**Предпринимательские стратегии**

**Содержание**

Введение

1. Блицкриг
2. Удар в спину
   1. Творческая имитация
   2. Предпринимательское дзюдо
3. Экологическая ниша
   1. Шлагбаум
   2. Стратегия особого умения
   3. Стратегия особого рынка
4. Создание потребителя
5. Выбор оптимальной цены
6. Реалии потребителя
7. Создание ценности для потребителя

Список источников и литературы

# Введение

Предпринимательский менеджмент предусматривает не только набор определенных методов ведения бизнеса и политику в рамках самого предприятия, но также определенные методы работы и политику вне предприятия, т.е. на рынке. Иными словами, предпринимательский менеджмент требует применения предпринимательских стратегий.

В последнее время в моду вошло словосочетание "стратегия бизнеса", а так называемым "стратегиям" посвящено немало книг и статей. Однако до сих пор нет литературы по предпринимательским стратегиям. А ведь эти стратегии чрезвычайно важны, разнообразны и интересны. Итак, различают четыре особые предпринимательские стратегии.

1. Блицкриг.
2. Удар в спину.
3. Экологическая ниша.
4. Модификация продукта, рынка или отрасли.

Эти четыре стратегии отнюдь не взаимоисключающие. Один и тот же предприниматель зачастую пытается объединить элементы двух, иногда даже трех стратегий в единую систему. К тому же не всегда между ними проходит четкая граница: одну и ту стратегию можно, например, классифицировать как "удар в спину" или как стратегию "экологической ниши". Тем не менее для каждой стратегии существуют свои предпосылки. Каждая подходит для определенных видов инновации и не подходит для других. Каждая требует определенного поведения предпринимателя. Наконец, каждой присущи особые ограничения и особые риски.

1. Блицкриг

"Мы нападаем первыми и деремся, как черти", — именно так один генерал-герой Гражданской войны в США объяснял причину блестящих побед армии конфедератов. Руководствуясь стратегией "блицкрига", предприниматель стремится как можно быстрее захватить лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Стратегия "блицкрига" не всегда ориентирована на немедленное создание большого бизнеса (хотя зачастую ставится именно такая цель). Однако с самого начала эта стратегия ориентирована на захват и удержание доминирующего положения в своем сегменте рынка.

"Блицкриг" — это подход, который, по мнению многих, считается предпочтительной и преобладающей предпринимательской стратегией. Действительно, если верить тому, что пишут в популярной литературе о предпринимательстве, то можно прийти к выводу, что это вообще единственно верная предпринимательская стратегия. Создается впечатление, что немало предпринимателей, особенно работающих с высокими технологиями, придерживаются именно такой точки зрения.

Однако это не так. Действительно, многие предприниматели избрали именно эту стратегию. Тем не менее "блицкриг" не только не единственная, но и далеко не доминирующая предпринимательская стратегия. Я уж не говорю о том, что этой стратегии вовсе не присущ минимальный риск или наивысший "коэффициент успеха". Напротив, изо всех предпринимательских стратегий она выглядит, пожалуй, самой рискованной. Кроме того, "блицкриг" не прощает ошибок и не дает дополнительных шансов.

Однако в случае успеха данная стратегия обещает самые высокие дивиденды.

Ниже мы рассмотрим элементы этой стратегии и качества, необходимые для ее воплощения.

Hoffmann-LaRoche (Базель, Швейцария) уже давно стала крупнейшей и, по-видимому, самой прибыльной фармацевтической компанией в мире. Однако начинала она более чем скромно: в 1920-х годах Hoffmann-LaRoche была небольшой производственной химической компанией. Она вела упорную борьбу за выживание, выпуская несколько видов красителей для тканей. Ее все время "давили" огромные немецкие химические компании, которые занимались производством красителей, а также крупные швейцарские химические заводы. Затем Hoffmann-LaRoche сделала ставку на новое изобретение — витамины. Следует учитывать, что в то время и научный мир, и общественность весьма скептически относились к идее "витаминов в таблетках", не очень доверяя новому "лекарству". Hoffmann-LaRoche скупила патенты на производство витаминов, хотя ни одна другая компания не заинтересовалась новым продуктом. Кроме того, Hoffmann-LaRoche привлекла к усовершенствованию и производственной "доводке" витаминов их изобретателей: ученым Цюрихского университета была предложена зарплата, намного превышающая обычный профессорский оклад, и предоставлены лучшие в стране лаборатории. Hoffmann-LaRoche вложила в производство и маркетинг новых продуктов все наличные ресурсы, а также средства, привлеченные со стороны.

Через 60 лет, когда сроки действия патентов давно истекли, Hoffmann-LaRoche владела половиной мирового рынка витаминов, получая миллиардные доходы.

Компания Du Pont придерживалась такой же стратегии. В течение 15 лет ее специалисты трудились над созданием искусственного волокна. И когда после многочисленных провалов и неудач на свет появился нейлон, Du Pont тотчас же направила на продвижение этого продукта все свои силы и средства. Были построены огромные заводы, развернута широкая рекламная кампания (следует учитывать, что никогда раньше Du Pont не занималась рекламой потребительской продукции) — и была создана новая индустрия, которую мы сейчас называем производством полимеров.

Стратегия "блицкрига" не всегда ориентируется на создание крупного бизнеса, хотя в любом случае она должна быть нацелена на захват доминирующего положения на своем рынке. Компания ЗМ (Сент-Пол, штат Миннесота) не пытается — во всяком случае, целенаправленно — внедрять инновации, которые могли бы перерасти в крупный бизнес сами по себе. То же самое касается и компании Johnson & Johnson, производителя продуктов гигиены и товаров для здоровья. Но эти компании относятся к самым плодовитым и успешным инноваторам. Они постоянно ищут открытия, которые могут привести к созданию стабильных, достаточно прибыльных предприятий. Эти предприятия не считаются гигантами, но всегда доминируют на соответствующем рынке.

Стратегия "блицкрига" всегда ориентирована на создание чего-то по-настоящему нового, чего-то особенного. Возможно, поэтому "новички" часто преуспевают в ее применении ничуть не хуже (а возможно, даже и лучше), чем "старожилы" рынка. Например, стратегию компании Hoffmann-

LaRoche в свое время разработал не химик, а музыкант. Молодой человек женился на внучке основателя этой компании и вскоре обнаружил, что ему не хватает "традиционных" дивидендов для содержания оркестра. Поэтому он постарался выжать из предприятия максимальную прибыль. С тех пор и до сего дня этим фармацевтическим гигантом руководили люди без специального химического образования — только финансисты, прошедшие хорошую школу в крупных швейцарских банках.

Стратегию "блицкрига" можно с полным основанием назвать стратегией "пан или пропал": компания либо попадает в "десятку", либо остается ни с чем. Тут требуется сверхточность расчетов, как при запуске ракеты на Луну: малейшее отклонение от заданного курса — и баснословно дорогой корабль затеряется в космических просторах. К тому же после запуска ракеты откорректировать ее траекторию практически невозможно.

Иными словами, если руководство компании решило прибегнуть к этой стратегии, то сначала нужно тщательно взвесить все "за" и "против". "Идеальный предприниматель", о котором часто пишут в научно-популярной литературе и который время от времени мелькает на голубом экране — эдакий счастливчик, которого вдруг "осеняет", и он немедленно бросается воплощать свою идею в жизнь — вряд ли преуспеет в реальной жизни.

Чтобы добиться успеха, у предпринимателя должна быть четкая цель, а все его действия должны быть направлены на достижение этой цели. И когда эти усилия начинают давать результаты, инноватор должен быть готов к мобилизации всех наличных ресурсов на достижение поставленной цели.

И лишь после того, как внедряемая инновация превратится в успешный бизнес, начинается настоящая работа. Стратегия "блицкрига" требует существенных и постоянных усилий, направленных на удержание лидирующих позиций: в противном случае единственное, чего вы добьетесь, — это создадите рынок для своих конкурентов. После того как инноватору удалось захватить лидирующие позиции, ему придется работать еще упорнее, чем прежде, продолжая свою инновационную деятельность с удвоенной энергией. После того как инновация найдет свое практическое применение и будет получен желаемый результат, бюджет на выполнение научно-исследовательских работ придется удвоить, если не утроить. Придется искать новые области применения, новые способы использования инновационного продукта. Придется также искать новых клиентов, которых еще нужно убедить купить продукт "на пробу". И самое главное: предприниматель, преуспевший в использовании стратегии "блицкрига", должен сам перевести свой продукт (или процесс) в разряд устаревших, не дожидаясь, пока это сделают его конкуренты. Работа над созданием преемника для успешного продукта должна начаться немедленно — с такой же концентрацией усилий и с такими же инвестициями, которые привели к успеху исходного товара или процесса.

