей, которые не дадут президенту компании и его старшим менеджерам сойти с правильного пути. Правильно? Отнюдь.

Это на самом деле не так. Единственное, что продемонстрировали советы директоров в последние годы -это готовность отправить генерального директора в отставку, если у компании плохие показатели. Необдуманная отставка Джилл Бэрэд последовала всего через три года, после того, как она заняла высший пост. Дуглас Ивестор оставил Coca-Cola всего через два года после восхождения на Олимп. Роберт Анунциата проработал в Global Crossing всего 53 недели. Ричарда Томана бесцеремонно выкинули из Xerox через три года после назначения (подробнее об этом в Главе 15).

Но где же были советы директоров, когда принимались все ошибочные решения? Единственный способ избежать больших проблем - задушить плохие решения в зародыше, а не ждать, когда они расцветут и покажут признаки увядания.

Спящие на ходу

Как было сказано в Главе 3, проблемы Xerox имеют давнюю историю. Неправильные решения, принимаемые десятилетиями подряд, привели эту некогда успешную компанию к краю пропасти. Глядя на то, как раз за разом Xerox безуспешно пыталась выйти на компьютерный рынок или как процветает бизнес Hewlett-Packard с лазерными принтерами, использующий изобретение Xerox, думаешь о том, что совет директоров мог бы вмешаться раньше.

Но видимо его члены были слишком заняты в других советах, что предотвратить ошибки и поднять правильные вопросы. Семь из 15 членов совета директоров Xerox заседают еще в пяти или более советах. Поль Эллэр, бывший президент Xerox, заседает в пяти советах. Президент и глава операционного управления Xerox Анна Мулкэхи - член четырех советов директоров. Верной Джордан, использующий лавры Билла Клинтона, участвует в одиннадцати советах. Это явно слишком, особенно в ситуации Xerox, где проблемы требуют полного внимания руководителей.

Кроме того, 5 из 15 членов совета представляют саму компанию Xerox и занимаются, таким образом, защитой собственных решений. Оставшиеся члены совета не имеют достаточного опыта в стратегии. Это отставной адмирал, несколько юристов, банкир из Германии, женщина из Lucent Technologies, и несколько финансистов. В совете директоров были руководители Johnson & Johnson и Procter & Gamble, но у них не было опыта в техническом маркетинге. Поэтому неудивительно, что эти люди продолжали пятиться до тех пор, пока оградить Xerox от больших проблем стало уже невозможно.

Опыт не в той области



Когда смотришь на списки членов советов директоров - только диву даешься методике выбора. Верной Джордан - человек из Вашингтона, поэтому наверное его взяли, чтобы он открывал двери в высокие кабинеты. Это же справедливо будет сказать про экс-президента Джеральда Форда и Генри Киссинджера. Ни один из них не может быть полезен в предотвращении принятия неправильных решений.

Просто ради интереса я посмотрел, кто заседает в совете директоров AT&T, компании, отчаянно нуждающейся в помощи. Помимо сотрудников самой компании я обнаружил там отставного руководителя нефтяной компании, консультанта по экономике, отставного президента текстильной компании, председателя совета Kodak (компания, тоже испытывающей проблемы), отставного руководителя Caterpillar Company, консультанта по международным отношениям, профессора права, президента Citygroup (он кстати очень занят в своей организации) и бывшего генерального директора CBS, который не добился на своем посту больших успехов.

Ни один человек из этой группы не имел технического или маркетингового опыта, который помог бы им воспротивиться ранее принятому решению о борьбе с IBM на рынке компьютеров, или идее господина Армстронга стоимостью 100 миллиардов долларов о покупке кабельных компаний с целью снова войти в дома потребителей, которые AT&T была вынуждена покинуть много лет назад, уступив их компании Bell.

Можно по пальцам пересчитать советы директоров, имеющие талант или опыт предвидения. Они умеют собирать осколки, но не успевают подхватить вазу, пока она падает.

Друзья и закадычные друзья

Положение еще усугубляется тем, что в советы директоров часто попадают люди, единственным достоинством которых является знакомство с главой компании. Например, в совете директоров Walt Disney Corporation можно найти немало друзей и знакомых главы корпорации Майкла Айзнера. Туда входят его адвокат, его архитектор, директор средней школы, которую когда-то посещали его дети, а также ректор университета, получившего пожертвование в миллион долларов.

Business Week ежегодно называет лучшие и худшие советы директоров. Вот что писало это издание 5 марта 2001г. о тех, кто все время плетется в конце списка:

Disney - не единственная компания постоянно плетущаяся в хвосте. Среди "двоечников" - Archer Daniels Midland Co. и Advanced Micro Devices Inc. В совете директоров ADM также, как и у Advanced Micro, всего пять независимых директоров из двенадцати, и также как у них - как минимум один не вполне независимый член совета в комитетах по номинации, компенсациям и аудиту. Эксперты по управлению считают, что работа этих трех ключевых комитетов должна выполняться исключительно людьми извне, чтобы предотвратить возможные конфликты интересов. Два новоиспеченных члена черного списка - это компании Rite Aid Corp. и Cedant Corp., следующие сразу за Disney, и занимающие 2-е и 4-е



места соответственно. Скандалы в бухгалтериях обоих концернов привели к волнениям в руководстве и расследованиям со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам. Эти факты поставили серьезный вопрос о компетентности советов директоров. В Rite Aid, которая на протяжении трех последних лет объявляла одни и те же финансовые результаты, комитет по аудиту собирался всего два раза в течение 1999-го финансового года. Четыре из девяти директоров компании являются ее служащими, причем пять из них достигли возраста 70 лет и более. "Это ночной кошмар корпоративного управления", - выразилась стэндфордская Корпес.

Излишняя щедрость за счет денег акционеров

То, насколько "дружественным" по отношению к главе компании может быть совет ее директоров, определяется величиной сумм, выплачиваемых боссу. Компания Archer Daniels Midland, одна из мировых лидеров в сельскохозяйственной продукции, поставила рекорд дружественности. В 1996 году компания признала себя виновной в фиксировании цен и заплатила федеральному правительству штраф в размере 100 миллионов долларов, самый крупный в истории, связанный с фиксированием цен. Когда федералы выдвинули обвинения в фиксировании цен против двух бывших руководителей и одного нынешнего, Майкла Андреаса (сына Двэйана Андреаса, долго стоявшего у руля ADM), подкрепленные видеозаписями, было вполне понятно, что обвинения не беспочвенные. Все трое заявили о своей невинности и обратились в суд, а Майкл Андреас получил оплачиваемый отпуск на время разбирательства. (Таким образом, если вы работаете в ADM и вам предъявлено обвинение, вам все равно платят; просто вам не надо работать). Когда Андреас и двое других были осуждены, он получил неоплачиваемый отпуск. Таким образом, если вы уголовник, вы все еще являетесь служащим.

А теперь пример того, что я называю дружественным отношением совета директоров. Аналогичный случай имел место в General Electric много лет назад. Осужденные руководители отправились в тюрьму и больше не числились среди сотрудников компании.

Легендарная Occidental Petroleum считается экспертами чемпионом всех времен по плохому обращению с акционерами. Как вам такой пример щедрости? В 1997-м году совет директоров выкупил у главы компании Рея Айрена оставшиеся 7 лет его контракта за 95 миллионов долларов. После этого, уже фактически заплатив ему по 13 миллионов в год вперед, совет подписал с ним новый контракт, гарантирующий 1,2 миллиона в год. (А ведь парень даже не играет в бейсбол).

Все это привело к иску со стороны акционеров, который заставил Оху провести капитальный ремонт в своем руководстве. Улучшило ли это работу компании? Пока что Occidental Petroleum имеет показатели хуже, чем у группы, в которую она входит, что свидетельствует о том, что даже находясь под давлением, совет директоров не оказывает большой помощи в бизнесе.

Ночной кошмар в действии



Warnaco - компания, испытывающая большие проблемы. Это еще один пример ужасной расплаты за плохую работу.

Warnaco - производитель одежды, известный по таким брендам, как Calvin Klein, Speedo, Chaps, Olga и многим другим. В прошлом году убытки компании составили 338 миллионов долларов, а стоимость ее складских запасов почти полностью испарилась. Но несмотря на это президент компании Линда Вэчнер получила ошеломляющее вознаграждение за 1998 год.

По основной зарплате - \$2,7 миллиона - она уступала только главе GE Джеку Уэлчу с \$2,8 миллионами (я перерыл все возможные источники). Ее бонус в \$6 миллионов был выше, чем у Джэка Нассера из Ford, чьи акции выросли в том году на 70 процентов, и выше, чем у Ли Рэймонда из Exxon, чьи акции тоже росли, притом что сам Рэймонд вел тогда переговоры, о самом крупном в истории слиянии. Вэчнер также получила \$6,5 миллионов привилегированными акциями, а также миллионы в виде опционов, которые автоматически замещаются деньгами по мере исполнения. Итак: Линда получила такое вознаграждение, как если бы руководимая ею компания достигла сногшибательного успеха, хотя на самом деле Warnaco покинула список Fortune 500, понесла убытки, а ее склад обесценился. Можно добавить еще, что аудиторы изучали вопрос о жизнеспособности компании.

Состав совета директоров Warnaco заставит шевелиться волосы на голове любого эксперта по корпоративному управлению. Из семи членов двое представляют компанию, а из пяти оставшихся двое являются консультантами Warnaco, а один - ее адвокат. Акции Warnaco находятся на дне, что говорит об острой необходимости встряхнуть компанию, если конечно еще не поздно.

Вы можете поинтересоваться, почему положение вышеперечисленных компаний стало столь плачевным. Ответ в том, что для того, чтобы избавиться от плохого совета директоров, требуются серьезные усилия и координация акционеров - обычно инвестиционных и пенсионных фондов, которые по деловым или политическим соображениям могут не захотеть портить отношения с главами крупных корпораций. Однако терпению акционеров всегда есть предел, и в конце концов они обращаются в суд.

Поэтому лучше начинать работу с хорошим советом директоров, чем потом пытаться избавиться от плохого. Итак, как должен выглядеть хороший совет директоров?

Совет специалистов

Если бы меня попросили сформировать совет директоров, последнее, что я бы сделал, так это пригласил туда старых приятелей, знаменитостей или отставных президентов компаний. Я подобрал бы группу людей, которые реально помогли бы моей компании избежать проблем. Это значит, что я хотел бы в нем видеть экспертов в различных областях, важных для моего бизнеса. Вот кого примерно я бы искал:

Эксперт по финансам. Уолл Стрит, требования к капиталу, финансовая отчетность, валютный рынок - вот лишь некоторые из

вопросов, в которых нужна экспертиза. Хорошо если человек не из моей компании и с опытом работы в этой области будет наблюдать за моими показателями и предлагать, как их можно улучшить.

