Apple и Google организовали сообщества разработчи­ ков приложений, чтобы они могли кон­ курировать на рынке приложений для мобильных телефонов; компания SAP привлекла к работе тысячи разработчи­ ков приложений из числа своих пользо­ вателей; социальная сеть Facebook изме­ нила мир маркетинга, превратив миллиард «друзей» в рекламодателей, торговцев и покупателей.

ЛИДЕР ПО ГИБКОСТИ СТРАТЕГИИ

Вероятно, можно утверждать, что компания Haier, китайский производитель бытовой техники, достигла максимально возможной гибкости стратегии. Эта компания разработала систему, в рамках которой даже единицы самого нижнего уровня, то есть отдельные сотрудники, могут эффективно применять различные типы стратегий.

Как же ей это удалось? Организационная структура Haier состоит из тысяч мини-компаний, и каждая из них самостоятельно отчитывается о прибылях и убытках. При этом свою мини-компанию может создать каждый сотрудник. Однако в компании нет центров затрат — есть только центры прибыли. Каждая мини-компания сама несет все затраты на свою деятельность, и каждая сторона договаривается с другими сторонами о предоставлении услуг, даже департамент финансов оказывает свои услуги другим подразделениям на платной основе. Каждый сотрудник несет ответственность за получение прибыли. Зарплата сотрудника рассчитывается по простой формуле: базовый оклад х степень достижения ежемесячных плановых показателей (в процентах) + премия (или вычет) на основании индивидуального отчета о прибылях и убытках. Иными словами, если мини-компания совсем не выполнит ежемесячный план (0%), ее работники не получат зарплату за соответствующий месяц.

Работать в условиях такой гибкости может быть весьма непросто, но, с другой стороны, этот подход может давать значительные результаты. В 1985 году Haier чуть не обанкротилась, но затем компания стала самым крупным в мире произво- дителем бытовой техники, обогнав LG, Samsung, GE и Whirlpool.

В крупной нефтяной компании, такой как ExxonMobil или Shell, высококвалифицированные аналитики отдела корпоративного стратегического планирования часто тратят большую часть времени на подготовку детальных прогнозов долгосрочных экономических факторов, имеющих отношение к спросу, и технологических факторов, относящихся к предложению. Этот анализ позволяет им разработать планы по добыче нефти, которые могут простираться на десять лет в будущее, и планы по развитию производственных мощностей в области переработки и сбыта на пять лет вперед. Иначе и быть не может, учитывая, сколько времени требуется на поиск и разработку новых месторождений нефти, на строительство производственных объектов и на то, чтобы обеспечить их оптимальную загрузку. Эти планы, в свою очередь, служат основой для многолетних финансовых прогнозов, определяющих годовые цели, которые ориентированы на повышение эффективности в тех областях, которые необходимы для поддержания и укрепления позиции компании на рынке и повышения эффективности ее деятельности. Планы могут серьезно пересматриваться чаще, чем раз в год, только в случае чрезвычайных событий, таких как длительная война в Персидском заливе или остановка ряда крупных нефтеперерабатывающих заводов.

Компания Zara редко прибегает к формальному процессу планирования. Вместо этого она встроила стратегию в свою гибкую цепочку поставок. Zara поддерживает тесные связи с 1400 внешними поставщиками, которые тесно сотрудничают с дизайнерами и маркетологами компании. Благодаря этому Zara может разработать, произвести и доставить новое изделие в магазины всего за две-три недели, в то время как другим компаниям на это требуется четыре-шесть месяцев. Такая стратегия позволяет компании свободно экспериментировать с различными стилями и выпускать потенциально популярные товары небольшими партиями. Если товар имеет успех, Zara быстро увеличивает объемы производства. В противном случае потери за счет снижения цен незначительны. В среднем Zara уценивает лишь 15% продукции, в то время как некоторым из ее конкурентов приходится продавать по сниженным ценам до 50% товаров. Таким образом, компании не приходится ежемесячно делать прогнозы или догадки относительно того, какие товары завоюют сердца и кошельки покупателей. Она быстро реагирует на данные о продаже товаров, предоставленные магазинами, не переставая

экспериментировать с различными предложениями и легко приспосабливаясь к новым условиям. Тип стратегии, используемый Zara, предусматривает особые отношения между специалистами по планированию, дизайнерами, производителями и дистрибьюторами, совершенно отличные от того типа взаимодействия, который требуется компаниям вроде ExxonMobil. Тем не менее у специалистов по вопросам стратегии Exxon и дизайнеров Zara есть одна важная общая черта: они воспринимают сложившуюся в своей отрасли конкурентную среду как данность, и их усилия направлены на то, чтобы помочь компании занять наилучшую позицию в рамках этой среды.