Наконец, предпринимателю, который преуспевает в использовании стратегии "блицкрига" и добьется лидерства, придется систематически снижать цену на свой продукт (процесс). Сохраняя первоначальную цену, он, по сути, работает на руку конкурентам.

Фактически стратегия "блицкрига" таит в себе такой высокий риск, что вероятность неудачи гораздо выше вероятности успешного результата. Компании может не хватить воли к победе, времени, сил, материальных и человеческих ресурсов. Даже если первоначальная инновация сама по себе окажется эффективной, нужны значительные вложения для развития достигнутого успеха и т.п. Несмотря на то, что в случае успеха "блицкриг", как правило, обещает сверхприбыли, эта стратегия слишком рискованна и слишком сложна в практическом применении. Так что ее можно рекомендовать исключительно для крупных инновационных проектов.

Чаще всего лучше воспользоваться альтернативными стратегиями — не потому, что они сопряжены с меньшим риском, а потому, что выгоды, которые сулит предпринимателям большинство инноваций, не столь уж значительны, чтобы оправдать огромные издержки, усилия и расходы, которых требует практическая реализация стратегии "блицкрига".

2. Удар в спину

Еще одну предпринимательскую стратегию можно описать в военно-шпионском ключе как "удар в спину". Ее сущность сводится к тому, что компания-инноватор "бьет" в точку, где конкурентам нечем отвечать. У этой стратегии есть два совершенно разных подхода — "творческая имитация" и "предпринимательское дзюдо".

2.1 Творческая имитация

Определенное противоречие заложено в самом словосочетании "творческая имитация". Принято считать, что "творчество" естественным образом ассоциируется с "оригинальностью" и "неповторимостью". Тем не менее никакого противоречия здесь нет. Компания, прибегающая к творческой имитации, берет чужую идею, продукт, но при этом находит для него неожиданное применение, модифицирует его, получая совершенно новое решение. Таким образом, оказывается, что эта компания понимает возможности инновационного продукта или процесса лучше, чем его фактические авторы.

Последовательным приверженцем и самым успешным проводником этой стратегии считается IBM. К предприятиям, которые преуспели в практическом применении "творческой имитации" принадлежит японская компания Hattori, которая выпускает одну из лучших в мире марок часов — Seiko.

В начале 1930-х годов IBM разработала быстродействующую вычислительную машину, которая выполняла научные расчеты для астрономов Колумбийского университета (Нью-Йорк). Через несколько лет IBM создала вычислительную машину, весьма похожую на современный компьютер, которая, впрочем, также предназначалась для астрономических вычислений (на этот раз в Гарвардском университете). А к концу Второй мировой войны появился первый компьютер IBM, т.е. вычислительная машина, которая обладала характерными признаками компьютера в современном понимании: оперативной памятью и возможностью программирования. Тем не менее существуют достаточно убедительные причины, почему в литературе, посвященной истории развития вычислительной техники, IBM не фигурирует как изобретатель компьютеров. Дело в том, что когда IBM завершила и продемонстрировала публике первую модель (Демонстрация прошла в нью-йоркском салоне компании в 1945 году с огромным успехом. — Прим. ред.), собственные разработки были свернуты, и руководство компании приняло решение переключиться на проект конкурента, ENIAC, разработанный в Пенсильванском университете (ENIAC был первым компьютером, реально работающим над практическими задачами. Он был разработан по заказу правительства США для корпуса артиллерии армии США. В течение 1949-1952 годов он оставался главным инструментом вычисления всех баллистических таблиц для военно-воздушных сил США. — Прим. ред.). Компьютер ENIAC намного лучше подходил для бизнеса (например, для составления платежных ведомостей) — правда, разработчики ENIAC не обратили внимания на это обстоятельство. IBM доработала ENIAC таким образом, чтобы компьютер можно было запустить в серийное производство, обеспечить его обслуживание, и, наконец, разработала эффективную программу для сложных вычислений. /АМ-версия ENIAC 1953 года выпуска сразу же стала стандартом для коммерческих компьютеров, которые затем получили название "универсальные ЭВМ".

Это и была "творческая имитация". Предприниматель ждет, пока кто-нибудь другой предложит новинку — пускай даже недоработанную, "сырую". Затем наступает черед предпринимателя, исповедующего стратегию "творческой имитации". За относительно короткий срок он выходит на рынок с новым продуктом, который действительно способен удовлетворить определенные потребности клиентов, за что они готовы платить. Таким образом, создается определенный производственный стандарт — и рынок завоеван.

Когда появились первые полупроводники, многие разработчики предположили, что их можно использовать для создания часовых механизмов, намного более точных, надежных и дешевых, чем традиционные механические. Вскоре швейцарские фирмы вышли на рынок с кварцевыми цифровыми наручными часами. Но инвестиции в производство традиционных часов были так велики, что швейцарцы решили переходить на выпуск кварцевых часов постепенно, на протяжении нескольких лет, в течение которых эти дорогостоящие новинки должны были оставаться предметами роскоши.

Между тем, японская компания Hattori вовремя заметила перспективную разработку и перешла к стратегии "творческой имитации", выпустив кварцевые цифровые часы, которые вскоре стали "эталонным продуктом" для наручных часов. К моменту, когда швейцарцы "спохватились", было поздно. Часы Seiko стали "мировыми бестселлерами", практически полностью вытеснив с рынка европейские аналоги.

Стратегия "творческой имитации", подобно стратегии "блицкрига", нацелена на достижение лидерства на соответствующем рынке или в отрасли (или даже на завоевание доминирующих позиций). Однако, в отличие от "блицкрига", "творческая имитация" несет значительно меньший риск. К моменту, когда в действие вступает "творческий имитатор", рынок уже успел отреагировать на появление инновации и проявить свое отношение к ней. На практике спрос на новинку обычно значительно превышает реальные возможности компании-первопроходца. При этом сегментация рынка известна (или, по крайней мере, ее можно точно определить). Кроме того, к моменту, когда в действие вступает "творческий имитатор", исследования рынка уже показывают, что именно и как покупают потребители, какой именно продукт представляет для них подлинную ценность и т.п.

Разумеется, первоначальный инноватор может с самого начала правильно повести дело, не давая развернуться "имитатору". Да, компания рискует, когда не просто предлагает новинку, а бросает все силы и средства на ее доведение до уровня готового потребительского продукта (в свое время именно так поступила Hoffmann-LaRoche, переключившись на витамины, и DuPont — "первооткрыватель" нейлона). Однако то, что на рынке преуспевает огромное количество "имитаторов", еще раз свидетельствует, что риск инновационной деятельности не так уж высок, а прибыль, которую получает компания, первой захватившая рынок, с лихвой окупает все затраты.

Творческий имитатор пользуется идеями других, поэтому его деятельность не может считаться "инновационной" в традиционном смысле. Он не изобретает продукт или услугу, а просто совершенствует его, доводит до нужной кондиции и правильно позиционирует на рынке. Как правило, новый продукт, который только выходит на рынок, не лишен недостатков. Возможно, ему нужно добавить какие-то характеристики, свойства. Иногда требуется определенная сегментация, в результате которой несколько разных версий продукта или услуги адаптируют к разным рынкам. В любом случае, "творческая имитация" добавляет нечто такое, чего не хватало данному продукту или услуге.

Творческий имитатор рассматривает все продукты или услуги с точки зрения потребителя. Творческая имитация начинается не с продуктов, а с рынков, не с производителей, а с покупателей. Она ориентируется на рынок, который выступает ее движущей силой. Творческие имитаторы добиваются успеха не за счет переманивания потребителей от "первопроходцев", которые первыми предложили новый продукт или услугу, — они обслуживают рынки, которые "первопроходцы" создали, но не смогли адекватно обслуживать. Творческая имитация не пытается создать новый, а удовлетворяет уже существующий спрос.

Этой стратегии присущи собственные риски — и притом немалые. В частности, творческие имитаторы часто распыляют свои ресурсы, с излишней старательностью обеспечивая "пути к отступлению". Другая опасность заключается в неправильном распознавании тенденций и "творческой имитации" такого продукта или услуги, которые впоследствии не пользуются значительным спросом у потребителей.