Эксперт по производству. Если мой бизнес связан с производством чего бы то ни было, я хотел бы иметь в совете директоров человека, разбирающегося в заводах и фабриках, который был бы в курсе последних технологических достижений. Такой человек был бы особенно полезен, если бизнес связан с новыми технологиями.

Эксперт по персоналу. Большие корпорации - это всего лишь большие собрания людей. Поэтому забота о них, включая питание и образование, является критически важной. Поддержка такого специалиста помогла бы моим людям пользоваться последними организационными идеями в этой области.

Эксперт по маркетингу. Весь мир - это один сплошной маркетинг, поэтому я хотел бы видеть среди членов совета человека, способного серьезно исследовать состояние компании в области планирования. Я хотел бы знать, не видит ли он возможности появления каких-либо серьезных проблем. Кого бы я не пригласил, так это людей, которые будут планировать по шаблонам.

- Эксперт по управлению. Большую помощь может принести бывший глава компании сходной сферы деятельности, или даже кто-нибудь из консультационного или академического мира, повидавший хорошее, плохое и уродливое в корпоративном мире. Еще раз подчеркну, что он должен быть предельно честным, и хотеть говорить мне и моим сотрудникам, что нам надо сделать для улучшения нашей компании.

Хотя такую команду можно назвать командой мечты, для совета директоров я искал бы людей не работающих в моей компании, и имеющих какие-то реальные навыки. Я бы не брал в совет знаменитостей, людей, попадающих в советы по соображениям политической корректности (женщин, представителей меньшинств и т.п.), а также людей, которые просто со мной соглашаются.

Окружающий мир становится все более сложным, поэтому вам потребуется максимально возможная помощь от совета директоров.

Советы директоров должны работать

Возможно я не совсем справедлив к советам директоров. Многие из них просто не могут быть полезными, поскольку высшее руководство редко подключает их к принятию плохих или хороших решений. Обычно члены таких советов директоров узнают обо всем из документов, которые осталось только подписать. У меня был опыт работы в компании, где совет директоров активно принимал участие в обдумывании решений, и это был весьма положительный опыт. Дон Валентайн, блестящий маркетинговый руководитель, с которым я вместе работал для Southwest Airlines, попросил меня проделать некоторую работу по стратегии в Continental Airlines. Миссия Валентайна состояла в том, чтобы помочь создать конкурента Southwest в области дешевых перелетов на небольшие расстояния, подобно тому, как это сделала авиакомпания United Airlines со своей службой United Shuttle на Восточном Побережье.



Был разработан прототип под условным названием "Continental Peanut Fares" (Полеты на Continental по цене арахиса) и вопрос заключался в том, использовать ли суббренд CALITE (Continental Airlines Lite) или создать совершенно новое имя.

Проблема была в "Continental" В нашей презентации мы не слишком оптимистично говорили о суббренде по типу Southwest. Во-первых, у Continental не было тех плюсов, которыми могла похвастаться Southwest, таких как Херб Келлер, самолеты одного типа, отсутствие бронирования или самая низкая стоимость одной мили в индустрии. Во-вторых, ожидалось появление еще нескольких новых авиакомпаний, специализирующихся на недорогих перевозках (все это происходило в середине 90-х). Поскольку Continental пережила банкротство, необходимо было перепозиционировать сам бренд Continental, а не пытаться запустить новый бренд, подражая Southwest.

Моя рекомендация состояла в позиционировании Continental против трех больших компаний (American, United и Delta) как имеющую "больше авиалинии за те же деньги". Я предложил забыть про "CALITE" и "арахисовые тарифы" и сосредоточиться на основном бренде.

Совет директоров

Хотя президент Continental явно не горел желанием, Дон Валентайн уговорил его показать презентацию совету директоров. И он согласился. Встреча прошла не слишком гладко, поскольку президенту явно не нравилась идея позиционировать Continental, как компанию, предлагающую больше за те же деньги, и отказаться от усилий, связанных с идеей "арахисовых тарифов".

Когда я уже собирал свои вещи, ко мне подошла одна из членов совета директоров и поблагодарила за презентацию. Я высказался в том духе, что кажется не все прошло так, как хотелось бы. Она сказала, - "Вовсе нет. Вас услышали".

И они действительно слышали. CALITE так и не состоялась, в компанию пришла новая руководство, и они действительно предложили "больше авиалиний" за деньги - большие премии для часто летающих пассажиров, менее дорогое обслуживание в первом классе, более новые самолеты.

В настоящее время Continental чувствует себя неплохо, и она имеет совет директоров, который заслуживает похвалы. Он действительно был полезным.



Глава 15. Уолл Стрит. Ничего кроме проблем

Консультанты и советы директоров приносят мало помощи, но по крайней мере они не наносят большого ущерба. Иногда они даже производят на свет хорошие идеи. А вот ребята с Уолл Стрит часто создают предпосылки для того, чтобы положение компании стало непоправимым. Они устраивают теплицы для проблем, они вообще любят, чтобы все "росло".

Рост акций может быть проблемой

Известный экономист Милтон Фридман замечательно выразил эту мысль, сказав однажды: "У нас нет острой необходимости расти. У нас есть острое желание расти". Это желание роста - главная причина проблем для многих компаний. Рост должен быть побочным продуктом хорошей работы компании. Но сам рост как таковой - это не та цель, к которой стоит стремиться. На самом деле рост - это преступник, стоящий за постановкой невыполнимых целей.

Главы корпораций добиваются роста акций, чтобы продлить срок своего контракта и увеличить личные заработки. Брокеры Уолл Стрит добиваются роста для поддержки своей репутации и, опять же, чтобы увеличить личные заработки.

Но так ли уж необходим рост акций? Конечно нет. Если вы задумаетесь над тем, какой вред иногда наносится компании ради необязательного роста акций, вы, наверное, скажете, что это преступление против бренда. Вот реальная история, показывающая, как желание роста стало причиной злодеяний.

Меня пригласили оценить бизнес-планы в одной большой фармацевтической компании, имеющей множество брендов. В свою очередь бренд-менеджеры представили мне свои планы на будущий год. В ходе своей презентации один молодой руководитель рассказал о появлении нового агрессивного конкурента в своей категории, которое должно было неизбежно изменить баланс сил. Но когда он дошел до прогнозирования объема продаж, выяснилось, что его план предусматривает 15-ти процентный рост. Я немедленно спросил, как это может быть, учитывая появление нового конкурента.

Он ответил, что собирается осуществить ряд краткосрочных маневров и расширение линии продуктов. В перспективе это не нанесет ущерб бренду? Да, нанесет. Тогда зачем это делать? Поскольку его босс требует увеличения продаж, и мне следует поговорить с ним.

Неделю спустя этот босс признал проблему, но сказал, что его босс требует роста продаж из-за, вы уже догадались, Уолл Стрит.

15-ти процентное заблуждение

Кэрол Лумис, известный редактор Fortune, написал статью посвященную этому вопросу, которая стала своеобразной вехой и бросила вызов "наглым прогнозам о росте доходов, часто ведущим к потере цели, краху акций и изобретательству в бухгалтерии". Спрашивается: почему глава корпорации не может нарушить традицию?

В этой статье Кэрол заложил основы того, что сейчас считается

приемлемым поведением руководителя:

Из всех ясно сформулированных целей, общей для больших компаний, является рост дохода с акции на 15 процентов - что равносильно созданию команды всех звезд. При росте в 15 процентов компания должна примерно удвоить свои доходы за пять лет. При этом она неизбежно станет звездой фондового рынка, а ее президенту обеспечен парад телеграфных лент. (5 февраля 2001г.)

Не нужно быть ученым-ракетчиком, чтобы понять, почему так происходит. Такого рода предсказания приковывают внимание Уолл Стрит. Это своеобразный любовный танец Уолл Стрит и руководителей компаний, во время которого они шепчут друг другу сладкие и ничего не значащие вещи. Руководителям нужно, чтобы высокие аналитики заметили их, и рекомендовали покупать акции их компаний. Уолл Стрит нужен победитель, чтобы сделать на его примере хороший анализ и привлечь больше денег. Но все это далеко от действительности.

Все это заблуждение. Реальные цифры

Как отмечает в своей статье Лумис, тщательные исследования показывают, что очень немногие компании могут добиться роста в на 15 и более процентов в год. Fortune рассмотрел 150 компаний за три периода -1960-1980, 1970-1990 и 1989-1999.

В каждый из этих периодов только три или четыре компании достигли роста доходов в 15 процентов и более. Порядка 20-30 компаний довольствовались ростом от 10 до 15 процентов, 40-60 увеличили свои активы на 5-10 процентов, 20-30 - на 5 и менее процентов, а еще у 20-30 компаний результаты были отрицательными. Все правильно, там где есть победители, должны быть и проигравшие.

В среднем за эти 40 лет прибыль после налогов увеличивалась на 8 процентов в год. Это значит, что

компания, которой удалось достичь роста в 15 процентов опережала среднестатистическую почти в два раза.

В таких условиях неудивительно, что многие компании начинают делать неправильные шаги, стараясь вочто бы то ни стало сохранить тенденцию роста на бирже.

Трюки торговли

Самый простой способ сохранить свое улучшающееся положение на Уолл Стрит - не учитывать некоторые специальные расходы, которые бухгалтера могут написать мелким шрифтом под вечно растущим графиком доходов. Другой способ - украсть из следующего квартала с тем, чтобы лучше выглядеть в текущем. Это часто делается с помощью так называемой "загрузки торговли", то есть наполнения дистрибьютерской сети товарами в конце квартала для увеличения продаж. Или трюками с декларацией об избыточных средствах в пенсионном фонде и с сокращением благотворительных программ.

Однако самый большой ущерб бренду в будущем, как уже говорилось, могут нанести попытки увеличить продажи за счет расширения линейки продуктов. Хотя этот прием и не увеличивает



краткосрочных доходов, руководство часто видит в нем возможность роста, за счет выхода на другие рынки.

Такого рода деятельность подрывает саму сущность того, что делает бренд индивидуальным и успешным. На примере Porsche это выглядит особенно драматично.

Спортивно-потребительский Porsche?

Это может показаться противоречием терминов, но Porsche хочет заработать на спортивно-потребительском автомобиле, используя его, да вы угадали, для роста. (Нет, это не делание денег. В 2000 году General Motors в среднем имела доход в 853 доллара с каждой проданной машины. Porsche - 7350 долларов). Porsche собирается представить модель Cayenne, которая будет размером с Grand Cherokee. Это первый неспортивный автомобиль в 53-летней истории фирмы. Он будет иметь четыре двери, четыре сидения и заднюю дверь. (Да, в это трудно поверить). В сознании людей Porsche - это классическая 911-ая модель с 6-ти цилиндровым двигателем воздушного охлаждения в задней части. Porsche не желает мириться с действительностью и настойчиво пытается расширить линию.