Facebook всего за несколько лет опередила тогдашнего лидера — MySpace. Одним из наиболее удачных стратегических ходов Facebook стало принятое в 2007 году решение открыть доступ к социальной сети сторонним разработчикам, предоставив им платформу. В результате на сайте компании появилось множество разнообразных приложений. Facebook не могла знать заранее, какие приложения будут пользоваться успехом. Но этого и не требовалось. К 2008 году на сайте Facebook появилось 33 000 приложений; к 2010 году их число превысило 550 000. По мере развития отрасли оказалось, что более двух третей успешных приложений в социальных сетях составляют игры; при этом самые популярные игры, созданные компаниями Zynga, Playdom и Playfish, размещены на сайте Facebook, внося разнообразие в его контент, — и это неудивительно. Более того, даже если в будущем ситуация в сфере социальных сетей кардинально трансформируется, самые популярные приложения, скорее всего, все равно будут расположены именно на сайте

Facebook. Это объясняется тем, что, вместо того чтобы просто занять позицию на существующем рынке или реагировать (пусть даже очень быстро) на перемены уже после того, как они произошли, компания активно участвовала в формировании деловой среды

выгодным для себя образом, создав гибкую и популярную платформу.

В 1994 году компания UPS осознала, что расцвет электронной коммерции послужит источником обогащения компаний, занимающихся доставкой. UPS рассудила, что интернет-магазины всегда будут нуждаться в посредниках для доставки товаров из виртуального пространства в дома покупателей. Не исключено, что гораздо более молодая и маленькая компания FedEx тоже предвидела такое развитие событий. Однако, в отличие от нее, у UPS также были необходимые ресурсы (и решимость) для осуществления требуемых инвестиций. В том же году компания создала межфункциональный комитет, в который входили сотрудники отделов продаж, маркетинга, ИТ и финансов. Перед комитетом стояла задача разработать стратегию, которая превратила бы UPS в «посредника в области международной электронной коммерции», как она позже стала себя называть. Комитет сформулировал масштабные инициативы, которые необходимо было воплотить в жизнь для реализации выбранной концепции. Они подразумевали инвестиции в размере порядка 1 млрд долл. США в год, направленные на интеграцию системы контроля доставки UPS с решениями поставщиков онлайн-услуг, а также на расширение ресурсов компании для доставки грузов в разных странах мира. К 2000 году инициатива UPS стоимостью в миллиарды долларов окупилась: компания захватила целых 60% рынка доставки товаров из интернет-магазинов.

В Амазонии

Первоначальная идея Джеффа Безоса заключалась в использовании Интернета для перестройки традиционной книго­торговли. Имея всего лишь хорошо спроектированный веб­сайт, который связывал между собой склад и каталог компании Ingram, оптового продавца книг, компания Amazon предложила покупателям широкий выбор книг (количество книг, представленных в ассортименте ее интернет­магазина, в десять раз превышало количество книг, продаваемых в крупнейшем супермаркете, расположенном на главной улице города), при этом цены были ниже на 10–15%. Но это было неустойчивое преимущество: конкуренты, например BN.com, за короткий срок сумели свести его на нет, обеспечив такой же широкий ассортимент книг, которые продавались по сопоставимым ценам. Компания Amazon пошла дальше в использовании зарождающегося эффекта от масштаба своего сообщества. Партнерская программа Amazon позволила блогерам размещать на своих сайтах виджеты с рекламой книг и зарабатывать комиссионные на переходах по рекламной ссылке. Компания Amazon организовала сообщество рецензентов книг, продаваемыхв своем интернет­магазине, поощряя рейтинговую оценку отзывов и награждая знаком отличия рецензентов, чьи отзывы получили наивысший рейтинг. Она сделала правильные выводы из поведения сообщества своих покупателей и одной из первых внедрила алгоритмы коллаборативной фильтрации, стимули­руя продажи за счет показа сообщения, что «люди, купившие, как и вы, Х, часто покупают Y». По торговой линии компания запустила платформу Amazon Marketplace для продажи товаров по фиксированной цене: данная платформа, призванная конкурировать с eBay, обслуживает сообщество мелких продавцов, которое сейчас насчитывает более 2 миллионов. Все эти стратегии выиграли от сетевого эффекта: чем больше участников, тем больше выбор; чем больше отзывов, тем богаче опыт.

Компания Amazon, значительно опередившая своих конкурентов, также освоила то, что стало третьей волной цифровой революции, воспользовавшись возможностями для гипермасштабирования. Она создала глобальную сеть из 80 центров выполнения заказов и неустанно расширяла свой ассортимент, включая в нее практически любой товар, который может быть доставлен на грузовике. Она предложила услуги по выполнению заказов в качестве опции для мелких торговцев, которые могли таким образом продавать свой товар почти так же эффективно, как Walmart. Таким образом, компания Amazon, оправдывая свое название, превратилась в полноводную реку коммерции.