Все эти опасности наглядно иллюстрирует опыт компании IBM, самого известного творческого имитатора. IBM успешно имитировала практически каждую новинку для автоматизации офисов. Таким образом она располагала ведущим продуктом по каждому отдельному направлению. Но поскольку все эти приборы и технологии появились за счет "творческой имитации", они оказались столь разнообразными и столь несовместимыми между собой, что на основе элементов, предлагаемых IBM, практически нельзя построить интегрированный автоматизированный офис. Получается, что способность компании поддерживать свои лидирующие позиции в автоматизации офиса по-прежнему вызывает большие сомнения. Тем не менее именно сфера автоматизации офисов, скорее всего, станет основным рынком будущего. И при этом риск создать слишком сложный продукт, который нельзя согласовать с остальным ассортиментом, все еще велик для стратегии "творческой имитации".

Творческая имитация, по-видимому, наиболее эффективна в сфере высоких технологий по одной простой причине: инноваторы здесь меньше всего ориентируются на рынок, а больше склонны к ориентации на технологию и продукт. Именно поэтому они часто недооценивают собственный успех, не могут им воспользоваться и удовлетворить созданный ими же спрос.

2.2 Предпринимательское дзюдо

В 1947 году компания Bell Laboratories изобрела транзистор. Сразу же стало ясно, что транзистор вытеснит вакуумные электронные лампы, особенно в бытовой технике (в частности, в радиоприемниках и телевизорах). Это многие понимали, но не находилось предпринимателя, который перешел бы от слов к делу. Ведущие производители — в те времена исключительно американские компании — начали изучать возможности транзистора и запланировали переход на выпуск транзисторных устройств "примерно в 1970-е годы". До того времени, заявляли они, транзистор "еще не будет готов". А компания Sony была практически неизвестна за пределами Японии. Более того, она вообще не занималась бытовыми приборами. Но Акио Морита, президент Sony, узнал о транзисторе из газет. Недолго думая, он отправился в Штаты и купил у Bell Laboratories лицензию на производство транзисторов. Эта лицензия обошлась Акио Морита в смешную сумму — всего 25 тыс. долл. Через два года Sony выпустила первый в мире портативный транзисторный радиоприемник, вес которого составлял примерно одну пятую веса сопоставимого по характеристикам лампового радиоприемника, причем себестоимость транзисторного радиоприемника равнялась примерно одной трети себестоимости лампового аналога. Через три года Sony полностью захватила рынок дешевых радиоприемников в Соединенных Штатах Америки, а еще через два года японцы получили "на тарелочке" мировой рынок радиоприемников.

Разумеется, это — классический случай невнимательного отношения к собственному неожиданному успеху. Американцы проигнорировали транзистор, поскольку его изобрела "не та" фирма, т.е. компания, не считавшаяся лидером в электротехнике и электронике, как RCA или GE. Здесь мы имеем дело с типичным проявлением "менеджерской слепоты": руководители так гордились "пройденным путем",... а "дорога", тем не менее, вела в тупик. Американцев ослепила гордость за свои замечательные ламповые радиоприемники — восхитительные приборы, подлинные шедевры инженерной мысли. По сравнению с этими внушительными аппаратами дешевый транзисторный радиоприемник казался мелочью, возиться с которой солидной фирме было "не к лицу".

Но успех Sony — это еще не вся история. Как, например, объяснить, что японцы неоднократно повторяли ту же стратегию — каждый раз с неизменным успехом, повергая в изумление американцев? Иными словами, японцы каждый раз добивались успеха, применяя против американцев одну и ту же стратегию — стратегию "предпринимательского дзюдо".

То же самое можно сказать об опыте компаний MCI и Sprint, которые успешно использовали методы ценообразования, применяемые Bell Telephone System, отняв таким образом у Bell значительную долю ее рынка. Точно так же поступила и ROLM, когда использовала политику Bell System против нее же самой, отвоевав у этой компании значительную долю бизнеса, связанного с производством корпоративных телефонных станций с выходом в общую сеть. Точно так же поступил и Citibank, когда основал в Германии первый "семейный банк" (Familienbank), который через несколько лет захватил доминирующие позиции в системе потребительских финансовых учреждений Германии.

Немецкие банки знали о значительном росте платежеспособности обычных потребителей и допускали, что "средний немец" потенциально может стать выгодным клиентом банка. Они даже предложили обычным потребителям кое-какие дополнительные банковские услуги. Но, по сути, рядовые граждане так и не превратились в желанных клиентов банков.

Крупные банки не хотели возиться с физическими лицами, вклады которых были несоизмеримы с суммами, которыми оперировали коммерческие компании и богатые инвесторы. В конце концов, если обычному потребителю нужно открыть банковский счет, пусть открывает его в почтовом Сбербанке!

Эти новички — и японские фирмы, и MCI, ROLM, и Citibank — воспользовались стратегией "предпринимательского дзюдо". Изо всех предпринимательских стратегий — особенно нацеленных на захват лидирующих и даже доминирующих позиций в соответствующей отрасли или на рынке, — "предпринимательское дзюдо" с любой точки зрения выглядит наименее рискованной и самой выгодной стратегией.

Каждому полицейскому известно, что преступник-рецидивист всегда совершает свои преступления одинаково, будь то взломщик или серийный убийца. Можно говорить, что у преступника есть "почерк", строго индивидуальный, как отпечатки пальцев. Более того, он не меняет "почерк", даже зная, что это выведет полицию на его след.

Впрочем, рабами привычек считаются не только преступники-рецидивисты. Все мы действуем по накатанной схеме, и в этом отношении фирмы и целые отрасли — не исключение. Привычки преследуют нас, даже если упорное следование им ведет к утрате лидирующих позиций и рынка в целом. Американские производители упорствовали в своих привычках, что и позволило японцам последовательно, шаг за шагом, захватывать рынок США.

Если преступника поймают, он вряд ли признает, что пал жертвой своих стереотипов. Напротив, он найдет множество "уважительных причин", объясняя провал, — и будет повторять те же самые действия, которые не раз приводили его на скамью подсудимых. Точно так же, фирмы, павшие жертвой своих привычек, скорее всего, не признают этот факт и найдут множество оправданий своим неудачам. Американские производители электронной техники, например, объясняют успехи японских фирм "низкой стоимостью рабочей силы" в Японии. Тем не менее некоторым американским производителям, которые уже столкнулись с новыми реалиями (например, компаниям RCA и Magnawox), несмотря на довольно высокую стоимость рабочей силы и всевозможные права, которыми пользуются в Соединенных Штатах Америки профсоюзы, удается поддерживать цены американских продуктов на уровне, конкурентном с японскими товарами, обеспечивая в то же время высокое качество. Немецкие банки неизменно объясняют успех Familienbank тем, что он принимает на себя риски, которые традиционные банки в Германии ни за что не решились бы принять. Однако Familienbank несет меньшие кредитные потери при выдаче ссуд обычным потребителям, чем "нормальные" банки, а требования, предъявляемые им к получателям кредитов, ничуть не мягче, чем требования других банков. Конечно, все это хорошо известно немцам. Тем не менее немецкие финансисты не собираются пересматривать причины собственных неудач и успехов Familienbank. И это объясняет, почему одна и та же стратегия — стратегия "предпринимательского дзюдо" — с успехом используется снова и снова.

Можно назвать, в частности, пять весьма распространенных "вредных привычек", которые позволяют новичкам с успехом использовать "предпринимательское дзюдо", захватывая лидирующие позиции на рынке и оттесняя с передовых позиций "старожилов" отрасли.

На первом месте стоит предубеждение к чужим идеям. Речь идет о высокомерии, которое заставляет компанию или отрасль верить в то, что любая новинка недостойна внимания, если она не разработана именно в этой компании или отрасли. "Чужое" новшество с презрением отвергается, как и получилось с транзистором, более чем прохладно воспринятым американскими производителями бытовой техники.

Вторая ошибка: компании склонны "снимать сливки" с рынка, т.е. эксплуатировать ту его часть, которая характеризуется самым высоким уровнем прибыли.