В 1970-х и 1980-х годах Porsche уже хотела сойти с Олимпа, сначала пытаясь создать автомобиль со среднеобъемным двигателем, 914, совместно с Volkswagen, а затем автомобиль с передним расположением двигателя совместно с Audi, 924. Обе модели были в конце концов сняты с производства. В 1978 году Porsche представила 928-ую модель с передним 8-ми цилиндровым двигателем, которая должна была занять место архаичной 911-й. Но пуристы отказались принять 928-ую как настоящий Porsche, поэтому ее выпуск прекратился. Однако производство 911-й модели продолжается.

Некоторые могут подумать, что Porsche наконец поняла, что любая машина, которая не выглядит как 911, не воспринимается приверженцами бренда как Porsche. Ни тут-то было. Компания опять работает с Volkswagen над созданием автомобиля ничего общего не имеющего с 911.

Успехов!

Меню "Новые вкусы" от McDonald's

Сегодня золотые арки McDonald's несколько подрастеряли свой блеск. В 2000 году продажи выросли всего

на 3 процента, а чистый доход за четвертый квартал снизился на 7 процентов. Это естественно сказалось

на акциях, которые сейчас на самой низкой отметке за два года.

Глава McDonald's Джэк Гринберг предпринял шаги, которые бы сделал любой энергичный президент компании на его месте: он предложил нечто новое под названием "Меню новых вкусов", состоящее из 44 пунктов. Ротация блюд между франчайзингами будет осуществляться по принципу 4 блюда одновременно в одном месте. Он считает, что это позволит удвоить продажи в США в течение следующих 10 лет. Проблема заключается в том, что многие пункты из нового меню не так уж и новы. Оно включает некоторые старые сезонные продукты,



такие как McRib и Shamrock Shake (зеленый). Включены также такие вещи, как полоски бекона и сельские соусы, копирующие Wendy. Бутерброд Quarter Pouder с сыром представлен тремя видами сыра: чеддер, швейцарский и американский.

Все к чему это приведет - очереди у каждой кассы и жалобы с этим связанные.

Удачи!

Коварные опционы акционеров

Уолл Стрит часто влияет на поведение компании за счет опционов акционеров (возможность служащих выкупать акции своей компании по льготным ценам). Когда руководство или даже служащие, находящиеся на среднем уровне в иерархии компании, рассматривают опционы акционеров, они начинают беспокоиться о состоянии акций компании в следующем квартале. Они хотят, чтобы их опционы приносили им прибыль, поэтому они предпочитают сглаживать углы и не принимать решений, которые могут быть полезны для компании в перспективе, но приведут к снижению доходов хотя бы на несколько центов. Они читают газеты. Достаточно в прогнозе сказать о снижении прибыли на несколько пении, и Уолл Стрит сделает ваши акции дешевле на 20 процентов. А это, конечно погубит опционы, и приведет к появлению целой армии сотрудников, ходящих с вытянутыми лицами.

Один мой клиент, компания занимающаяся производством пиццы, продемонстрировала как раз такой пример победы краткосрочного мышления над долгосрочным. Один из сотрудников компании получил информацию о новой мельничной системе, существенно улучшающей процесс изготовления теста. Люди, отвечающие за принятие решения о покупке, отказались от быстрого приобретения системы, хотя владелец компании считал, что покупка необходима. Причиной задержки послужило то, что расходы могли повлиять на квартальный прогноз доходов. Как сказал владелец: "мои люди воруют у Петра (улучшение качества), чтобы заплатить Павлу (Уолл Стрит).

Нечего и говорить, что теперь он старается платить своим людям иначе, чем посредством опционов акционеров.

Проблема Эго

Еще одна неприятность, которая случается с главами компаний, когда они не достигают своих смелых, но нереальных целей, - самолюбие, которое становится ущемленным в тот самый момент, когда акции падают. Если в потоке финансовых новостей, низвергающемся с Уолл Стрит, появляется информация о снижении стоимости акций, глава компании оказывается в ярком свете прожекторов дурной славы. Неожиданно все начинают писать истории о главе компании и о том, какие ошибки он допустил.

Сегодня Кэрли Файорина - герой Hewlett-Packard, а завтра уже пишут о ее излишне амбициозных планах и о том, как она потеряла доверие Уолл Стрит. Если у вас толстая кожа - это не страшно. Но только подумайте, ведь эти же самые статьи читают члены совета директоров и служащие вашей компании. Такие публичные удары наносят ущерб



вашей репутации, изнашивают вас. Они заставляют вас проявлять излишнюю осторожность, а это не всегда хорошо. Подумайте, что должен чувствовать генерал, о котором пресса начинает писать плохо в самый разгар войны? Это явно не прибавит ему храбрости. А вот противник от этого выиграет.

Воодушевите их, а потом разочаруйте

Нестабильность Уолл Стрит в последние годы стала опустошительной для многих компаний.

Сначала на сцене появляются банкиры, занимающиеся инвестициями. Они призывают компании вкладывать деньги в то, что по их мнению поможет снискать популярность и принесет быструю прибыль. Мы все видели это на примере сумасшествия с "точка-corn", которое можно сравнить с золотой лихорадкой. Но как только мир осознал, что в этих горах золота нет (за исключением порнографической вершины) Уолл Стрит вытащила затычку, после чего и последовал крах. Самое печальное это то, что не нужно было быть провидцем, чтобы понять, что все бизнес-планы, связанные с интернетом, имели мало шансов осуществиться. Движущей силой всей этой заварухи была надежда сделать деньги на акциях.

Проклятие Tel-com

Следующим сумасшествием Уолл Стрит была история с DSL (Digital Subscriber Line - цифровая линия абонента). Обещалось перенести устаревшие телефонные линии в эру широкополосной цифровой связи. Предполагалось, что потребители смогут загружать Web-страницы в 26 раз быстрее, чем при коммутируемом соединении. Телефонные компании получали возможность конкурировать с кабельными системами.

Вместо нового золотого века телекоммуникаций возникли очереди в судах по банкротству, куда обратились North Point, Zyan и десятки других фирм, предоставлявших услугу DSL. Как выразился журнал Forbes, установка этих линий была "прямой дорогой в ад". Очень быстро стало очевидно, что эти линии не дают подписчикам никаких преимуществ, но как говорилось в статье:

Фондовому рынку не было до этого никакого дела. Уолл Стрит переоценил эти фирмы в 250 раз. Единственным показателем, на который обращали внимание, был рост линий. "Уолл стрит спровоцировал нас тратить деньги, подобно пьяным матросам", сказала Элизабет Феттер, глава North Point. Так поступали все. (19 февраля 2001г.)

Деньги испарились. Вечеринка подошла к концу, а Уолл Стрит уже ищет новые возможности для привлечения больших денег.

Слепой ведет слепого

Горькая правда заключается в том, что большинство этих аналитиков не слишком разбираются в том, как нужно создавать бренды и строить бизнес. Они просто никогда этого не делали и не понимают, что цифры и технологии здесь не при чем. Нужны уникальные идеи и восприятия, нужно успешно осуществлять навигацию в коварных водах конкуренции.

Зато они всегда готовы на подвиги, которые широко освещаются прессой, и которые делают их звездами фондового рынка. Возьмем,



например, 41-летнюю Мэри Микер, интернет-аналитика из Morgan Stanley. Журнал Fortune опубликовал довольно скандальную передовицу, посвященную госпоже Микер, поставившую вопрос о том, можно ли вообще доверять аналитикам.

В статье отмечается, что пример Микер указывает на нежелание рекомендовать продавать акции технологических компаний. Хотя она по-прежнему выражает уверенность в рынке и в его способности восстановиться, можно заподозрить, что если ты столько сил потратил, чтобы обеспечить рост этих акций, и если даже менеджер заурядного фонда покупает для него миллион акций, ты не очень охотно изменишь собственную позицию. Все это напоминает слепого (покупайте эти акции, правда я не знаю, что с ними будет), ведущего слепого (я куплю их, правда я не знаю, что с ними будет).

Об одном понимающем аналитике

На Уолл Стрит есть один человек, который кажется понимает намного больше других в том, как бренды достигают успеха или проваливаются. Это Стив Милунович. Он специалист по стратегии в технологиях из Merrill Lynch и заслужил немало аплодисментов за свою деятельность. (О нем мы уже писали в истории про DEC).

Что отличает Стива от других аналитиков, это то, что он жадно читает мои книги и часто звонит, чтобы узнать мое мнение о той или другой компании. Он пытается анализировать не только цифры, но также маркетинговые стратегии, за ними скрывающиеся.

Еще более удивительно то, что это единственный аналитик, который поинтересовался моим мнением о том, испытывает ли компания трудности.

Если Стив дает рекомендации, я склонен к ним прислушаться. Если это делают другие аналитики Уолл Стрит - увольте.

Один совет по обороне

Если ваша компания - открытое акционерное общество, вам придется иметь дело с Уолл Стрит. Главное не попасть при этом в беду. Вот некоторые советы от глав компаний, испытавших все на своей шкуре. Я не буду называть имена, что убережет их акции от возмездия фондового рынка.

Занижайте оценки. Входите с высокой стоимостью. Самое плохое, что можно сделать - это поставить недостижимые цели, даже если вы делаете это для мотивации своих сотрудников. Проблема в том, что если цель не будет достигнута, Уолл Стрит не простит вам этой оплошности, независимо от того, была цель реальная или нет. Лучше обещать меньше, а сделать больше. Конечно, будет меньше восторгов, но зато ваши акции не рухнут.

Уменьшите количество аналитических заседаний. Чем меньше вы говорите, тем меньше у вас будет проблем. Мне еще не приходилось видеть бизнес стабильно, работающий из квартала в квартал. А серьезные маркетинговые шаги обычно начинают приносить плоды спустя месяцы, а то и годы. К чему тогда вся эта болтовня? Мой любимый глава компании считает, что два заседания в год - это достаточно. Когда

его люди приходят на эти заседания, они считают, что должны заниматься анализом. Он же призывает их думать о бизнесе, а не о численных показателях. Зачем же портить их аналитическими заседаниями?

Говорите о стратегии, а не о цифрах. Во время проведения таких заседаний постарайтесь уделить как можно больше времени стратегии борьбы с конкуренцией. Если ваша стратегия будет работать, то и показатели будут улучшаться. Говоря о стратегии, вы играете на своем поле. Помните, что очень немногие аналитики разбираются в стратегии, поэтому вам легче будет управлять ходом дискуссии. Кроме того, это хороший способ ведения бизнеса. Хорошие генералы не обсуждают свои потери или сколько было уничтожено врагов. Они обсуждают планы новых боевых действий.