Одновременно с этим ее деятельность в центрах обработки данных приняла впечатляющий размах, и в мастерстве правления ими она достигла мирового уровня. Затем она изменила концепцию для своей вычислительной инфраструктуры — она стала продуктом, независимым от других. Первый шаг компания предприняла в 2003 году, когда стадартизировала интерфейс взаимодействия между сервисами данных и остальными подразделениями Amazon. В 2006 году (несмотря на критику со стороны Уолл­ стрит) Безос запустил платформу Amazon Web Services (AWS) — платформу облачных вычислений — в качестве самостоятельного сервиса. Изначально этот сервис был предназначен для аренды вычислительных мощностей (без обработки данных), но впоследствии он стал использоваться для оказания комплекса вычислительных услуг. (Amazon даже продает эти услуги своим конкурентам, например Netflix). По данным Gartner,

в 2013 году емкость AWS в пять раз превышала емкость сервисов ближайших 14 конкурентов, вместе взятых. От перестройки к курированию сообщества для гипермасштабирования: ни при каких условиях компания Amazon не сидела сложа руки и не ждала, пока появятся новые тенденции. Наоборот, она воспользовалась стратегическими возможностями, представленными каждой последующей волной цифровой революции, безжалостно каннибализируя собственный бизнес, если это было необходимо. Электронные книги были неизбежны, поэтому она запустила Kindle; информация о клиенте и масштаб являются критически важными при обработке данных, поэтому она продает облачные услуги своим конкурентам.

И никогда Безос не ограничивал один бизнес в интересах другого — Amazon теперь функционирует как четыре слабосвязанные платформы, три из которых являются центрами прибыли: хост­система для сообщества, поддерживаемая интернет­магазином, поддерживаемым логистической системой, поддерживаемой сервисами данных.

В отличие от многих своих конкурентов, Безос рассматривал бизнес­архитектуру как стратегическую переменную, а не константу. Он не адаптировал технологии к требованиям своей бизнес­модели; он приспособил свою бизнес­модель к возможностям и требованиям технологий.

Кадры решают всё

Для управленческой модели компании Toyota в целом и системы управления персоналом, в частности, характерна особая философия, в основе которой лежит ориентация не на технику и не на финансы, а, прежде всего, на людей.

По мнению некоторых исследователей, если коротко сформулировать суть стратегии Toyota, главная ее задача - выращивание человеческого капитала. Это предполагает атмосферу доверия и сотрудничества, поддержку и помощь, снятие барьеров между подразделениями. В компании поощряется инициатива и возможность каждого сотрудника участвовать в преобразованиях, новациях и улучшениях, готовность обучаться и отношение к обучению как способу развития. Стоит отметить тот факт, что компания никогда не приобретала другие предприятия, поскольку это могло создать больше проблем и испортить качество человеческого капитала.

Базовым принципом управленческого мировоззрения в компании является принцип отказа от наказания. В Toyota принято искать не виновного, а причины ошибки. Здесь считают, что если ученик не научился, то это значит, что виноват учитель - не научил. Этот принцип противоречит широко распространенной управленческой парадигме, согласно которой  начальник всегда прав.

Очень яркий и характерный пример. Во время кризиса 1948 г. Toyota ввела политику жесткой экономии и вынуждена была уволить 1600 рабочих, что привело к забастовкам и демонстрациям. В этой непростой ситуации основатель и глава компании Кииширо Тойода взял ответственность за неудачи на себя и оставил пост президента. Этот его поступок помог успокоить рабочих и лишний раз подтвердил, что благополучие компании в долгосрочной перспективе важнее личных интересов, и нужно быть готовым взять на себя ответственность за происходящее. С тех пор в компании больше не было массовых увольнений - даже в самые тяжелые времена. Например, во время азиатского финансового кризиса конца 1990-ых гг. отделение Toyota в Таиланде пережило четыре убыточных года, но никого из рабочих не уволили. Тогдашний президент Хироси Окуда издал распоряжение – «Сократите все расходы, но не трогайте людей». В августе 1998 года Moody's понизило рейтинг кредитоспособности Toyota с ААА до АА1 из-за ее приверженности системе пожизненного найма. В результате годовая выплата процентов выросла для компании на $220 млн., но ее руководители объявили, что от своего принципа не откажутся.

Toyota считается одним из самых надежных работодателей не только в Японии, но и в мире. Компания действительно платит хорошую зарплату, хотя и не самую высокую в отрасли или в стране. Гораздо важнее, что в ней действует система пожизненного найма: рабочий приходит на завод и трудится на нем до пенсии, а иногда даже и до самой смерти. Этот принцип вообще широко применяется на многих японских предприятиях, и Toyota не является исключением. Несомненно, что японский менталитет играет важную роль в формировании управленческого мировоззрения компании.  Для традиционной восточной деловой практики очень важны личные отношения, и Toyota - наглядный тому пример. Здесь принято, что информационные потоки свободно циркулируют, легко пересекают структурные и иерархические границы и распространяются за пределы компании, достигая поставщиков, покупателей и дилеров. Нередко руководители, чтобы получить или передать информацию, отправляются «в народ». Например, Такахиро Фудзиока, глава заводов в Такаоке и Тсутсуми, каждый день бывает в цеху, а по вечерам иногда выпивает вместе с рабочими (такие посиделки называются номикаи). А сотрудники, на самом высоком уровне отвечающие за сбыт, совещаются с дилерами и узнают о предпочтениях покупателей, приезжая к ним лично. Еще одна особенность кадровой политики Toyota заключается в том, что программам обучения с отрывом от производства компания предпочитает повышение квалификации на рабочем месте.