Именно так и поступила Xerox, и именно это сделало ее чрезвычайно удобной мишенью для японских имитаторов копировальных аппаратов. Xerox ориентировалась на крупных клиентов — либо покупателей крупных партий ее копировальных аппаратов, либо покупателей дорогостоящего и высокопроизводительного оборудования. Других потребителей компания, правда, тоже не отвергала, — но и не пыталась их привлечь. В частности, она не считала нужным специально заниматься их обслуживанием. В конечном счете потребители глубоко разочаровались в системе обслуживания (точнее говоря, отсутствием обслуживания) "рядовых", т.е. мелких клиентов этой компании, что заставило их переметнуться к конкурентам Xerox.

Практика "снятия сливок" идет вразрез с элементарными законами управления и экономики.

Еще более пагубна третья ошибка — вера в так называемое "качество". "Качество" какого-либо продукта или услуги — это вовсе не то, что заложил в этот продукт или услугу производитель. Это то, что извлекает из данного продукта или услуги потребитель, то, за что он готов выложить свои деньги. Производители обычно полагают, что продукт "качественный", поскольку его трудно изготовить, а в его производство вкладываются огромные деньги. Такая постановка вопроса совершенно неправильна. Потребители платят только за то, что может принести им пользу, то, что представляет для них определенную ценность. Ничто другое не входит в понятие "качества".

Еще одна ошибка, тесно связанная со "снятием сливок" и спекуляциями на "качестве" — иллюзия "повышенной" цены. "Повышенная" цена — это в любом случае дополнительный шанс для конкурентов.

То, что выглядит как повышенная прибыль для устоявшегося лидера, на самом деле является субсидией для новичка, который буквально через несколько лет вытеснит лидера с нынешних позиций и займет его место. "Повышенную" цену всегда следует рассматривать не как повод для радости и причину для повышения стоимости акций компании или увеличения соотношения "цена/доход", а как угрозу и уязвимую сторону компании.

Тем не менее иллюзия повышения прибылей за счет завышенной цены свойственна многим предпринимателям, несмотря на то, что она всегда дает шанс конкуренту.

Наконец, нельзя не упомянуть о пятой разновидности типичных для устоявшихся фирм ошибок, которые приводят к их упадку. Вместо того чтобы заниматься оптимизацией, такие фирмы занимаются максимизацией. По мере роста и развития рынка они пытаются удовлетворить каждого отдельного пользователя с помощью одного и того же продукта или услуги. Xerox служит весьма показательным примером компании, которая не может избавиться от такого недостатка.

Когда японские предприятия вышли на рынок со своими копировальными аппаратами, конкурирующими с продукцией Xerox, они разработали устройства, ориентированные на определенные группы пользователей, например, небольшой офис (независимо от того, кому этот офис принадлежит — дантисту или директору школы). Они даже не пытались реализовать в своем оборудовании характеристики, которыми больше всего гордились создатели копировальных аппаратов Xerox, такие как высокое быстродействие или четкость отпечатков, получаемых с помощью этих аппаратов. Они просто старались предоставить небольшому офису то, в чем он больше всего нуждается, — простую и достаточно дешевую технику. Когда же японские компании утвердились на этом рынке, они начали завоевывать другие — каждый раз с продуктом, предназначенным для оптимального обслуживания конкретного покупателя.

Точно так же Sony сначала захватила рынок дешевых радиотоваров, продавая портативные устройства с ограниченным диапазоном. После того как эта "высота" была взята, компания занялась другими сегментами рынка.

В "предпринимательском дзюдо" главное — захватить определенный плацдарм для дальнейшего наступления. Таким плацдармом может служить сегмент рынка, который устоявшиеся лидеры либо не защитили вовсе, либо защитили недостаточно хорошо (например, немцы не предприняли контрмер, когда Citibank создал свой Familienbank). После того как новичкам удастся захватить позиции для дальнейшего наступления, т.е. когда у них появится соответствующий рынок и соответствующий приток доходов, они могут разворачивать более широкий фронт наступления, захватывая всю интересующую их "территорию". В каждом случае они повторяют одну и ту же стратегию. Они разрабатывают продукт или услугу, ориентированные на конкретный сегмент рынка и оптимизированные именно для конкретного потребителя. Устоявшимся лидерам, как правило, нечего противопоставить такой стратегии. Они даже не успевают изменить свое собственное поведение, а новички уже захватывают лидирующие позиции и занимают доминирующее положение на рынке.

"Предпринимательское дзюдо" требует, в той или иной степени, подлинной инновации. Недостаточно просто предложить один и тот же продукт или одну и ту же услугу за меньшие деньги. У предлагаемого продукта или услуги должно быть нечто такое, что отличало бы его от аналога, уже знакомого потребителям.

Иными словами, новичку недостаточно скопировать продукцию или услугу устоявшегося лидера, предлагая ее за меньшие деньги или с более высоким уровнем обслуживания. Новички должны каким-то образом указать на свое отличие от существующих лидеров.

"Предпринимательское дзюдо", подобно стратегии "блицкрига" и "творческой имитации", нацелено на захват лидирующих позиций, а со временем — и всего рынка. Но эта цель достигается не за счет конкуренции с лидерами или, по крайней мере, за счет конкуренции с подготовленными лидерами. "Предпринимательское дзюдо" стремится "ударить в спину".

3. Экологическая ниша

Все предпринимательские стратегии, которые обсуждались выше ("блицкриг", "удар в спину", "творческая имитация" и "предпринимательское дзюдо"), нацелены на захват лидирующих позиций, а со временем, если получится, и доминирования на рынке. Стратегия "экологической ниши" ориентирована на обеспечение контроля. Стратегии, которые мы обсуждали выше, нацелены на позиционирование предприятия на крупном рынке или в какой-либо из важнейших отраслей. Стратегия "экологической ниши" нацелена на получение практически монопольного положения в какой-то небольшой области. Описанные выше стратегии представляют стратегии конкурентного типа. Стратегия "экологической ниши" призвана, прежде всего, выработать у компаний, которые ее придерживаются, иммунитет к конкуренции и создать условия, при которых угроза для успешной деятельности сводится к минимуму. Предприятия, с успехом применяющие стратегии "блицкрига", "творческой имитации" и "предпринимательского дзюдо", в конечном счете становятся крупными компаниями. Многие приобретают широкую известность, их имена из разряда собственных переходят в разряд нарицательных. Предприятия, с успехом применяющие стратегию "экологической ниши", зарабатывают без лишнего шума. Им не нужна известность, их вполне устраивает анонимность. Действительно, самые успешные компании, которые заняли свою "экологическую нишу", действуют незаметно. Их продукт считается ключевым в своей отрасли, но при этом никому и в голову не приходит вступить с такой компанией в конкурентную борьбу.

Существуют три варианта стратегии "экологической ниши", каждый из которых характеризуется своими собственными требованиями, ограничениями и рисками:

* стратегия "шлагбаума";
* стратегия особого умения;
* стратегия особого рынка.

3.1 Шлагбаум

Компания Alcon разработала фермент, позволяющий упростить стандартную хирургическую операцию по удалению старческой катаракты, исключая несоответствие между требуемой скоростью выполнения процедур и последовательностью действий хирурга. Как только был получен патент на этот фермент, фирма превратилась в абсолютного монополиста на рынке. Ни один хирург-офтальмолог не обходится без нового препарата. Какую бы сумму Alcon ни запрашивала за чайную ложечку этого фермента (именно столько требовалось для выполнения каждой операции по удалению катаракты), эта стоимость была незначительной по сравнению с общей стоимостью операции. Я сомневаюсь, что врачи хоть раз поинтересовались, сколько в действительности стоит этот фермент. Общий размер рынка данного лекарственного препарата столь незначителен — возможно, не больше 50 млн. долл. в год во всем мире, — что разработка конкурирующего препарата представляется совершенно нецелесообразной. Даже если бы какая-то фармацевтическая компания разработала более дешевый аналог этого лекарства, это не привело бы к росту количества операций по удалению катаракты в мировом масштабе. Таким образом, единственное, что могут в таком случае предпринять потенциальные конкуренты Alcon, — это сбивать цену, правда, без какой-либо выгоды для себя лично.

Таким образом, "шлагбаумная" позиция во многих отношениях будет самой предпочтительной для компании. Однако стратегия "шлагбаума" предъявляет весьма жесткие требования к тем, кто пытается ею воспользоваться. Продукт должен быть жизненно важен для соответствующего процесса. Риск неиспользования этого продукта (в данном случае — риск потери зрения) должен быть бесконечно выше стоимости самого продукта. Рынок должен быть настолько ограничен, чтобы первый, кто на нем появился, полностью его захватил. Это должна быть настоящая "экологическая ниша", которую полностью занимает один биологический вид и которая, в то же время, достаточно мала и скромна, чтобы не привлекать внимание потенциальных конкурентов.