Радость частного бизнеса

Вы когда-нибудь интересовались, почему даже очень успешные частные компании, такие как Milliken или Gore-Tex так редко обсуждаются в прессе? Потому что никто пристально не следит за их показателями из месяца в месяц. Все чем им надо заниматься - это своим делом. И если они им довольны, это главное. Это напомнило мне еще одну историю:

Рыбак Тико и аналитик с Уолл Стрит

Американский бизнесмен прогуливался по пристани небольшой деревеньки на побережье Коста-Рика, когда к ней причалила небольшая лодка с одним рыбаком. В лодке лежали несколько больших желтых тунцов.

Американец похвалил качество рыбы и спросил рыбака, как много времени тот потратил, чтобы поймать ее.

Тико ответил, что совсем недолго. Тогда американец спросил, почему Тико не рыбачил дольше и не поймал больше рыбы. Тико сказал, что этого ему достаточно на сиюминутные потребности его семьи.

Тогда американец спросил, - "А что же ты делаешь в оставшееся время?"

Рыбак Тико ответил, что он поздно встает, немного рыбачит, играет с детьми, затем принимает сиесту с женой Марией, затем спускается в деревню, где потягивает вино и играет на гитаре с друзьями.

Американец усмехнулся. "Я аналитик Уолл Стрит и я могу помочь тебе. Ты должен больше рыбачить, и на вырученные средства купить большую лодку и присутствие в интернете. Хороший бизнес-план даст тебе капитал на покупку еще нескольких лодок. В конце концов у тебя будет целая флотилия. Вместо того, чтобы продавать свой улов посреднику, ты будешь работать прямо с переработчиками, а в конце концов купишь собственный консервный завод. Ты будешь контролировать производство, переработку и распространение. Тебе придется оставить эту деревушку и переехать в Сан-Хосе, Коста-Рику, затем в Лос-Анджелес, и наконец в Нью-Йорк, откуда ты будешь распоряжаться подразделениями своего расширяющегося вертикального рынка".



Рыбак спрос, "Сеньор, а сколько времени уйдет на все это?"
Американец ответил, что лет 15-20. "И что потом, сеньор?"

Американец засмеялся и сказал, "Потом самое лучшее. Когда придет время, ты превратишь свою компанию в открытое акционерное общество, продашь акции и станешь очень богатым. Ты сделаешь миллионы".

"Миллионы, сеньор? И что дальше?"

Американец ответил, "Дальше ты оставишь дела, переедешь в маленькую рыбацкую деревушку на побережье, где ты сможешь поздно вставать, немного рыбачить, играть с детьми, принимать сиесту с супругой, а вечерами спускаться в деревню, потягивать вино и играть с друзьями на гитаре".



Глава 16. Знание своего врага может помочь вам избежать неприятностей

Дочитав до этого места, вы возможно задаете себе вопрос: "Нет ли более простого способа избежать проблем?". Хороший вопрос. Невозможно, принимая решение, каждый раз соизмерять его со всеми уроками, о которых я говорил в этой книге. Что если вы забудете один или несколько? В конце концов, очень немногие из тех, кто не ворует, не убивает и не изменяет супругам, помнят все десять заповедей. Люди, возможно, продолжают совершать плохие поступки и в жизни и в маркетинге из-за того, что правила подчас невыполнимы.

Поэтому я сконцентрирую все ранее сказанное в одно простое правило, которое хотя и несовершенно, но поможет вам избежать многих ошибок: найдите ваших конкурентов.

Возможно, это звучит банально. Конечно, вы должны стремиться знать побольше о ваших конкурентах. Кто об этом не знает? Однако, может это будет неожиданностью для вас, но многие попавшие в беду компании, о которых я только что писал, либо не распознали, либо сильно недооценили своих самых важных соперников на рынке:

General Motors никогда не рассматривала небольшие автомобили из Германии и Японии как угрозу себе. Вместо этого она устроила конкуренцию между собственными брендами. Когда GM посмотрела по сторонам и увидела Saturn, было уже поздно.

Херох считала своим главным конкурентом IBM, в то время как настоящая угроза исходила от Hewlett-Packard и ее лазерных принтеров.

Digital Equipment никогда не думала, что настольный компьютер может подорвать ее позиции на рынке миниЭВМ. После того, как IBM представила PC, дни DEC были сочтены.

AT&T никогда не рассматривала MQ и Sprint как своих полноправных конкурентов. Они ими стали. Из-за того, что AT&T не использовала идею технологического превосходства.

Levi's не предполагала, что более дешевые джинсы других фирм смогут заполнить категорию, изобретенную компанией.

Crest не заметила, как Colgate опять вырывается в лидеры с помощью своей пасты, предохраняющей десны.

Компания Burger King не поняла, что она должна продолжать атаковать McDonald's. Перестав это делать, компания проиграла.

Mark & Spencer никогда не принимала конкурентов всерьез. Компания никого не боялась.

Хотя каждый из этих случаев можно объяснить по-своему, есть одна вещь, которая могла помочь всем этим компаниям избежать проблем. Это более пристальный взгляд на конкурентов, так как он позволяет вам понять, что нужно делать, пока беда еще не пришла.

Давайте рассмотрим одну большую компанию, о которой пока нельзя сказать, что она в беде, но она явно стоит на распутье. Используем наш подход "найди своего конкурента" для того, чтобы оценить, что ей следует

предпринять в настоящее время.

Куда двигаться Hewlett-Packard?

HP была в течение шестидесяти лет образцовой компанией в смысле менеджмента. Медленный рост в последние годы привел к тому, что совет директоров решил назначить энергичного генерального директора, который бы вывел компанию из состояния близкого к смерти, подобного тому, в котором находилась IBM 10 лет назад, и в котором пребывает в настоящий момент Xerox.

Выбор пал на Кэрли Фиорину, которая работает не покладая рук и если и делает перерыв, то только для того, чтобы сфотографироваться. Ее очаровательные изображения все время появляются в деловых журналах. Когда необходимо проанализировать ситуацию, она не стесняется. Вот что она заявила в статье, опубликованной Business Week 19 февраля 2001г.: "Мы взглянули в зеркало и увидели великую компанию, терпящую бедствие". План Кэри Фиорины

В этой же статье были описаны шаги, предприняты Кэри и ее планы, направленные на то, чтобы превратить HP в лидера на сегодняшнем технологическом рынке, характеризующимся жестокой конкуренцией. Вот как она собирается превратить динозавра в динамо-машину:

Сконсолидировать рекламу из 43 агентств в двух и обновить бренд. Результатом стала кампания под лозунгом "Изобретай" (ролик об изобретателях в маленьком гараже).

Объединить 83 нынешних департамента продуктов HP в четыре, которые должны будут работать с двумя отделениями продаж и маркетинга.

Создать новые категории продуктов в бизнесе, связанном с интернетом, такие как цифровое изображение и беспроводные услуги.

Она также работает над снижением расходов за счет более интенсивного использования интернета. Но уже слышны голоса о том, что все эти агрессивные начинания уж слишком агрессивны и слишком стремительны для такой большой компании, и что они создадут сумятицу.

Что касается меня, то я пока не вижу за всем этим какой-либо осмысленной стратегии. Все что мне удалось понять - HP собирается стать лучше и изобрести что-нибудь новенькое. Это все хорошо. Но где враг? Знание своего конкурента - вот что необходимо для выбора правильного стратегического направления.

Конец шизофрении

Никто не говорит об этом, но первый шаг был блестящим.

На протяжении многих лет моей работы с HP над тем или иным проектом я сталкивался с тем, что Hewlett-Packard никак не может решить, какой компанией она является - компанией, производящей измерительное и тестирующее оборудование, или компьютерной компанией? Конечно, она является и тем и этим. Отсоединив, наконец, бизнес измерительного и тестирующего оборудования, Hewlett-Packard разрешила проблему раздвоения личности. (Единственное, что на мой взгляд не очень мудро - это выбор довольно странного имени бренда "Agilent", но это уже другой вопрос).



Теперь Hewlett-Packard может позиционировать себя на место, оставленное DEC. Сегодня HP - вторая по величине компьютерная компания в мире. Это безусловно очень сильная позиция, но главное, она ясно показывает компании, кто ее главный враг, и какой стратегии ей надо придерживаться. "Обновление бренда" - это просто упражнение в том, чтобы напомнить всем, что HP занимает второе место в огромной категории. Оно не должно было включать идею об изобретательстве в маленьком гараже. Тем более, что эти скромные начинания не имели никакого отношения к компьютерам. Господа Хьюлетт и Пэкэрд изобретали там измерительное и тестовое оборудование. Новая программа HP должна была быть направлена против ее естественного врага.

Враг - это IBM

Как вы уже знаете, номер два должен атаковать номер один и предлагать себя в качестве альтернативы. Sun Microsystems, конечно, сильный конкурент, но эта компания специализируется на рабочих станциях, работающих под UNIX, и серверах. Чтобы завоевать большую долю рынка корпоративных систем (где Фиорина рассчитывает на большой рост), HP должна противостоять IBM. Чтобы добиться поставленной цели - поставки корпорациям систем электронной коммерции - нужна анти-IBMовская стратегия, а не стратегия "мы тоже". У IBM есть мощное сервисное отделение и отличная реклама систем электронной коммерции. Что есть в этом смысле у Hewlett-Packard? Как она может представить себя в качестве альтернативы? Собирается ли HP превзойти IBM по части изобретательства? Это маловероятно, сколько бы маленьких гаражей она не бросила в атаку.

Атакуя более крупного конкурента, необходимо выявить его сильные стороны и стараться избегать столкновения на этом направлении. Сила IBM заключается в коммерческих системах, работающих на больших ЭВМ, установленных во многих крупных компаниях. На самом деле, продажа таких больших систем является локомотивом, обеспечивающим IBM быстрый рост в бизнесе системной интеграции и консультаций. Но в целом мир изменяется в сторону открытых систем, основанных на интернете, поэтому большие ЭВМ будут постепенно вытесняться. Почему вы думаете IBM окрестила свои большие машины "серверами предприятий"? Она играет на интересе клиентов к системам клиент-сервер.

Это дает возможность использовать слабость IBM в этой растущей категории. "Мировой лидер в открытых системах для предприятий"

Задача состоит в том, чтобы объяснить, каким образом Hewlett-Packard заняла вторую позицию на рынке. IBM сделала это за счет своих систем на больших ЭВМ. HP сделала это с помощью своих открытых систем клиент-сервер. И у HP есть полное право владеть этой позицией. Последний раз, когда я смотрел на цифры, они говорили следующее:

HP крупнейший в мире поставщик открытых систем.

HP крупнейший в мире поставщик системы UNIX (открытой операционной системы).