Широко распространена практика, когда лучшие сотрудники выступают в роли наставников и передают свой опыт и ценности молодым. Главные критерии при оценке менеджеров - не результаты деятельности, а умение работать и учиться. В основе технологии управления Toyota лежит идеология «обучения», а не «командования», лидеры не отдают приказы, а обучают персонал. В компании действует «система предложений», введенная еще в 1950-ых годах, которая поощряет сотрудников фирмы, вносящих новые конструктивные идеи по совершенствованию производственного цикла и технологий.

Как известно, новое - это хорошо забытое старое. Истина банальная, но все равно справедливая, ведь еще не так давно в Советском Союзе тоже существовало движение наставничества, соцсоревнования, бригадный подряд - все это очень напоминают соответствующие элементы кадровой модели компании Toyota.

В сердцевине стратегии голубого океана, созданной QB House, лежит превращение азиатской парикмахерской из эмоционального в крайне функциональное заведение. В Японии мужчина тратит целый час на то, чтобы подстричься. Почему? А потому, что для превращения стрижки в ритуальное действо требуется проделать множество манипуляций. Клиенту предлагают бесчисленные горячие полотенца, ему растирают и массируют плечи, с ним пьют чай и кофе. Парикмахер выполняет целый ритуал при стрижке волос, включая особые процедуры для волос и кожи, сушит прическу феном и бреет клиента. В результате собственно на стрижку уходит лишь малая толика от всего затраченного времени. Более того, все это создает очереди из потенциальных клиентов. Стоит такая услуга от 3 тысяч до 5 тысяч иен (от 27 до 45 долларов).

QB House поступила иначе. Она поняла, что у многих людей, особенно занятых профессионалов, нет никакого желания тратить по часу на стрижку. Поэтому QB House отказалась от таких эмоциональных элементов сервиса, как горячие полотенца, массаж плеч, чай и кофе. Затем компания сделала следующий шаг и отказалась от традиционной, отнимающей кучу времени практики мытья и сушки головы, разработав специальную систему «воздушного мытья» с применением колпака, опускаемого на голову, чтобы специальным пылесосом удалить все состриженные волосы. Благодаря введенным изменениям стрижка стала занимать не час, а десять минут. Помимо этого снаружи каждой парикмахерской установлена система световой индикации, которая указывает на наличие свободных мест. В результате не надо гадать, сколько времени придется стоять в очереди, а регистрация желающих постричься становится просто не нужна. Таким образом QB House сумела снизить стоимость стрижки с 3–5 тысяч иен (27–45 долларов) до 1 тысячи иен (9 долларов), увеличив при этом почасовой доход от каждого парикмахера почти на 50%, при снижении затрат на персонал и уменьшении рабочего пространства, требуемого для одного парикмахера. Каждое кресло оборудовано санитарно-техническим устройством, и каждый клиент обеспечивается теперь одноразовым парикмахерским комплектом, включающим полотенце и расческу.

Новая стратегия привела Novo Nordisk в голубой океан, возможности создания NovoPen — продукта, который выпущен в продажу в 1985 году. NovoPen — первое удобное в применении устройство для инъекций инсулина — разработано именно для того, чтобы избавить пользователей от неудобств, связанных с уколами. NovoPen напоминает авторучку, внутри которой расположен картридж с инсулином, что позволяет пациенту без хлопот носить в одной емкости примерно недельную дозу инсулина.

Например, в конце 1990-х в поле зрения компании Apple попала захлестнувшая мир волна незаконного копирования музыкальных файлов.

2003 году число нелегально распространяемых музыкальных файлов превысило два миллиарда в месяц. В то время как компании, занимающиеся звукозаписью, боролись с нелегальным производством CD-дисков, поток нелегально скачиваемых цифровых файлов с музыкой продолжал расти и шириться.

При наличии доступной технологии, позволяющей любому скачивать музыку бесплатно, вместо того чтобы платить по 19 долларов в среднем за один диск, наметившаяся в цифровой музыке тенденция была ясна. Ее подтверждением стал быстрорастущий спрос на mp3-плееры, напо- добие пользующегося успехом iPod компании Apple, с помощью которых можно было бы слушать оцифрованную музыку где угодно. Компания Apple извлекла выгоду из этой устойчивой тенденции, влияние кото- рой она испытывала и на себе, а направленность которой была ясна. В 2003 году Apple создала онлайновый музыкальный магазин iTunes.