Подобного рода ключевые позиции не так-то просто найти. Как правило, они встречаются лишь в ситуациях несоответствия. Несоответствие, как в случае с ферментом, разработанным компанией Alcon, может представлять собой несоответствие скорости и последовательности процесса.

Кроме того, "шлагбаумная" позиция связана с жесткими ограничениями и серьезными рисками. Она, по сути, статична. После того как "экологическая ниша" занята, на какой-либо значительный рост рассчитывать уже не приходится. Компания, занимающая "ключевую" позицию, практически не в состоянии наращивать или контролировать свой бизнес.

Каким бы замечательным или дешевым ни был продукт, спрос на него зависит от спроса на соответствующий процесс, к которому наш "ключевой" продукт прилагается или в который он входит в виде ингредиента.

После того как стратегия "шлагбаума" достигнет своей цели, компания переходит в стадию "зрелости". Темпы ее роста не могут превышать темпы роста потребностей ее конечных пользователей. С другой стороны, она может быстро прийти в упадок. В частности, такая компания почти мгновенно разорится, если будет найден другой способ удовлетворять потребности тех же конечных пользователей.

Следует также учитывать, что предприниматель, придерживающийся стратегии "шлагбаума", ни в коем случае не должен злоупотреблять своим монопольным положением. Он не должен опускаться до мародерства. (У немцев есть емкое слово, обозначающее бандита-феодала, который грабил и насиловал беззащитных путешественников, когда они проезжали через его владения — Raubritter. Мрачные ущелья и берега горных рек, над которыми высился замок такого феодала, наводили ужас на вся и всех. В современном бизнесе разбой недопустим!) Предприниматель не должен злоупотреблять своим монопольным положением, заниматься шантажом и вымогательством — одним словом, дурно обращаться со своими клиентами. Если же он не последует этому совету, то рано или поздно ему на смену придет другой поставщик, более "человечный". В крайнем случае, потребители перейдут на менее эффективный, но более дешевый заменитель ключевого продукта.

3.2 Стратегия особого умения

Названия крупных автомобилестроительных компаний у всех на слуху. Однако лишь немногим известны названия компаний, поставляющих электрические и осветительные системы для автомобилей. И это притом, что компаний, выпускающих такие системы, значительно меньше, чем крупных автомобилестроителей: в Соединенных Штатах Америки это группа Delco, представляющая General Motors; в Германии — Robert Bosch; в Великобритании — Lucas и т.д.

Как только эти компании достигли контрольной позиции в своей нише, они надежно там закрепились. В отличие от ниш, занимаемых "шлагбаумными" компаниями, ниша "особого умения" достаточно велика — и в то же время уникальна. Эту нишу обычно занимают на самых ранних стадиях за счет высокого мастерства, "особого умения". Например, один предприимчивый немец в свое время занял такую нишу "особого умения" в сфере туризма. Он так преуспел, что немецкие туристические путеводители до сих пор носят его имя — Baedeker.

Как показывает практика, при занятии ниши "особого умения" чрезвычайно важную роль играет фактор времени. Ее следует занимать на этапе зарождения новой отрасли, новой клиентуры, нового рынка, новой тенденции. Карл Бедекер опубликовал первый путеводитель для туристов в далеком 1828 году, когда по Рейну начали курсировать первые прогулочные катера. Их пассажиры были, в основном, представителями среднего класса — именно на них рассчитывалась подробная информация о ценах, маршрутах и развлечениях, предлагаемая в путеводителях Baedeker. Эту нишу Карл Бедекер занимал практически в одиночку вплоть до Первой мировой войны, когда в западных странах прекратился спрос на немецкие книги.

Чтобы занять ту или иную специализированную нишу, всегда требуется что-то новое, что-то "дополнительное", нечто такое, что будет подлинной инновацией. Путеводители для туристов существовали и до Карла Бедекера, но они ориентировались, главным образом, на сферу культуры — церкви, музеи, пейзажи и т.п. Что же касается бытовых мелочей — гостиниц, мест, где можно нанять кэб, расстояний между теми или иными пунктами, чаевых, — то путешествующему по Европе английскому аристократу приходилось полагаться на профессионала, например сотрудника бюро путешествий. Однако представители среднего класса не могли себе позволить платного сопровождающего. Вот этим и воспользовался Карл Бедекер. Как только он уяснил, какая именно информация нужна путешественникам, как получить ее и в каком виде представить (кстати говоря, предложенный им формат до сих пор используется во многих справочниках для туристов), г-н Бедекер стал неуязвимым. Чтобы создать полноценную конкурирующую организацию, потенциальным соперникам пришлось бы вложить намного большую сумму, чем когда-то инвестировал г-н Бедекер в свое предприятие.

На ранних стадиях ниша "особого умения" предоставляет предпринимателю исключительно благоприятную возможность. Можно привести немало примеров, подтверждающих эту мысль. Например, многие годы в Соединенных Штатах Америки только две компании выпускали пропеллеры для самолетов. Обе они были основаны еще до Первой мировой войны.

Нишу "особого умения" очень редко обнаруживают по чистой случайности. Практически всегда предприниматели находят такие ниши в результате систематического анализа инновационных возможностей. Предприниматель целенаправленно ищет место, где можно приобрести то или иное "особое умение" и где новое предприятие может занять уникальную контролирующую позицию.

Роберт Бош потратил не один год на систематическое изучение новой автомобилестроительной отрасли, пытаясь позиционировать свою новую компанию в такой нише, где она могла бы сразу утвердиться в качестве лидера. Компания Hamilton Propeller, которая на протяжении многих лет была ведущим производителем пропеллеров в Соединенных Штатах Америки, возникла после систематических поисков, которые проводил ее основатель на заре развития авиационной техники. Карл Бедекер несколько раз пытался создать компанию, которая занималась бы обслуживанием туристов, прежде чем занялся путеводителями. Впоследствии эти путеводители прославили своего создателя.

Систематическим поиском новой ниши лучше всего заниматься на стадии зарождения новой отрасли, нового рынка или новой важной тенденции. После того как такая ниша найдена, у предпринимателя, как правило, остается какое-то время для приобретения соответствующего уникального умения, мастерства.

Затем предприниматель должен учитывать, что для занятия ниши "особого умения" вовсе не требуется умение, которое одновременно было бы и уникальным, и особым. Пионеры автомобилестроения, все без исключения, были механиками. Они прекрасно разбирались во всевозможных механизмах и двигателях, хорошо знали свойства металлов. Зато они почти ничего не смыслили в электротехнике. Новое дело требовало от них теоретических познаний, которыми они не только не обладали, но и не знали, где их получить. Во времена Карла Бедекера существовали, конечно, и другие издатели. Но они даже не пытались "поднять" издание, для подготовки которого нужно собрать на местах огромный объем подробнейшей информации и периодически обновлять ее. Для этого требуется целый штат специально обученных информаторов, которые постоянно разъезжают по стране, собирая данные.

Таким образом, компании, занимающей нишу "особого умения", вряд ли следует бояться серьезных подвохов как со стороны своих клиентов, так и со стороны поставщиков. Как правило, никто из них не желает связываться с совершенно новым и непривычным для себя делом.

Компания, захватившая нишу "особого умения", должна постоянно самосовершенствоваться. Она должна постоянно доказывать свое превосходство над другими. По сути, она должна непрерывно обновлять методы работы. Были времена, когда автомобилестроительные компании жаловались, что Delco из Дейтона и Bosch из Штуттгарта просто "подставляют" их. Дело в том, что компании Delco и Bosch выпускали осветительные системы, которые были слишком совершенными для обыкновенного автомобиля, намного опережали реальные потребности автомобилистов того времени (во всяком случае, так себе эти потребности представляли автомобилестроительные компании) и даже опережали представления автомобилестроителей о том, как должна проводиться сборка автомобилей.

Наряду с тем, что ниша "особого умения" обладает рядом уникальных преимуществ, для нее характерны и весьма жесткие ограничения. Одно из таких ограничений заключается в том, что приверженцы этой стратегии вынуждены двигаться по накатанной колее. Пытаясь удержаться на позиции лидера, они вынуждены смотреть прямо перед собой, сосредоточиваясь на своей узкоспециальной области, не обращая внимания на происходящее вокруг.