HP привела к использованию открытых систем больше компаний, чем это сделала какая-либо другая компания.

Это предоставляет возможность для укрепления своих позиций и построения сервисного бизнеса, конкурирующего с IBM, Accenture и EDS. HP могла бы переименовать свой сервисный бизнес в Организацию открытых вычислительных систем Hewlett-Packard. Задачей этой Организации должна быть помощь предприятиям в переходе на использование открытых систем. Такой подход возможно будет лучше, чем попытки Кэрли купить консультационную компанию PriceWaterhouse Coopers за 16 миллиардов долларов.

Поэтому Hewlett-Packard имеет прекрасную возможность сыграть на противопоставлении себя IBM, руководство которой готово производить любые компьютеры без разбора. HP может подчеркнуть негатив конкурента.

Основное преимущество: меньший риск

Hewlett-Packard может заявить, что основным преимуществом их систем для предприятий является

снижение риска. Глубокое понимание "открытой" технологии, а также огромный опыт Hewlett-Packard позволяет ей использовать Закон Искренности: признайте свои слабые места, и потенциальный клиент оплатит вам доверием.

Правда заключается в том, что многие компании, оказывающие сервисные услуги, обещают больше, чем делают. Также, многие сервисные компании занижают время и стоимость перехода с больших ЭВМ на открытые системы. Это привело к тому, что многие генеральные директора недовольны. Консультационная фирма CSC Index из Кембриджа, Массачусетс, провела совместно с Американской ассоциацией управления опрос 376 генеральных директоров. Выяснилось, что примерно половина всех выполненных технологических проектов не оправдала ожиданий руководителей. HP это дает отличную возможность:

говорить о темной стороне перехода на с больших ЭВМ на системы клиент-сервер.

говорить о том, чего нельзя добиться переходом на открытые системы.

говорить о новых интернет-службах, избегая мифов и обещаний "безопасности".

- говорить о том, почему "меньший риск" означает Hewlett-Packard как лучшего поставщика сложных программных продуктов, таких как SAP.

Короче говоря, нужно говорить обо всем том, о чем молчит IBM. Это к тому же согласуется с консервативным имиджем HP. А главное - эта стратегия не требует для своего проведения каких-либо новых изобретений. Используя ее, Hewlett-Packard встанет на путь создания мощной альтернативы своему врагу - IBM.

Это небольшое упражнение дает вам общее понимание того, как знание ваших конкурентов может помочь вам избежать проблем. Но есть

еще несколько соображений по поводу конкуренции, которыми следует руководствоваться.

Избегайте сильных сторон конкурентов и используйте их слабые места

Если ваш конкурент известен чем-то одним, вас должны знать за что-то другое. Часто бывает так, что слабость, присущая конкуренту, это как раз то другое, что вы можете использовать. Если сила McDonald's заключается в том, что это место для детей, Burger King может заявить о себе как о месте для детей, которые выросли. IBM известна своими корпоративными системами на больших ЭВМ. Hewlett-Packard может использовать это, предлагая открытые, распределенные компьютерные системы.

Необходимо только помнить, что мы говорим о силе и слабости в сознании участников рынка. Маркетинг - это битва восприятий. Что вы реально делаете в маркетинге - это используете восприятия.

Нужно всегда быть немного параноиком по поводу конкурентов

Мы живем в мире жесточайшей конкуренции. Вы должны понимать, что в данный момент один из ваших конкурентов, возможно, проводит совещание по поводу того, как пригвоздить вас тем или иным образом. Вы должны постоянно собирать информацию о том, что планируют ваши конкуренты. Информация может быть от проникательных сотрудников отдела продаж, дружественных потребителей или из исследований.

Никогда нельзя недооценивать конкурентов. Уж лучше их переоценить. Примеры AT&T, DEC, Levi's и Crest доказывают, что недооценка конкурентов может принести большие потери даже для лидеров.

Обычно, если вы задеваете конкурента, это заставляет его улучшиться

Компании, которые считают, что могут безнаказанно ударить конкурента, - ошибаются. Они высмеивают продукты или услуги конкурента, утверждая, что они умеют делать лучше. Но затем, неожиданно, их крупный конкурент улучшается и так называемое преимущество испаряется.

Avis, компания номер два в аренде автомобилей, действительно старалась лучше. Но Hertz быстро нанесла ответный удар. В один прекрасный день она выпустила сокрушительную рекламу с таким заголовком: "На протяжении многих лет Avis рассказывает вам, что она компания номер два. Сейчас мы расскажем вам почему".

Дальше в рекламе перечислялись все усовершенствования компании Hertz. Avis так никогда и не оправилась от этого удара. Никогда не стройте вашу программу вокруг ошибок конкурента. Он их быстро исправит.

Когда бизнес под угрозой - конкуренты ведут себя не рационально

Желание выжить - мощный инстинкт, как в жизни, так и в бизнесе. В условиях опасности рациональность улетучивается. У меня есть замечательная история об этом.

Молодая компания придумала уникальную систему упаковки для

детского питания, позволившую получить серьезное ценовое преимущество над двумя другими поставщиками.

Чтобы попасть на полки супермаркетов она вышла на рынок не с лучшим питанием, а с лучшими ценами. Установившиеся бренды немедленно отреагировали снижением цены. Новой компании пришлось еще понизить цены, но конкуренты опять их сравняли.

Когда один из членов совета директоров молодой компании попросил руководство предсказать дальнейшее поведение конкурентов, руководство сказала, что два крупных конкурента не будут дальше снижать цены, поскольку это "нерационально". Они теряли бы деньги из-за старой системы упаковки.

Этот же член совета позвонил мне, чтобы узнать мой прогноз. Я сказал, что конкуренты будут оставаться нерациональными до тех пор, пока не вытеснят новичка из бизнеса. Зачем им облегчать жизнь компании, представляющую угрозу для их стабильного бизнеса?

На следующем совете директоров руководству компании было предложено продать новую систему упаковки одному из устоявшихся брендов, что и было сделано с большой прибылью.

Это был успех рациональной компании.

Раздавите своего более мелкого конкурента как можно быстрее

На войне у генералов есть важный принцип, который они используют при обороне:

Лучшее место для встречи сил захватчика - это вода, где у него меньше всего возможностей для маневра. Затем его нужно атаковать на берегу, где возможность маневра ограничена. Но главное - не дать ему прорваться вглубь территории, где он может развить наступательный импульс.

Так же и в бизнесе: вы должны выступить против вашего менее крупного конкурента как можно раньше, пока он еще не стал полноправным и не развил импульс. General Motors упустила момент, когда немцы и японцы начали захват американского рынка маленькими автомобилями. Компания рассудила, что не сможет сделать деньги на таких автомобилях и быстро рационализировала свою позицию, убедив себя, что американцы хотят ездить на больших комфортабельных машинах. Ошибка.

Gillette, с другой стороны, встретила одноразовые бритвы BIC во всеоружии, представив одноразовые станки с двумя лезвиями под названием Good News. Может быть компания и не сделала больших денег на этих станках (она предпочитает резать нас чем-нибудь более основательным), но сегодня она доминирует в этой категории, также как и в традиционной и более доходной категории бритвенных станков с катриджами.

Но здесь нужно быть осторожным. Никто так хорошо не раздавил конкурентов как Microsoft. Мой совет: продолжайте их давить, пока не услышите, что вами заинтересовалось федеральное правительство. Тогда извинитесь и сбавьте немного обороты.

Если у вас есть крупный конкурент, смотрите, чтобы он не раздавил

вас

Это обратная сторона медали. Как бороться с крупным конкурентом, который только что прислушался к моему совету?

В двух словах - надо быть осторожным.

Лучшая стратегия - подкрасться к нему незаметно и никогда не угрожать ему. Медленно стройте ваш бизнес в тех областях, где вы меньше всего видны. После того, как вы разовьете необходимый импульс, а ваш бизнес увеличится, вы сможете двинуться вперед и бороться с более крупными игроками.

Wal-Mart сначала появилась в малонаселенных округах Америки класса C и D, где их главными конкурентами были небольшие компании розничной торговли. Только когда компания выросла и обрела силы, она пришла в округа с большим населением, чтобы помериться силами с крупными розничными торговцами.

Southwest Airlines придерживалась аналогичной стратегии, медленно развивая структуру своих линий в тихих аэропортах и на не слишком оживленных маршрутах. Она начала с Техаса, затем двинулась на Западное побережье, затем на Средний Запад, а сейчас прокладывает себе путь на Восток. Когда крупные авиакомпании обратили внимание на Southwest Airlines, у нее был уже накоплен приличный импульс.

Херб Келлер поддерживал несколько реальных отличий от более крупных конкурентов, что позволяло ему сохранять низкие цены: никакой еды, никакого бронирования, только один вид самолетов. Сейчас он руководит рекламным агентством Superbowl, хорошо заметен и полон энергии.

Если вы проигрываете битву, смените поле боя

Компания, которая побеждает, не будет сбавлять обороты. (Единственное исключение - часовая компания Timex). Даже богатые компании страдают в сегодняшнем мире жесткой конкуренции. Лучшим подходом было бы перенести ваши усилия в те области, где вы можете лучше использовать ваши преимущества.

Производя одежду в США, Levi's не могла конкурировать по ценам с подражателями. Выбрав стратегию аутентичности, Levi's использовала бы свою сильную сторону, обосновав свои несколько более высокие цены оригинальностью изобретателя джинсов. Это бы также помогло компании выиграть время для перевода производства за рубеж.

С ее нынешней стратегией Kellogg's проигрывает сражение. Сфокусировавшись на "настоящих хлопьях" против "обработанных", компания могла бы перевести борьбу в более благоприятный контекст для себя - ведь компания выпускает хлопья по оригинальной старинной технологии.

Вы должны стремиться привести рынок в такое состояние, в котором вы сможете использовать свою точку отличия против конкурентов, вместо того, чтобы быть раздавленными точкой отличия конкурента.

Если более крупный конкурент собирается атаковать, вы должны начать атаку раньше

В конце концов вы должны трезво взглянуть на свои силы и на



размер вашей компании. На войне обычно большие армии одерживают победу над меньшими. Когда большее количество людей стреляет в меньшее, побеждают те, кого больше.

Поэтому если вас атакуют, вы должны найти способ контратаковать первыми, чтобы нарушить планы соперника и вывести его из равновесия. Если вы этого не сделаете, вы быстро проиграете битву.

Точно с такой ситуацией столкнулась DEC, когда IBM готовила свою атаку с PC. Если бы DEC рано вывела на рынок более мощный персональный компьютер на основе миниЭВМ, проникновение IBM на рынок настольных машин было бы существенно замедленно. Это поставило бы вопросы о том, достаточно ли мощен и серьезен PC от IBM. Не атакуя, DEC предоставила IBM время улучшить производительность и мощность своих персональных компьютеров и представить их новые поколения (XT и AT).