Компании Apple, открывает новый голубой океан в области цифровой музыки, одновременно повышая привлекательность другого своего продукта, уже достаточно популярного плеера iPod.

Известный американский предприниматель Питер Губер, продюсер «Человека дождя», «Полуночного экспресса» и ряда других культовых фильмов, был назначен в 1989 году главой Columbia Pictures, которую только что купил Sony.

Говорят, что на первую встречу с новым руководителем из Японии приехала делегация во главе с престарелым другом детства Акио Мориты, не знавшим ни слова по-английски, с ним двое руководителей помоложе, лет по 70, которые могли поздороваться, несколько слегка англоязычных молодых сотрудников на седьмом десятке лет. Для сравнения, Губеру было 47 лет.

Губер описал делегации общепринятый бизнес-план голливудской киностудии. Ежегодно киностудия будет выпускать 14–15 фильмов. Из них один будет мегахитом, еще два – просто хитами. Еще 2–3 фильма пройдут нормально и, возможно, дадут какие-то фрайнчазинговые возможности. Из остальных фильмов 6 отобьют в прокате свои бюджеты, а 3–4 окажутся «бомбами» – провалятся с треском, если вообще не попадут на полку.

Японцы внимательно выслушали все, и старший делегации сказал через переводчика: «Губер-сан, я все понял, только не понял одного – зачем вы делаете бомбы? Со следующего года я запрещаю вам делать бомбы. Делайте только хиты».

Билл Гейтс сказал: «Планшет взял передовую технологию персонального компьютера и сделал ее доступной везде, где вам угодно… у него практически нет ограничений, и по моим прогнозам в течение пяти лет он будет самым популярным видом компьютера, продаваемым в Америке». Однако «Microsoft» ограничилась только словами

«Apple»в январе 2010 г. представила широкой публике планшетный компьютер «iPad». В апреле он поступил в продажу и в течение 28 дней было распродано миллион компьютеров. Это был предсказанный и Джобсом, и Гейтсом огромный успех. Но достался он «Apple», как плата за эффективное стратегическое управление. Управленческий решение включает не только генерирование идей, но и их реализацию. На это «Microsoft» не хватило.

В 1977 г. корпорацией «Apple» был разработан 38-страничный текст – меморандум, в котором содержался прогноз развития событий, которые могут последовать за созданием персонального компьютера для массового потребительского рынка.

Естественно, что в момент, когда прогноз разрабатывается, никто со стопроцентной уверенностью не может сказать, какой из его возможных сценариев осуществится.

Начало компьютерной революции

отсчитывается с момента появления

в июне 1977 г. на рынке «Apple II».

Еще в 1993 году Ли Бьюнг Чулл сказал: «Существует только три способа до­биться успеха в конкурентной борьбе. Первый — выпускать продукты, которые будут дешевле изделий всех ваших кон­курентов; второй — предлагать товары высшего качества при том же ценовом уровне, какой предлагают конкуренты; и третий — при одинаковых прочих условиях раньше всех выходить на рынок».

Аналитическая компания Asymco подсчитала, сколько расходовали на рекламу гиганты техно-индустрии за последние пять лет (2009 - 2013). Так, вплоть до прошлого года бюджет Apple на рекламу не доходил и до $1 миллиарда, в то время как расходы компаний Microsoft и Samsung переваливали за $3 и $4 млрд.

Компания Hewlett Packard имела право на всё, что изобретал Стив Возняк, в том числе и на компьютер Apple I, производство которого Возняк сам предлагал им наладить несколько раз. Однако они просто «отпустили» безумного изобретателя с его «игрушечным компьютером».

В 1998 году основатели Google обращались в Yahoo в поисках инвестиций в их новую технологию интернет-поиска, но не получили поддержки. В 2000 году они всё-таки увидели потенциал в Google, и стали использовать его поисковую систему на своём сайте, чем способствовали раскрутке Google. В 2002 году могла купить Google за $3 миллиарда, но сделка сорвалась.

Самая существенная награда для Акио Морита заключалась в том, что благодаря его деятельности словосочетание «Сделано в Японии» стало восприниматься покупателями всего мира как гарантия высочайшего качества.

Идея писать на стаканах имена людей, заказавших напиток и громко произносить их на весь зал, оказалась простой и гениальной. Такая персонализация, личное обращение к каждому из посетителей очень подкупает и вызывает особую симпатию к бренду. Эта идея стала той, которая выделяет Starbucks среди всех остальных кофеен.

В каждой кофейне Starbucks двери и окна обязательно смотрят на восток или юг. Если лицевая сторона помещения выходит на север, Starbucks никогда его не арендует, пусть даже оно находится в самом выгодном месте в городе. Это еще один фундаментальный принцип заведения, от которого никогда не отступают.