Второе серьезное ограничение заключается в том, что предприниматель, занимающий ту или иную нишу "особого умения", как правило, попадает в зависимость от партнера, который должен вывести его продукт или услугу на рынок. Таким образом, он входит в более широкую систему. Сильной стороной фирм, которые выпускают электронную "начинку" для автомобиля, остается то, что потребитель может и не подозревать об их существовании. Однако это же можно рассматривать и как их недостаток.

Наконец, наибольшая опасность для производителя, занимающего нишу "особого умения", заключается в том, что его бизнес может потерять свой специализированный характер.

Ниша "особого умения", подобно всем экологическим нишам, носит ограниченный характер — как по масштабам, так и по времени существования. Ученые утверждают, что биологические виды, занимающие ту или иную нишу, с трудом адаптируются даже к незначительным изменениям во внешнем окружении. То же самое можно сказать о предпринимателе, обладающем "особым умением".

Но если, по мнению предпринимателя, перечисленные выше ограничения не так уж существенны, то во всех остальных отношениях ниша

"особого умения" представляется чрезвычайно выгодной позицией. Если речь идет о какой-то быстро развивающейся новой технологии, отрасли или рынке, занятие ниши "особого умения" будет, наверное, наиболее привлекательной стратегией. Лишь очень немногие автомобильные компании 1920-х годов дожили до наших дней, тогда как все без исключения производители автомобильной электроники благополучно здравствуют и поныне. После того как предпринимателю удастся занять и удержать нишу "особого умения", такая ниша надежно защищает его от конкуренции. Мы все покупаем автомобили, но кого волнует, "чьи" там внутри провода? Поэтому производители высокотехнологической начинки могут спать спокойно: покупатели автомобилей не переметнутся к конкурентам. После того как имя Карла Бедекера стало практически нарицательным, вероятность появления опасных конкурентов пренебрежимо мала — во всяком случае, до тех пор, пока для этого рынка не произойдут кардинальные перемены в обществе. Когда речь идет о новой технологии, отрасли или рынке, применение стратегии "особого умения" обеспечивает оптимальное соотношение между благоприятной возможностью и риском.

3.3 Стратегия особого рынка

Основное различие между нишами "особого рынка" и "особого умения" заключается в том, что первая формируется вокруг определенного продукта или услуги, а вторая — вокруг специализированного знания того или иного рынка. Во всем остальном эти стратегии сходны.

Две компании средних размеров, одна из них находится в северной части Англии, а вторая — в Дании, поставляют большую часть автоматизированных мини-пекарен для выпечки хлебобулочных изделий. Эти мини-пекарни можно встретить практически во всех западных странах.

Мне говорили, что в производстве таких мини-пекарен нет ничего сложного и что для организации их выпуска не требуются особые технические возможности. В мире насчитывается не один десяток предприятий, которые могли бы выпускать мини-пекарни, ничуть не уступающие по своим характеристикам продукции указанных компаний. Однако именно эти две компании выделяются своим глубоким знанием рынка: они знают практически каждую более или менее крупную хлебопекарную компанию, а те, в свою очередь, хорошо знакомы с возможностями указанных компаний. К тому же, этот рынок не такой уж емкий и привлекательный для потенциальных конкурентов — во всяком случае, до тех пор, пока компании-монополисты успешно справляются со своим бизнесом.

Или еще пример: два старейших туристических агентства— Thomas Cook в Европе и American Express в США — занимают практически монопольное положение в продаже дорожных чеков.

Вплоть до окончания Второй мировой войны туристический бизнес в целом и продажа дорожных чеков в частности считались не слишком прибыльным делом. Эпоха массового туризма началась лишь в 1950-х годах. И оказалось, что продажа дорожных чеков — весьма прибыльный бизнес, поскольку компания, выпускающая такие чеки, может инвестировать полученные деньги и зарабатывать процент с этих инвестиций до тех пор, пока клиент не снимет с чека всю сумму (а между покупкой чека и снятием с него денег иногда проходит несколько месяцев). Однако этот рынок был недостаточно емким, чтобы привлечь многих конкурентов. Кроме того, не следует забывать, что компания, которая предполагает заняться этим бизнесом, должна организовать всемирную сеть по обналичиванию своих чеков. Во времена становления и раздела рынка создать такую сеть не смог ни один потенциальный конкурент Thomas Cook и American Express.

Специализированный рынок обычно выявляют, рассматривая каждую новую возможность и пытаясь ответить на следующие вопросы: "Какие в этой ситуации таятся возможности? Что нам сделать, чтобы занять эту уникальную нишу раньше конкурентов?" Дорожные чеки были не Бог весть каким "открытием". По сути, они представляли собой не что иное, как аккредитив, который к тому времени использовался уже не одну сотню лет. По-настоящему новым было то, что впервые клиентам предлагались — сначала лишь клиентам Thomas Cook и American Express, а затем и всем желающим — дорожные чеки стандартных категорий. Причем их можно было обналичить в любой точке мира, где у Thomas Cook или American Express был офис или агент. Это сделало такие дорожные чеки чрезвычайно привлекательными для туристов, которые не желали возить за собой значительные суммы наличных и, в то же время, не могли воспользоваться таким средством банковских расчетов, как аккредитив.

В первых автоматизированных мини-пекарнях не было ничего такого, что позволяло бы отнести их к категории особо сложного и технически совершенного оборудования. Современные автоматизированные мини-пекарни также не считаются чудом техники. Просто две указанные фирмы (английская и датская) вовремя поняли, что люди предпочитают покупать готовую выпечку, а не заниматься ее приготовлением в домашних условиях. Затем они проанализировали, какое оборудование требуется коммерческим хлебопекарням, чтобы производить продукт, который их собственные клиенты — гастрономы и супермаркеты — могли бы, в свою очередь, продать потребителям. Таким образом, автоматизированные мини-пекарни появились не столько за счет достижений науки и техники, сколько благодаря глубокому исследованию рынка — все необходимые в этом случае инженерные решения были доступны любому желающему.

Ниша "особого рынка" предъявляет к предпринимателю, по сути, те же самые требования, что и ниша "особого умения": систематический анализ новой тенденции, отрасли или рынка; конкретный новаторский вклад (даже если речь идет о незначительной "вариации", наподобие той, которая превратила традиционный аккредитив в современный дорожный чек); постоянное совершенствование соответствующего продукта и услуги, поскольку именно это позволит сохранить захваченные лидирующие позиции.

Для ниши "особого рынка" характерны такие же ограничения, что и для ниши "особого умения". Наибольшую угрозу для особой рыночной позиции представляет успех предприятия. Наибольшая угроза возникает тогда, когда специализированный рынок становится массовым.

Дорожные чеки в настоящее время превратились в своего рода "товар широкого потребления" и предмет острой конкуренции, поскольку сам туризм стал массовым рынком.

То же самое можно сказать о косметике. Французская фирма Coty создала современную парфюмерную промышленность. В свое время эта фирма поняла, что Первая мировая война изменила отношение потребителей к косметике. Если до войны декоративной косметикой пользовались только женщины легкого поведения (сам факт употребления косметики расценивался как вызов обществу), то в послевоенные годы краситься начали все. К середине 1920-х годов фирма Coty заняла практически монопольное положение на рынке косметики по обе стороны Атлантики. До 1929 года рынок косметики был узкоспециализированным — он охватывал лишь самых зажиточных представителей среднего класса. Но во времена Великой депрессии он превратился в подлинно массовый рынок. К тому же он разделился на два сегмента — так называемый "элитный" (характеризуемый высокими ценами, специальной упаковкой и специальным распространением) и "массовый" (сегмент дешевых брэндов, которые продавались практически в каждой торговой точке, включая супермаркеты, галантерейные магазины и аптеки). Спеанализированный рынок, на котором почти безраздельно доминировала Coty, исчез в течение нескольких лет. К сожалению, руководство Coty не сориентировалось в ситуации: оно никак не могло решить, что же делать дальше — поставлять дешевые продукты для массового рынка или сосредоточиться на элитной косметике. Так Coty продолжала упорно цепляться за несуществующий рынок, и в конце концов канула в небытие.