Очень скоро дела DEC пошли совсем плохо. Один совет

Управление в сегодняшней экономике, с ее жесткой конкуренцией и перенасыщенностью средствами связи, - сложная задача. Нужно отслеживать столько разных вещей и переменных, что может закружиться голова. Чтобы избежать головокружения, нужно использовать метод балерины, входящей в скоростной пируэт. Совершая каждый очередной поворот, она фиксирует свой взгляд на какой-либо одной вещи или источнике света в зале. Поэтому у нее и не кружится голова.

То же самое нужно делать, чтобы не попасть в неприятность. Если вы сосредоточите свой взгляд на конкурентах, вы не потеряете фокусировки и не пойдете по дороге, ведущей к проблемам.



Глава 17. Чем они больше, тем сложнее ими управлять

Так как мы обсуждали все "большое" и опасности "роста", стоит выяснить, заслуживает ли "отчаянное желание роста" усилий, потраченных на его осуществление.

Начав изучать предмет "становления большим", вы вскоре столкнетесь с ошеломляющим количеством исследований, которые поставят перед вами серьезный вопрос: действительно ли "большой" значит "лучший". К тому времени, когда я закончил, я пришел в недоумение, спрашивая себя, о чем, на самом деле, думали все эти руководители, попавшие в ловушку маниакального стремления к слияниям.

Давайте начнем с прописных истин. Комплекс величины

В результате детального исследования два экономиста написали 400-страничный отчет, в котором оспорили традиционный миф корпоративной культуры о том, что индустриальные гиганты со своей огромной организационной структурой обеспечивают экономическую эффективность. В книге "Комплекс величины" ("Bigness Complex" Pantheon Books, 1986), они утверждают, что предубеждения, связанные с размерами компаний, служат главной причиной экономического спада в Соединенных Штатах.

Небольшой взгляд в прошлое показывает, что они были не правы по поводу нашего "экономического спада".

Произошло прямо противоположное, так как в стране начался небывалый экономический подъем. Кроме того, они упустили из виду, что большие компании разваливаются сами по себе и нет необходимости в правительственной политике, которая удерживает компании от чрезмерного увеличения. Они также не заметили взрывоподобный рост маленьких компаний в области высоких технологий, который помог движению в сторону роста экономики.

Как я писал ранее, невозможно предсказать будущее. Но они действительно сделали несколько важных замечаний по поводу "больших".

Большой не значит более эффективный

Проведя большое количество оригинальных и обзорных исследований, авторы сделали заключение, что большая величина компании редко повышает, а чаще снижает эффективность производства. Они указали на два исследования: классическое исследование, проведенное в 1956 году Джоем С. Бейном и более позднее исследование Ф.М. Шерера, в которых были сделаны следующие ключевые выводы:

Предприятие оптимального размера обычно довольно небольшое по сравнению с общенациональным рынком.

Потери эффективности производства на удивление малы на предприятиях, гораздо меньшего размера, чем оптимальный.

Можно провести существенную децентрализацию, принеся весьма небольшие экономические жертвы.

Неудивительно, что большие корпорации заменяют огромные производственные комплексы новыми предприятиями меньшего размера. Компании поняли, что их люди не смогут преодолеть проблем, вызванных размером и сложной структурой предприятий.

Большие не атакуют сами себя

Когда компания добилась успеха и богатства, она не хочет ничего менять. IBM не хотела, чтобы ее мир больших ЭВМ изменился на мир маленьких компьютеров. General Motors не хотела, чтобы ее мир больших автомобилей изменялся на мир маленьких машин.

В результате такие компании часто начинают критиковать новые изобретения, которые в дальнейшем возможно разрушат их основной бизнес. Очень редко появляется большая компания, которая признает: "Это неплохая идея. Давайте откажемся от нашей первоначальной идеи и займемся новой". Вместо этого они выискивают недостатки в новых идеях. Они никогда не принимают во внимание того, что эту новую идею можно усовершенствовать до состояния, в котором она может стать тем, что называется подрывной технологией или тем, что нарушит баланс сил.

Лидеры рынка должны быть готовы атаковать самих себя с помощью лучших идей. Если этого не сделают они, это сделает кто-нибудь другой.

Большой не означает хорошо организованный

Экономисты обращают внимание на трудности организации больших компаний, но я считаю, что самый лучший анализ проблем размера и управления проведен британским антропологом по имени Робин Данбэр. В своей прекрасной книге *The Tipping Point* (Little, Brown & Co., 2000) Малькольм Глэдуэлл знакомит нас Данбэром, чьи изыскания были связаны с тем, что он называл социальной емкостью, то есть группой какого размера, мы можем управлять, чувствуя себя при этом комфортно. Его наблюдения сводятся к тому, что люди объединяются в самые большие группы из всех приматов, так как являются животными с самым большим мозгом, размер которого позволяет справиться с трудностями такого социального окружения. Результатом его наблюдений стало число 150, которое представляет собой максимальное число индивидуумов, с которым мы можем иметь непосредственно социальные отношения, зная, кто они такие и каким образом они связаны с нами.

Господин Глэдуэлл извлек из работ Данбэра следующие результаты, которые добираются до самой сути слишком большого:

Чем большего размера ваша компания, тем более сложные иерархии, правила, предписания и формальные меры вам приходится устанавливать для того, чтобы иметь возможность управлять лояльностью и сплоченностью. Но если количество ваших подчиненных не доходит до 150, Данбэр уверяет, что вы сможете достичь этой цели неформальными мерами: "При таком размере группы вы сможете обеспечивать выполнение приказов и контролировать неподчинение на основе личной лояльности каждого из ваших подчиненных и прямых контактов с каждым из них, в то время как с группами большего размера это становится невозможным".

Личный план



Конечно, господин Данбэр не мог представить, что происходит в больших компаниях. То, что свойственно всем приматам, имеет название "рефлекса личного плана". Другими словами, если человек стоит перед выбором, принять ли решение, которое принесет пользу его компании, или решение, которое принесет пользу ему лично, по большей части он предпочтет решение с пользой для своей карьеры. Другим выражением этого феномена является стремление "оставить свой след".

За все годы, которые я провел в бизнесе, я ни разу не встречал человека, связанного по роду деятельности с маркетингом, который огляделся бы и сказал: "Все идет неплохо. Давайте ничего не трогать". Совсем напротив, все они жаждут вмешаться и начать что-нибудь изменять к лучшему. Они хотят оставить свой след. Просто просиживать штаны для них неприемлемо. Если офисы компании заполнены людьми, пустая возня вокруг бренда неизбежна. Таким образом эти люди спасаются от скуки.

И именно поэтому бренды попадают в беду. Чем больше у вас людей, тем сложнее ими управлять. Большие компании, образующиеся в результате слияния, могут иметь неприятности

На рубеже двадцатого века было создано множество больших корпораций: General Electric (комбинация из 8 фирм, контролировавших 90 процентов рынка), Du Pont (64 фирмы, контролировавших 70 процентов), Nabisco (27 фирм, 70 процентов), Otis Elevator (6 фирм, 65 процентов), International Paper (24 фирмы, 60 процентов).

Но эти времена прошли. Последние 30 лет полны примерами неудач: в семидесятых конгломератах часто не удавалось достигнуть ожидаемой прибыли, а в восьмидесятых корпорации, скупившие множество контрольных пакетов других компаний, снижали эффективность и их компании влезали в долги, которые не могли заплатить. А объединение отдельных компаний иногда занимает больше времени, чем ожидалось, что только повышает тревожность наших друзей на Уолл Стрит.

Если вы сомневаетесь в этом, рассмотрим приведенный ниже список самых крупных индеек, образовавшихся в результате последней волны слияния. Он взят из статьи в журнале Business Week, удачно названной "Поговорим об индейках":

1996

Union Pacific и Southern Pacific

Сделка объемом в 4 миллиарда долларов была осуществлена для того, чтобы создать "бесшовную" железнодорожную сеть от Среднего Запада до Западного Побережья. Реальность поставила проект в тупик.

1997

NFC и CUC International

Эта сделка стоимостью в 14 миллиардов долларов по созданию компании Cendant, гиганта маркетинга. Но бухгалтерские нарушения в CUC уронили стоимость акций Cendant на 46 процентов за 1 день и положили начало федеральному расследованию.

1998

Conseco и Green Tree Financial



Купив за 7,6 миллиарда долларов компанию-ссудодателя Green Tree, страховая компания Conseco собиралась процветать. Но Green Tree была подкошена непогашенными кредитами.

1999

Aetna и Prudential Healthcare

Aetna надеялась, что, сделка в 1 миллиард долларов позволит ей стать компанией номер один в здравоохранении. Но Prudential Healthcare и еще несколько слившихся с ней неудачников привели к отставке руководителя Aetna. Сейчас компания разваливается на две.

AT&T

Компенсационные сделки компании за TCI и Media One на общую сумму 90 миллиардов долларов отразились на руководителе С. Майкле Армстронге (С. Michael Armstrong). Он пытался продавать потребителям пакетные телекоммуникационные услуги, но основной бизнес AT&T сошел на нет. Теперь акции AT&T упали, и она опять разделяется.

Mattel и Learning Co.

Mattel надеялась выйти на рынок игровых CD-ROMов, купив компанию Learning Co. за 3,5 миллиарда долларов. Но из-за коллапса интернета рынок CD-ROMов сузился. Акции Mattel обрушились, и руководитель компании Джилл Е. Бэрэд был уволен.

Allied Signal и Honeywell

Allied Signal надеялась объединить свою эффективность с продуктовыми нововведениями Honeywell. Вместо этого альянс стоимостью 14 миллиардов долларов получает удар за ударом растущими ценами на нефть, падением евро и проблемами с менеджментом.

Federated Department Stores и Fingerhut

Federated заплатила 1,7 миллиарда для того, чтобы иметь возможность применять опыт Fingerhut в области маркетинга в своих отделениях Macys и Bloomingdale. Но фокус Fingerhut на потребителях с невысокими доходами привел к большим списаниям.

McKesson и HBO

Слияние McKesson, оптового торговца лекарствами номер один и разработчика медицинского программного обеспечения HBO&Co, стоимостью 12 миллионов долларов, попало под лезвие циркулярной пилы. Аудиторы обнаружили финансовые нарушения в HBO, которые привели к отставке менеджерского состава и криминальному преследованию. Акции McKesson упали на 47 процентов этот год.

(Декабрь 11, 2000).

Слияние небольших компаний, которые работают в одной области, может иметь какой-то смысл. Объединение больших компаний, работающих в разных областях, поставит вас на путь больших неприятностей.