«Данное требование к помещению основывается на том, что посетителям гораздо приятнее находиться в светлом помещении с хорошо проникающим дневным светом, но при этом свет не должен слепить в глаза», - говорят управляющие компанией.

Авиакомпания easyJet была основана в марте 1995 года. Первоначально воздушный флот перевозчика насчитывал только два самолета марки Боинг 737. Благодаря удачно выбранной стратегии бюджетных полетов между основными городами Великобритании, авиакомпания в конце 1990-х гг. смогла добиться значительного успеха в бизнесе.

IKEA придерживается стратегии лидерства по издержкам, сфокусированной на потребностях молодых работающих родителей, ищущих стильные интерьерные решения по низким ценам. Реализация этой стратегии предполагает использование недорогих местных источников сырья в тех странах, где присутствует IKEA, минимальную степень их обработки, модульную компоновку мебели и ее продажу в форме разобранных комплектов.

Первая цифровая камера была создана в недрах компании Kodak

в 1975 году. Но из опасения, что она вытеснит их плёночный бизнес, они не занимались этой технологией вплоть до середины 90-х годов. Когда они осознали свою ошибку, было уже слишком поздно.

В 1986 г. Стив Джобс покупает студию «The Graphics Group» у компании «Lucasfilm» за 5 млн долларов. Впоследствии она станет называться «Pixar». Под его руководством были выпущены такие мультфильмы с использованием современных технологий, как «История игрушек» и «Корпорация монстров», которые ждал громкий успех. В 2006 г. он продал «Pixar» уже за 7,4 миллиарда долларов, оставшись членом Совета директоров и ее крупнейшим акционером, владеющим 7% акций.

В 1987 году Sony приобрела звукозаписывающую компанию CBS Records, которая в то время сотрудничала со многими звездами уровня Майкла Джексона. С Джексоном Морита познакомился на концерте в Японии, и между ними установились приятельские отношения. Музыкант относился к Акио как к учителю, обращался к нему за советами, а также всячески поддерживал во время тяжелой болезни. CBS Records через три года сменила название на Sony Music — сейчас она контролирует около 200 музыкальных брендов

В 1989 году Акио Морита осуществил давнее желание и за $3,4 млрд купил кинокомпанию Columbia Pictures. Время для этого было не лучшее: в конце 1980-х американские компании пережили волну японских поглощений. Обложка Newsweek гласила: «Япония вторглась в Голливуд»

Стратегия диверсификации компании Disney

    Когда Майкл Изнер пришел в компанию "Уолт Дисней Продакшнз" (Walt Disney Productions), заняв пост президента, компания переживала четвертый год подряд снижения чистого дохода, и цены ее акций упали до уровня, привлекательного для "хищников". За период с 1984 по 1988 год выручка от продаж компании "Дисней" возросла с 1,66 до 3,75 млрд долл., чистый доход увеличился с 98 до 570 млн долл. и биржевая стоимость компании повысилась с 1,8 до 10,3 млрд долл. Между тем в первые три года работы Изнера в компании, сначала в качестве президента, а затем в качестве председателя, заметных изменений в стратегии не произошло. Все крупные стратегические мероприятия компании "Дисней" (создание развлекательного центра Epcot Center, тематического парка Tokyo Disneyland в Японии, киностудии Touchstone Films и телеканала Disney Channel, а также приобретение фирмы Arvida Corporation) были инициированы прежним руководством.

Что же произошло? Суть перемен заключалась в мобилизации значительной ресурсной, базы компании "Дисней".

Принадлежащие компании "Дисней" 28 000 акров земли во Флориде были пущены в коммерческое использование. С помощью приобретенной в 1984 году компании Arvida Corporation, специализирующейся в освоении земель, компания "Дисней" начала строительство гостиниц, курортов и жилья на принадлежащих ей земельных участках во Флориде. Были организованы новые аттракционы в развлекательном центре Epcot Center и создан новый тематический парк "Путешествие в диснеевские фильмы" (Disney-MGM Studio Tour). Произошла диверсификация компании "Дисней" в такие отрасли, как содержание курортов, проведение конференций и жилищное строительство. Компания "Дисней" стала более интенсивно использовать свою огромную фильмотеку. Помимо обычной практики периодического выпуска на экраны диснеевской классики, компания организовала продажу видеокассет с диснеевскими фильмами розничным торговцам и продажу лицензий на показ пакетов фильмов телевизионным сетям. Доход от продажи одной такой лицензии европейской телевизионной сети составил 21 млн долл. Отдача от огромных инвестиций в тематические парки была увеличена благодаря интенсификации маркетинга и повышению входной платы. Воодушевленное успехом проекта Tokyo Disneyland, руководство компании "Дисней" продолжило копирование американских тематических парков за рубежом, приступив к проекту EuroDisneyland.