4. Создание потребителя

Целью предпринимательских стратегий, которые мы обсуждали, было внедрение той или иной новинки. В предпринимательской стратегии, о которой пойдет речь ниже, инновационна сама стратегия. Продукт или услуга, которые она охватывает, новинками не являются. Но стратегия превращает старый, устоявшийся продукт или услугу в нечто новое. Она изменяет его полезность, его ценность, его экономические характеристики. Физически продукт или услуга не меняется, но с экономической точки зрения мы имеем дело с чем-то иным, новым.

Все стратегии, описанные в этом разделе, имеют одну общую черту: они создают потребителя — а ведь это и есть конечная цель любого бизнеса, любой экономической деятельности. Но это достигается четырьмя разными способами:

* обеспечение полезности продукта (или услуги);
* выбор оптимальной цены;
* адаптация к социальным и экономическим реалиям потребителя;
* создание ценности для потребителя.

Цена, как правило, не играет никакой роли в стратегии обеспечения полезности. Принцип действия этой стратегии заключается в предоставлении потребителям возможности получить то, что служит их цели. При этом предприниматель отвечает на вопрос: "Что на самом деле следует считать обслуживанием потребителя? Что на самом деле полезно для потребителя?"

Каждая американская новобрачная мечтает получить в подарок полный набор посуды из "настоящего китайского фарфора". Но полный сервиз, однако, слишком дорог. К тому же люди, вручающие невесте свадебный сервиз, далеко не всегда знают, какой именно рисунок предпочла бы невеста и какие предметы, входящие в такой набор, у нее уже есть. Поэтому молодоженам, в конце концов, дарят постельное белье. Иными словами, в данном случае был спрос, но отсутствовала возможность его удовлетворения. Производитель посуды, небольшая компания Lenox China, усмотрела для себя в этом инновационную возможность. Компания приспособила к конкретной ситуации старую идею, так называемый "свадебный реестр". Lenox China предоставляет каталог своей фарфоровой посуды. Будущая новобрачная выбирает подходящий магазин, которому она сообщает, какой рисунок на посуде Lenox она предпочитает. Именно в этот магазин она направляет людей, которые собираются дарить ей свадебные подарки. Затем магазин выясняет у каждого из потенциальных дарителей, какую сумму он готов потратить на подарок, и сообщает ему, что на эту сумму можно приобрести, например, две кофейные чашки с блюдцами. С другой стороны, магазин может сообщить потенциальному дарителю, что у невесты уже есть полный набор кофейных чашек, но у нее нет тарелочек для десерта. В результате счастливы все: и невеста, которая получит желанный сервиз, и даритель, которого избавили от лишней головной боли, и Lenox China.

Нетрудно заметить, что в данном случае предпринимателю не требуются ни высокие технологии, ни патенты, ни серьезные капиталовложения — лишь готовность задуматься над тем, что нужно потребителю, в чем он нуждается. Именно "свадебный реестр", несмотря на всю его простоту — а возможно, благодаря ей, — вывел Lenox в ведущие производители "настоящего китайского фарфора".

**5.** **Выбор оптимальной цены**

Многие годы "лицом Америки" считался Кинг Жиллет. Именно его портрет украшал каждую упаковку бритвенных лезвий Gillette, продававшихся по всему миру. Миллионы мужчин каждое утро пользовались этими лезвиями.

Кинг Жиллет не изобрел безопасное лезвие: в последние десятилетия XIX века были запатентованы десятки видов таких лезвий.

Безопасная бритва Gillette ничем не отличалась от многих других, а ее производство обходилось намного дороже производства бритвенных станков других видов. Но г-н Жиллет не "продавал" свои бритвенные станки в привычном смысле этого слова. Он, по сути, дарил их, пуская по 55 центов в розничную продажу и по 25 центов в оптовую, что составляло немногим больше одной пятой себестоимости станков. Но конструкция бритв Gillette была предназначена только для патентованных лезвий. Лезвия к фирменным станкам обходились производителю дешевле одного цента за штуку, а продавались по 5 центов каждое. А поскольку лезвия Gillette можно было использовать шесть-семь раз, каждое бритье обходилось потребителю менее чем в один цент, т.е. менее чем в одну десятую стоимости визита к парикмахеру.

Таким образом, компания Gillette, по сути, установила цену не на товар, который продает производитель, а на услугу, которую покупает потребитель, т.е. на сеанс бритья. В конечном итоге, потребитель, который привык к Gillette, тратил даже больше, чем пятидолларовая безопасная бритва конкурента, плюс лезвия по центу за штуку. Конечно, клиенты Gillette понимали это: они все же несколько умнее, чем представляется рекламным агентствам или Ральфу Найдеру3. Тем не менее цена, установленная Gillette, казалась потребителям вполне разумной и оправданной. Они ведь платили именно за то, что покупали, т.е. за сеанс бритья, а не за бритву саму по себе. А бритье, которое обеспечивали им бритвенный станок Gillette и бритвенное лезвие Gillette, было намного приятнее, чем бритье опасной бритвой, и, к тому же, стоило намного дешевле, чем поход в парикмахерскую.

Ральф Найдер — известный американский борец за права потребителей и активный поборник идеи антиглобализма. В свое время выиграл крупный процесс против компании Ford, заставив ее снять с производства целую линию автомобилей из-за технического дефекта. — Прим. ред.

Как известно, патентом на производство копировальных аппаратов в свое время завладела одна скромная компания в Рочестере (штат Нью-Йорк), которая в то время именовалась Haloid. Как же получилось, что крупные производители печатного оборудования не оценили такое перспективное изобретение? Ведь ни один из крупных, хорошо известных производителей не усмотрел особых перспектив в продаже копировальных аппаратов. Проведенные вычисления показывали, что каждый такой копировальный аппарат нужно было продавать по цене не ниже 4000 долл. Никому бы не пришло в голову выкладывать такую сумму за копировальный аппарат, в то время как копия, которую можно было получить с помощью обычной "копирки", стоила буквально гроши. К тому же, чтобы потратить 4000 долл. на приобретение копировального аппарата, нужно было предусмотреть особую строку в бюджете компании. Иными словами, для этого требовалось одобрение совета директоров, а такое одобрение могло быть получено лишь на основе соответствующих расчетов, которые подтверждали бы получение прибыли из этого вложения. Поскольку речь в данном случае шла лишь об устройстве, облегчающем работу секретаря, ни о какой прибыли на такое вложение средств говорить не приходилось. Haloid— ныне Xerox— проделала значительный объем технической работы, чтобы разработать окончательный вариант своего копировального аппарата. Однако главное, что удалось сделать компании Haloid, — это выбрать оптимальную цену для своего продукта. Haloid продавала не копировальный аппарат, а продукт, вырабатываемый этим копировальным аппаратом, т.е. копии. Чтобы заплатить от пяти до десяти центов за каждую копию, не требуется особая строка в бюджете компании. Это так называемые "мелкие расходы", которые секретарь может оформить, не обивая пороги высокого начальства. Таким образом, подлинной инновацией было приравнивание цены копировального аппарата Haloid к пяти центам за каждую копию, получаемую с помощью этого устройства.

Большинство поставщиков, включая государственные учреждения, никогда не рассматривают выбор оптимальной цены как стратегию. Тем не менее выбор оптимальной цены дает возможность клиенту платить именно за то, что он покупает — за бритье, ксерокопию и т.п., — а не за то, что предлагает поставщик. Полученное в итоге, составит, разумеется, искомую сумму. Но процедуру выплаты этой суммы следует структурировать в соответствии с потребностями и реалиями потребителя. "График выплат" должен отвечать тому, что потребитель покупает на самом деле. Потребитель должен платить за то, что представляет для него "ценность", а не за "себестоимость" (т.е. издержки) поставщика.

**6.** **Реалии потребителя**

Мировое лидерство американской компании General Electric (GE) в производстве крупных паровых турбин базируется на хорошем знании этой компанией реалий своих клиентов. Паровые турбины, которые используются для выработки электроэнергии и которые пришли на смену парогенераторам поршневого типа, представляют собой весьма сложные устройства, требующие значительных объемов проектно-конструкторских работ, а также высокой квалификации при их производстве и монтаже. Все это не по силам отдельно взятой компании, занимающейся строительством электростанций. Такая компания покупает крупную паровую турбину, возможно, раз в пять или десять лет, когда строит новую электростанцию. Тем не менее квалификацию обслуживающего персонала приходится постоянно поддерживать на достаточно высоком уровне. Следовательно, производитель должен создать эффективную службу сервисной поддержки и обеспечивать ее бесперебойное функционирование.