Почему все идет не так

Исследования показывают, что большинство слияний не оправдывают грандиозных прогнозов об успехе. Две большие компании, начиная работать вместе, тратят столько времени на операционную интеграцию, что в результате оказываются на руинах своей былой славы



и раскрученной торговой марки. Вы редко увидите здесь свежие идеи и инновации. Что стоит за объединением Mobil и Exxon? В лучшем случае, я думаю, кучка бухгалтеров и экспертов по эффективности, которые раздумывали, как снизить затраты, увеличить долю рынка, и поднять цену акций на бирже.

Обширные ресурсы и раскрученные бренды редко гарантируют инновации. Гораздо чаще традиционность и бюрократия встает на пути любых радикальных идей.

Количество проблем увеличивается

Вместе с объединением двух или нескольких компаний, соответственно увеличивается количество сотрудников, продуктов, акционеров и потребителей. Управлять всем этим становится невероятно трудно. Вскоре начинают проводиться бесконечные собрания, на которых обсуждаются логотипы, увольнение части сотрудников, закрытие офисов, продажа бизнесов, и как донести все это до потребителей в правильной форме.

Следующей проблемой является удержание лучших людей компании от перехода в другое место. Иерархия нарушается. Все думают только том, кто поднимется, а кто упадет, и кого выгонят.

Сам бизнес утоплен в море слухов, все сплетничают и ищут новое место работы.

Но самое главное - это так называемое культурное столкновение при попытке соединить две большие, не обязательно одинаково мыслящие компании. Культура - это "то, как здесь заведено". Она включает способ принятия решений и участие в нем, награды за исполнение, отношение к риску и ориентацию на качество и цену. Все это ведет к большому количеству душещипательных и дорогостоящих семинаров по коммуникации и интеграции. Построение команды и тренировка способности к быстрому реагированию становится непреодолимой страстью, и в город въезжают консультанты по реорганизации управления.

Именно это происходит в объединившихся компаниях в Соединенных Штатах. Если же объединения глобальные, как в случае DaimlerCrysler, вся эта новомодная чушь идет куда подальше. Может ли немецкий производитель автомобилей когда-нибудь интегрироваться с производителем автомобилей из Детройта? Вряд ли. Вы же знаете, что эти немецкие инженеры думают об инженерах из Chrysler. Ни один консультант не изменит этого отношения.

Остановки

Как будто всех этих историй и анализа было недостаточно, чтобы отказаться от идеи стать больше, я случайно набрел на организацию в Вашингтоне, округ Колумбия, которая называется Институтом корпоративной стратегией. Она, выбрав из всех компаний Hewlett-Packard, провела вместе с ней исследование теоретических лимитов роста. Они изучали корпоративный "опыт остановки" в течение четырех десятилетий и заключили, что большой компанией действительно очень трудно управлять так, чтобы бизнес рос. С цифрами, которые они

приводят, трудно спорить. Компании стоимостью 40 миллионов долларов необходимо всего 8 миллионов долларов, чтобы вырасти на 20 процентов. Компании стоимостью 4 миллиарда требуется 800 миллионов долларов. Очень небольшое количество новых рынков настолько велики. Это значит, что чем больше и успешнее компания, тем сложнее ей поддерживать свою скорость развития на том же уровне.

Интересно, что 83 процента основных причин, по которым компания остановилась в развитии, можно было контролировать. К проблемам приводили либо стратегические, либо организационные факторы. Другими словами, очень легко сделать ошибку в управлении гигантской корпорацией. Чем они больше, тем сложнее ими управлять.

Это исследование определило потолок или кромку облаков, после которой компания сталкивается с проблемами, если пытается забраться выше. Эта граница - продажи на 30 миллиардов долларов. А теперь ошеломляющая статистика: к 1999 году, годовой доход 50 самых больших открытых акционерных обществ в Соединенных Штатах составлял около 50,8 миллиардов долларов. Это значит, что толпы ужасных бегемотов летают в облаках и скоро остановятся по той или другой причине. (Посмотрите на землю).

Руководство борется за то, чтобы удержать скорость

Все эти слияния привели к появлению борющихся компаний. DaimlerCrysler сокращает 26,000 рабочих мест в Chrysler. Bank of American Corporation и Bank One объединились и вынуждены бороться с высокими издержками. WorldCom купила MQ и теперь занята тем, что расформировывает часть объединения.

Неудивительно, что Wall Street Journal опубликовал прекрасную статью про руководителей, которые борются с размером компании. Для них управление компанией стало "новым видом трудностей и новым уровнем шума". В статье четко суммируются проблемы:

Бизнес вертится вокруг земного шара, экономика движется по спирали и вкусы потребителей разворачиваются на девяносто градусов. Информация распространяется практически мгновенно, будь это прогноз доходов или грязный слух. Молчаливое движение или запинки находятся под гораздо более внимательным наблюдением. Решения необходимо принимать быстро, руководствуясь ограниченной информацией. Продвинувшиеся далеко за море операции могут сделать простые ежедневные функции, такие как общение с подчиненными, все более сложными.

Оказывается, что сегодняшний руководитель спит не так уж много. Поддерживать связь

Многие руководители энергично используют новые технологии. Один руководитель периодически рассылает электронные письма своим 30,000 подчиненным с просьбой поддерживать с ним обратную связь. (Помогите, я по пояс в бумажках!) Другой регулярно проводит видеоконференции, на которых он слово в слово повторяет одну и ту же речь для того, чтобы сохранить корпоративную стратегию неизменной. (Помогите, мне до смерти скучно слушать одно и то же!) Еще один весь день сидит в

интернете, читает шесть ежедневных газет, и бегло просматривает журналы со всего мира. (Помогите, я ослепну от такого количества чтения!) А эти бесконечные перелеты, в которых руководитель может легко преодолеть 150 тысяч миль за год. (Помогите, мое тело уже не понимает, сколько сейчас времени!)

Но вот что действительно кажется мне достойным тревоги - это постоянно растущая необходимость проводить больше и больше времени, строя связи с общественностью и отношения с инвесторами. Один руководитель проводит день в неделю, занимаясь такого рода деятельностью. Его причина: "Большие инвесторы хотят все время быть в курсе. Стало принято, что вы постоянно общаетесь с основными акционерами."

Это значит, что кому-то другому приходится управлять ежедневным процессом бизнеса.

Итак, мы пришли к этому: у руководителей таких больших компаний нет времени на то, чтобы вникать в некоторые из тех важных решений, которые могут впоследствии выйти им боком. ("Я бы хотел уделить этому больше времени, но мне необходимо перезвонить одному из крупных инвесторов.")

Неудивительно, что уровень смертности среди руководителей больших компаний растет.



Глава 18. Проблемы начинаются с руководителя и заканчиваются руководителем

В стародавние времена руководитель большой компании был далеко за линией огня. Когда дела ухудшались, всегда находились люди, на которых можно было все свалить и уволить. Но сегодня все изменилось. Волна останавливается только перед кабинетом руководителя.

К концу 2000 года, одна рекрутинговая фирма, занимающаяся устройством на работу руководителей, подсчитала, что 350 исполнительных директоров компаний в Соединенных Штатах ушли с работы. Среди них были большие имена из больших компаний, переживавших трудности. Они не слишком много месяцев задержались на своих местах. Посмотрим: Ричард МакГинн (36 месяцев в Lucent), Джон МакДоно (35 месяцев в Newell Rubbermaid), Дэйл Моррисон (33 месяца в Campbell Soup), Майкл Хаули (17 месяцев в Gillette), Дюрк Джагер (17 месяцев в Procter&Gamble) и Ллойд Ворд (15 месяцев в Maytag).

О таком круговороте и не слышали в прошлые времена. В конце концов, Джэк Уэчш пережил гибельное фиаско "фабрики будущего", которая затонула в море технических путаниц и ошибочных предсказаний потребностей клиентов. Покойный Роберто Гойзуэта из компании Coca-Cola пережил трагедию New Coke, которая стала нарицательным именем для неудачных идей.

Сегодня этих руководителей поджарили бы на медленном огне, так как ошибок больше не прощают. Вы провалились и вы мертвы. Как уже упоминалось, советы директоров наловчились увольнять главных, если они не успевают выявлять проблемы до того, как они появились. Кроме того, гораздо больше интенсивности в абсолютном достижении показателей, причем на все сто процентов. Это больше не уровень, к которому надо стремиться, а конкретное число. А поскольку основной бизнес часто скупает множество других компаний, их бывает трудно совместить, что-нибудь не то обязательно проявится в балансовом отчете и ударит по руководителю.

Мм, мм, плохо

То, что случилось в компании Campbell Soup, очень поучительно. Дэвид Джонсон взял бразды правления в этой многоуважаемой компании по производству супов в 1990 году. Джонсон сделал то, что делал Уэлч в ранние годы своего правления в GE. Он снизил издержки старого производства и повысил цены на все, что только можно. Цена акций Campbell на бирже выросла в три раза за время его управления компанией, за счет роста чистой прибыли компании. То, что Джонсон не смог добиться сильного роста дохода анемичного производителя супа, несколько разочаровывало, но не удивляло. Суп есть суп. Он был на рынке долгое время и людям наскучило есть одно и то же. Кроме того, фаст фуд недалеко от дома меняет пищевые привычки людей ("Давай закажем пиццу домой").

Затем компания Campbell Soup перекупила Дейла Моррисона у компании PepsiCo Inc. В 1997 году он получил высшую должность и на

него стали светить прожектора Уолл Стрит. Моррисон понял, что резервов для роста больше не осталось. Дальше поднимать цены было рискованно на рынке с высокой конкуренцией. Поэтому он посвятил себя тому, чтобы продавать больше супа, больше печенья Pepperidge Farm, сока V8 и шоколада Godiva. Все это прекрасно, если возможно. Но он сделал фатальную ошибку. Пообещав Уолл Стрит от 8 до 10 процентов ежегодного роста и двузначный доход на акцию. Этого не произошло, и очень скоро господина Моррисона уволили.

Это не о "цифрах"

Если вы живете в соответствии с цифрами, вы и умрете в соответствии с цифрами. Руководители, которые смотрят на свою работу только в контексте направления своих войск на исполнение прогнозов, рискуют не только своей работой, но и здоровьем организации. Ничто не демонстрирует этого лучше, чем печальная история Ричарда МакГинна. Он был исполнительным директором в компании Lucent Technologies и направил бывшее отделение AT&T по производству оборудования на свет звезды Уолл-Стрит, увеличивая продажи с двузначными показателями прироста.