Наиболее амбициозной инициативой было возвращение компании "Дисней" в отрасль кинопроизводства. Оставаясь верным традиции производства высококачественных семейных фильмов (включая мультипликационные), Изнер начал широкомасштабную экспансию диснеевской товарной марки Touchstone ("Пробный камень"), учрежденной в 1983 году, с целью увеличения загрузки диснеевских киностудий и утверждения компании "Дисней" на рынках тинэйджеров и взрослых зрителей. Диснеевские киностудии очень быстро удвоили количество выпускаемых фильмов. Одновременно компания "Дисней" осуществляла агрессивную политику переманивания ведущих продюсеров, режиссеров, кинооператоров, актеров и сценаристов. В 1988 году фирма "Дисней" стала ведущей кинокомпанией США по кассовым сборам. Увеличению загрузки киностудий способствовало также расширение присутствия компании "Дисней" на телевидении благодаря содержанию собственного канала Disney Channel и продаже программ другим телесетям.

С момента основания в 1923 году компания Disney и структуры, входящие в ее состав, остаются верны своему основному принципу — создавать исключительно качественный продукт в области развлечений, используя богатейший опыт, накопленный за долгие годы успешной работы. На сегодняшний день компания Disney состоит из четырех бизнес подразделений: Студии (Studio Entertainment), Парки и курорты (Parks and Resorts), Потребительские товары (Consumer Products) и Медиа-сети (Media Networks). Каждое подразделение объединяет в себе несколько взаимосвязанных компаний, согласованная деятельность которых направлена на конструктивное развитие Disney, как организации мирового масштаба.

Вопросы:

1. Какой вид корпоративной  стратегии диверсификации  осуществляет компания Disney?
2. По вашему мнению  какие факторы являются ключевыми факторами  успеха в конкурентной борьбе компании   Disney?

Как устроена компания: кэйрэцу

Toyota - наглядный пример японского экономического чуда. Всего за несколько десятилетий компания добилась впечатляющих результатов, вырвалась в лидеры мирового автопрома и превратилась в образец  реализации нового управленческого мировоззрения. Причин тут несколько, и главная, пожалуй, заключается в том, что Toyota не просто компания и не просто бренд - это еще и целая философия.

Для начала следует отметить, что характерной особенностью японской экономики является практика группирования - установления между предприятиями устойчивых долговременных связей, на которой основывается вся система деловых отношений в стране. Такие объединения банков, крупных промышленных компаний со средними и мелкими фирмами-поставщиками называются кэйрэцу. Это весьма эффективная форма интеграции бизнеса**.** Стержнем, объединяющим компании, входящие в кэйрэцу, являются производственные связи, ориентированные на нужды головной фирмы.

Toyota Group - это группа компаний, использующих бренд Toyota. В отличие от большинства японских кэйрэцу, ведущая компания в группе не банк, а Toyota Motor Corporation.  Это один из наиболее ярких примеров жесткой организации вертикального типа, основанной на высокой степени зависимости субподрядных предприятий от головной фирмы. Поставщики и их субподрядчики вовлекаются в производственный процесс центральной фирмой, получая от нее конкретные задания по объему и срокам поставок, и даже по стоимости заказанных комплектующих изделий. Одновременно центральная фирма берет на себя финансовую поддержку поставщиков, оказывает им помощь в решении организационных и технических проблем. Общее число субподрядных фирм Toyota превышает 47 тысяч, из них около 170 фирм относятся к субподрядчикам первого уровня, около 5, 5 тысяч - к субподрядчикам второго уровня и около 42 тысяч - к субподрядчикам третьего уровня. (5) Вся эта система работает очень четко и слаженно.

Производственная философия

Один из главных принципов деятельности компании Toyota - «кайдзен». В японском языке это слово означает «непрерывное совершенствование». Философия кайдзен предполагает, что наша жизнь в целом, как общественная, так и частная, должна быть ориентирована на постоянное улучшение. Для японской ментальности вообще характерна вера в бесконечные возможности совершенствования. Как гласит пословица: «Если вы не встречались с другом три дня, присмотритесь получше, и вы увидите, что в нём изменилось». Западный менеджмент привержен инновациям - масштабным, кардинальным  изменениям для достижения технологических прорывов. Что же касается принципа кайдзен, то он характеризуется малыми затратами, малыми рисками и обеспечивает пусть медленный, но неуклонный прогресс, который оправдывает себя в долгосрочной перспективе.

На принципе кайдзен основано и самое выдающиеся достижение компании Toyota - ее производственная философия, которую еще называют производственной системой Toyota (TPS). TPS - новая ступень в развитии эффективного бизнеса после системы массового производства, которую изобрел Генри Форд, и одна лучших на сегодняшний день систем управления производственными процессами. Ее целями являются:

- уменьшение различных потерь: оптимизация количества расходуемых материалов, необходимых перемещений, используемого инструмента и т.д.;

- достижение равномерной загрузки производства, исключающей как пиковые нагрузки, так и простои, с помощью поминутного планирования, постоянного визуального контроля и четкой стыковки последовательных производственных операций;

- контроль статуса выполнения и времени, затрачиваемого на каждую операцию, т.е. стандартизация каждой отдельной операции и производственного процесса в целом.