Однако, как вскоре выяснила GE, клиент не может платить за дорогие консультационные услуги. В соответствии с американскими законами такие расходы должны оплачивать государственные комиссии по предоставлению коммунальных услуг. Однако, по мнению этих комиссий, с такой работой должны справляться сами компании. GE также выяснила, что она не может заложить в цену паровой турбины стоимость консультаций, которые требуются ее клиентам. Это также оказалось неприемлемым для коммунальщиков. Однако, несмотря на очень большой срок службы паровой турбины, в такой турбине довольно часто (примерно раз в пять-семь лет) приходится менять лопасти, причем изготавливать эти лопасти должен производитель. GE создала самую передовую в мире организацию по оказанию сервисных услуг в проектировании электростанций (консультативный инжиниринг). Правда, термин "консультативный инжиниринг" было решено, на всякий случай, не употреблять в названии организации. Вместо него решили использовать словосочетание "продажа оборудования". Плата за предоставление клиентам GE консультативных услуг не взималась. Паровые турбины GE стоили не дороже соответствующей продукции конкурентов. Однако издержки сервисной организации (плюс немалая прибыль) были заложены в стоимость замены лопастей турбин. В течение последующих десяти лет все остальные производители паровых турбин оценили эффективность такого подхода и приняли его на вооружение. Правда, к тому времени GE уже стала лидером мирового рынка паровых турбин.

В 40-е годы XIX столетия аналогичная разработка продукта и процесса в соответствии с реалиями потребителя привела к изобретению покупки в рассрочку. Сайрус Мак-Кормик был не первым американцем, которому удалось сконструировать и построить зерноуборочный комбайн. Потребность в таком сельскохозяйственном агрегате была совершенно очевидной. Однако Мак-Кормик, как и многие другие изобретатели зерноуборочных комбайнов, вскоре понял, что его продукт не продается. Покупательная способность фермеров была недостаточно высокой. Все знали, что зерноуборочный комбайн может окупиться за два-три сезона, однако в те времена ни один банк не давал кредитов на покупку сельскохозяйственной техники. Г-н Мак-Кормик предложил вариант покупки зерноуборочного комбайна в рассрочку, которую фермер должен был выплатить в течение последующих трех лет за счет дохода, получаемого от продажи урожая. Фермер не мог сразу же выложить всю сумму за зерноуборочный комбайн, поэтому ему не оставалось ничего другого, как покупать технику в рассрочку.

Производители (а также экономисты, психологи и моралисты) привыкли рассуждать об "иррациональном поведении" потребителя. Однако в природе нет такого существа, как "иррациональный потребитель" — есть только "ленивые производители". К потребителю надо относиться как к рациональному существу. Однако его реалии, как правило, существенно отличаются от реалий производителя.

7. Создание ценности для потребителя

Последняя из этих новаторских стратегий заключается в создании того, что представляет "ценность" для потребителя, а не того, что стало "продуктом" для производителя. По сути, это один шаг, который отделяет восприятие реалий потребителя как составной части продукта от понимания продукта как источника ценности, за которую на самом деле платит потребитель.

Небольшая американская компания поставляет больше половины всех специальных смазочных материалов для очень крупных землеройных машин. К таким машинам относятся бульдозеры и канатные скребковые экскаваторы, используемые фирмами-подрядчиками при прокладке дорог; тяжелое оборудование для выемки верхнего слоя грунта в карьерах; грузовики для транспортировки угля из угольных шахт и т.п. Эта компания конкурирует с рядом крупных нефтеперерабатывающих предприятий, которые в состоянии задействовать многие сотни специалистов по смазочным материалам. Однако конкурентное преимущество нашей маленькой компании лежит вовсе не в самих смазочных материалах. Она, по сути, продает гарантию. Для фирмы-подрядчика "ценностью" служит не смазка сама по себе. Такой "ценностью" для фирмы будет надежная работа оборудования. Каждый час, который такая фирма теряет из-за поломки той или иной машины, обходится ей гораздо дороже, чем она тратит на покупку смазочных материалов в год. Чем бы такая фирма-подрядчик ни занималась, она несет огромные потери, если не укладывается в заранее установленные сроки выполнения подрядных работ. Более того, такая фирма может получить подряд на работу, лишь подсчитав — как можно точнее — сроки исполнения этих работ и действуя строго в соответствии с этим графиком. Упомянутая нами компания — изготовитель смазочных материалов, по сути, разрабатывает для своих заказчиков самый оптимальный график техобслуживания. Затем она предлагает им годовую программу техобслуживания и гарантирует клиентам, что в течение года их оборудование будет простаивать не больше определенного количества часов (если, конечно, эти простои вызваны проблемами со смазочными материалами). Разумеется, что в соответствии с этой программой фирма-подрядчик обязана пользоваться только смазочными материалами данного производителя. Однако, и мы еще раз подчеркиваем это, клиент покупает вовсе не смазочные материалы. Он покупает надежную работу своего оборудования, что представляет для него особую ценность.

Эти примеры на первый взгляд кажутся банальными. Не правда ли, каждый здравомыслящий человек рано или поздно придет к таким же стратегическим выводам? Однако отцу классической экономики Дэвиду Рикардо приписывают следующее высказывание: "Прибыль зарабатывают не за счет своего ума, а за счет чужой глупости". Стратегии эффективны не потому, что в них заложены столь уж блестящие идеи, а потому, что большинство поставщиков товаров и услуг просто не желают шевелить мозгами. Эти стратегии эффективны именно потому, что совершенно "очевидны". Почему же, в таком случае, они так редко встречаются на практике? Потому что, как следует из приведенных примеров, победителем в этой гонке оказывается тот, кто не ленится задать вопрос: "Что же потребители покупают на самом деле?" В сущности, здесь нет никакой гонки, поскольку почти все участники рынка топчутся на месте. Чем же объясняется подобный феномен?

Вина за подобное положение дел частично лежит на самих экономистах, которые разработали так называемую концепцию "ценности". В каждой книге по экономике указывается, что потребители покупают не "продукт" как таковой, а "ценность", которую он в себе несет. А затем авторы сразу же переходят к изложению понятия "цены" продукта, причем "цена" трактуется исключительно как сумма, которую потребитель платит за обладание той или иной вещью или услугой. Никто уже не пытается ответить на вопрос, а что же этот продукт делает для потребителя. К сожалению, поставщики (продуктов или услуг) поступают в соответствии с логикой этих учебников.

У нас есть все основания утверждать, что "продукт А стоит X долларов". У нас также есть все основания утверждать, что "мы должны получить за этот продукт У долларов, чтобы покрыть наши собственные затраты на производство и чтобы у нас оставалась определенная сумма для получения разумной прибыли". Но откуда берется нелепый вывод о том, что "... следовательно, потребитель должен выложить всю эту сумму, Y долларов, за каждый покупаемый им экземпляр продукта Л"? Почему никто не исходит из того, что "сумма, которую потребитель платит за каждый покупаемый им экземпляр продукта А, должна обернуться Y долларами для нас". Но сколько именно заплатит потребитель, зависит от того, что важно для этого потребителя. А это определяется тем, что данный продукт делает для этого потребителя, как вписывается в реалии потребителя, какую "ценность" для потребителя он несет.

Сама по себе цена не служит фактором "ценообразования" и не является "ценностью".

Однако, — запротестует большинство читателей, — это уже просто элементарный маркетинг. И они, конечно, будут правы. Да, это действительно элементарный маркетинг. Начинать с того, что полезно для потребителя, с того, что покупает потребитель, с определения реалий этого потребителя и его ценностей, — разве все это не составляет сущность маркетинга? Но почему — после 40 лет неустанной пропаганды маркетинга, изучения маркетинга, восхвалений маркетинга — так мало предприятий применяют его принципы на практике? Я не знаю. Тем не менее факт налицо: каждый, кто готов заложить в основу своей стратегии маркетинговые принципы, как правило, становится лидером в своей отрасли или на рынке, добиваясь этого достаточно быстро и без особого риска для бизнеса.

# Список источников и литературы

1. Драккер Питер. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.: ил. — Парал. тит. англ.
2. Драккер Питер. Управление, нацеленное на результаты. — М., 2002.
3. Арутюнян В. А. Как стать бизнесменом. — М., 2005.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.‑М.: Дело, 2003.