Но ничто не растет вечно, и в 2000 году Lucent снизила свои показатели в два раза. Поэтому давление было направлено на армию сэйлсменов. В многочисленных отчетах в прессе послание МакГинна призывало совершать сделки на всех направлениях. В прессе сообщалось, что компания предлагает своим клиентам множество скидок, единовременные кредиты, и другие стимулы, которые наверняка снизят продажи в будущем. Когда компания опять резко снизила свои показатели, произошло самое худшее и господина МакГинна смешали с грязью. Акции упали и будущее Lucent было поставлено под некоторое сомнение. Как я говорил ранее, вы можете погибнуть, если слишком много внимания уделяете цифрам.

Сначала плохие новости Супергероев не бывает, и руководители должны понять, что невозможное невозможно, независимо от того, как сильно вы подталкиваете войска в атаку.

Люди типа Джэка Уэлча встречаются редко. Сегодняшний руководитель не имеет шансов сравняться с Уэлчем по долгожительству, поскольку нет более трудных задач, чем та, с которой они наверняка столкнутся: трансформация основного бизнеса, находящегося под угрозой со стороны новых технологий. Джордж Фишер попробовал сделать это в Kodak, но не похоже, чтобы компания чувствовала себя уверенно в цифровой век. А если руководитель попадет в ловушку великих ожиданий будущего роста, он скорее всего потерпит неудачу.

В самом сердце всего этого находится то, что во многих отношениях руководители больших компаний практически не контролируют судьбу своих компаний, а еще меньше свою собственную. Во всех уголках земного шара растет легион конкурентов. Технологии непрерывно меняются. Скорость изменений высока. Руководителю все сложнее анализировать поток информации, приходящий извне, и делать правильный выбор.



Теперь хорошие новости

Но у руководителя еще не все потеряно.

Способ выжить заключается не в тщательном изучении баланса компании, вам просто нужно знать, куда двигаться, чтобы компания добилась успеха на рынке. Потому что никто не последует за вами (совет директоров, ваши менеджеры, ваши сотрудники), если вы сами не знаете, куда вы направляетесь.

Много лет назад в книге под названием "Принцип Питера" авторы Питер и Холл сделали следующее замечание: "Большинство иерархий в настоящее время так стеснены правилами и традициями, и так связаны общественными законами, что даже управляющие не должны больше никого никуда вести в смысле указания направления и задания скорости. Они просто следуют за прецедентами, подчиняются правилам и двигаются впереди толпы. Такие руководители ведут только в том смысле, в каком носовая фигура ведет корабль".

Книга, чтобы вас направить?

Возможно, этот пессимистичный взгляд на навыки лидерства привел к появлению сотен книг, ведущих разговор о лидерстве (большая часть откровенно глупых). В них даются советы, с кого брать пример (с варвара Аттилы), чего добиваться (внутреннего согласия), что изучать (неудачи), к чему прилагать усилия (харизма), передавать ли полномочия (иногда), сотрудничать ли (возможно), тайные лидеры Америки (женщины), личные качества лидера (целостность), как добиться доверия (вызывать доверие), как быть настоящим лидером (найти лидера внутри себя) и девять естественных законов лидерства (даже не спрашивайте). На самом деле, издается более 3000 книг со словом "лидер" в заглавии. Не стоит целой книги описание того, как быть эффективным лидером. Легендарному гуру менеджмента Питеру Дракеру оказалось достаточно нескольких предложений: "Создание эффективного лидерства заключается в продумывании миссии компании, ее определении и установлении, четко и наглядно. Лидер устанавливает цели, указывает приоритеты, и устанавливает и поддерживает стандарты".

Как вам найти правильное направление? Для того, чтобы стать великим стратегом, вам нужно окунуть свое сознание в мутные воды рынка. Вы должны найти свое вдохновение на передовой, в приливах и отливах рыночной борьбы, которая происходит в сознании потенциального клиента.

Все дело в восприятии

Если и есть урок, который надо извлечь из этой книги, то вот он: успех или неудача находятся в проблемах восприятия и возможностей на рынке. Главное понять, что выиграть или проиграть вы можете только в сознании клиента.

Вас не должны вводить в заблуждение чудесные презентации, которые делают ваши менеджеры, о том, как ваша компания может выпустить лучший продукт или какими средствами можно улучшить распространение или усовершенствовать отдел продаж для того, чтобы



захватить побольше рынка. Вы должны быть сфокусированы на сознании потенциального клиента. Сознание сложно, если вообще возможно изменить. И если ваши менеджеры говорят, что это возможно, не верьте им. Чем лучше вы понимаете сознание ваших потребителей или потенциальных клиентов, тем менее вероятно, что вы попадете в беду.

Я однажды спросил одного из бывших руководителей General Motors, сомневался ли он когда-нибудь в необходимости размножения моделей, которые в конце концов разрушили значение брендов компании (он был финансистом, и не имел опыта в маркетинге).

Этот вопрос заставил его остановиться и подумать несколько секунд. Вот его ответ: "Нет, но я помню, что думал о том, что это может внести некоторую путаницу". Его озабоченность была абсолютно правильной, но ему не удалось действовать в соответствии со своими инстинктами. Он предполагал, что его исполнители знали, что делают. Оказалось, что предположение было неверным. Но лишь через несколько лет эту ошибку осознали в руководстве General Motors. Сегодня, благодаря сильной конкуренции, ошибки становятся ощутимы через несколько месяцев, а не лет. Поэтому маркетинг слишком важен, чтобы оставлять его подчиненным. Для того чтобы выжить, руководитель должен принимать на себя конечную ответственность за все, что выводится на рынок. В конце концов, ваша работа стоит на кону.

Я однажды сказал это главе очень большого отделения очень большой компании. Он хотя и признал важность личного участия в процессе, но выразил свое беспокойство по поводу того, что это может уменьшить ответственность менеджеров среднего звена. Ну что же, вам придется отложить в сторону эту обеспокоенность, если вы не хотите попасть в беду.

О том, что нужно знать, как обстоят дела

Скромный Сэм Уолтон всю жизнь провел на передовой каждого из своих магазинов Wall-Matt. Он даже посреди ночи бывал в загрузочных доках, общаясь с персоналом.

В отличие от Сэма многие руководители имеют тенденцию терять связь. Чем больше компания, тем вероятнее, что руководитель потерял связь с передовой. Это, возможно, самая большая ошибка, которую может совершить руководитель. Как вы узнаете, что происходит на самом деле? Как вы справитесь с любовью средних менеджеров говорить вам то, что по их мнению вы хотите услышать? Откуда вы узнаете плохие новости, и хорошие тоже?

Если вы не узнаете плохие новости их первых рук, плохие идеи начнут процветать вместо того, чтобы быть уничтоженными в зародыше.

Единственная возможность узнать, что происходит на самом деле, это прийти переодетым или неузнанным. Особенно полезно спускаться на уровень дистрибьюторов или розничных торговцев. Причина: получить честное мнение о том, что происходит.

Сотрудники отдела продаж, если у вас такой есть, являются критическим элементом в уравнении. Трюк в том, как получить от них хорошую, честную информацию о конкуренции. Лучшее, что вы можете

сделать, это поощрять честную информацию. Как только разнесется слух, что руководитель ценит честность и откровенную оценку реальности, к вам начнет поступать много полезной информации.

О том, что надо думать далеко вперед

Давайте представим, что вы сфокусировались на ваших конкурентах и определили, в чем их сила и слабость. Вы обнаружили единственный атрибут или отличительную черту, которая будет работать на поле битвы сознаний.

Затем вы сконцентрировали все ваши усилия, чтобы разработать соответствующую стратегию, направленную на использование вашей идеи. И вы хотите внести изменения в вашу организацию, чтобы использовать внешние возможности.

Теперь вам нужно подождать, пока эта стратегия разовьется. Маркетинговые шаги требуют времени для развития, поэтому вы должны - противостоять давлению со стороны Уолл Стрит, совета директоров и ваших подчиненных - твердо придерживаться выбранного курса. Ничто не демонстрирует этого лучше чем пример Lotus Development Corporation, компании, которая изобрела электронные таблицы для PC.

Их перегнала компания Microsoft со своей версией электронной таблицы - Excel для Windows. Так как Microsoft создала Windows, а Lotus опоздала со своей версией электронных таблиц для Windows, Lotus оказалась в плохом положении. Джим Манци, тогдашний руководитель, решил поменять поле боя. Для него будущее бренда состояло в программном обеспечении коллективного пользования (Groupware), поскольку на ранних стадиях компания имела продукт под названием "Notes", который был первой удачной программой коллективного пользования (программным обеспечением, созданным для групп или сетей компьютеров, в отличие от программного обеспечения для индивидуальных персональных компьютеров). Поэтому Groupware стало той идеей, вокруг которой Джим Манци начал построение бизнеса разработки и поддержки Notes/программного обеспечения коллективного пользования.

Это о том, чтобы упорствовать

Забраться туда, где сейчас находится Lotus, было невероятно сложно. Когда Джима Манци спрашивают о приложенных усилиях по смене фокуса, он говорит, что это был "жесткий процесс". Вот история, рассказанная им самим:

Электронные таблицы были центром гравитации в Lotus. Они некогда составляли 70 процентов нашего бизнеса. Это был наш "основной" бизнес, если уж говорить точно. Но Microsoft и Windows действительно пробили большую дыру в нашем будущем.

В начале девяностых я почувствовал, что Notes - наша единственная надежда на будущее. К сожалению, не все в компании чувствовали то же самое. Многие хотели просто продолжать улучшать электронные таблицы. За этот сложный период из компании ушли двенадцать вице-президентов.

Они не видели будущего так, как видел его я.



Все это, плюс непрекращающиеся инвестиции в этот продукт, не прошло незамеченным для совета директоров. Для того, чтобы они не отказались от Notes, приходилось снова и снова рассказывать им одну и ту же историю, отстаивать перспективу и строить соответствующие отношения внутри и вне компании. Как только совет директоров теряет видение будущего, ваши проблемы возрастают многократно.

К счастью, цифры начали расти, люди почувствовали себя спокойнее, когда инвестиции прекратились, достигнув 500 миллионов долларов.

Джим Манци, конечно, знал, что делал. Конец истории был счастливым. IBM купила компанию за 3,5 миллиардов долларов и с тех пор сделала Lotus одним из краеугольных камней своих усилий создания программного обеспечения для корпоративных клиентов. Lotus была в большой беде. Но смелые, долговременные усилия вывели компанию из потенциально гибельной ситуации.

Начало и конец

Если одна мысль красной нитью проходит через эту книгу, то она про то, что руководители часто принимают плохие решения, которые ведут к большой беде. Они или делают вещи, вызывающие проблемы, или не делают того, что может помочь проблем избежать.

А когда опасность уже видна на горизонте, руководитель, вероятно, единственный человек, который может эффективно вывести компанию на правильный путь.

Он действительно является капитаном корабля. И у каждого руководителя на стене должна висеть табличка со следующими словами:

ПОМНИ ТИТАНИК