Производственная система Toyota охватывает все этапы производства и основывается на минимизации издержек, поиске наиболее эффективных методов работы и многолетних непрерывных улучшений производственного процесса. Тайити Оно, основатель TPS , писал: «Все, чем мы занимаемся - это следим за временем между размещением заказа потребителем и получением денег за выполненную работу. Мы сокращаем этот промежуток времени, устраняя потери, которые не добавляют ценности». (6) В основе производственной системы Toyota лежат сочетание системы Генри Форда, создателя поточного конвейера, и идей Фредерика Тейлора, который первым обратил внимание на эффективность отдельных процессов массового производства и необходимость устранять потери на каждом этапе.

Основу производственной системы Toyota составляют следующие принципы:

«Just in time» («Точно вовремя»). Это означает производство нужного вида изделий в нужном количестве и в нужное время, то есть в ходе каждого процесса создается только то, что требуется для следующего этапа в непрерывном производстве. Например, в процессе сборки автомобиля необходимые для этого детали должны поступать к конвейерной линии в определенное время и в точно рассчитанном количестве. Если система «точно вовремя» действует на всей фирме, она позволяет устранить становящиеся ненужными запасы и склады материалов.

«Kanban» (Система «канбан») Для соблюдения принципа «точно вовремя» в компании Toyota используется уникальный метод снабжения производства деталями, известный как канбан. По своей сути он является информационной системой, позволяющей оперативно регулировать количество продукции на различных этапах процесса. Система канбан основана на эффективном обмене информацией между отделом логистики и операторами производства. За каждой деталью закреплена карточка с ее номером, названием, информацией о получателе. Взяв деталь, оператор вынимает карточку канбан и оставляет ее в специальной коробке, которые в определенное время собираются сотрудникам отдела логистики. Проанализировав собранные карточки, отдел производственного контроля получает точную информацию о количестве, типе деталей и времени поставки их на линию. По такому же принципу на производство доставляются детали от поставщиков. Карточки циркулируют как внутри предприятий Toyota, так и между корпорацией и сотрудничающими с ней компаниями, а также на предприятиях филиалов. Таким образом, карточки «канбан» содержат информацию о расходуемых и производимых количествах продукции, что позволяет обеспечивать производство по принципу «точно вовремя».

«Jidoka» («Дзидока» - интеллектуальная автоматизация, или автономизация)

Дзидока – важнейший элемент производственной системы Toyota. Это внедрение различных приспособлений для оборудования, от простых до самых сложных, которые позволяют выявлять какие-либо проблемы и при необходимости останавливать работу. Принцип дзидока обеспечивает встраивание качества в ходе всего производственного процесса. Оборудование наделяется способностью отличать качественные детали от дефектных самостоятельно, без участия оператора. В результате отпадает необходимость постоянного наблюдения за станками, а это, в свою очередь, ведет к повышению производительности труда. Дзидока означает автоматизацию с человеческим интеллектом - пожалуй, это наиболее краткое и содержательное определение термина. Интересно, что принцип дзидока был заложен человеком, с которого начинается история компании Toyota. Сакичи Тойода, отец Кииширо Тойоды, в свое время изобрел ткацкий станок, который сам останавливался всякий раз, когда обрывалась нить. Это изобретение легло в основу одного из важнейших постулатов современной производственной системы Toyota.

«Genchi genbutsu» («Генчи генбуцу») - еще один важный принцип, который предполагает, что для понимания ситуации или проблемы необходимо лично, на месте, изучать процесс и результат производства. Это принятие решений, основанное на фактах, а не на мнениях: необходимо обращаться к истокам проблемы, чтобы ликвидировать ее и добиться поставленной цели. Данный принцип применяется в работе всеми сотрудниками Toyota - от операторов линий до руководителей компании, поскольку только знание реальной ситуации позволяет обеспечивать высокий уровень качества продукции, соблюдать необходимые сроки и объемы производства и контролировать расходы.

Производственная система Toyota, которую часто называют бережливым производством (Lean production), сегодня в моде. В мире существует множество компаний, стремящихся ей подражать. Подобные системы выстроили у себя не только соперники Toyota - Chrysler, Daimler, Ford, Honda, General Motors, но и многие компании, работающие в других отраслях, а также магазины, рестораны, предприятия коммунального обслуживания, больницы и почтовые службы. Для повышения производительности они применяют те же подходы, правила и управленческие методики - или, по крайней мере, пытаются применять.

Но, как известно, ничто не совершенно, и TPS тоже имеет определенные недостатки, в чем можно было убедиться на примере недавних событий. Мощное землетрясение и последовавшее за ним цунами в марте 2011 г. нанесли сильный удар по экономике Страны Восходящего Солнца и серьезно сказались на японском автопроме. Продажи Toyota в марте 2011 г. сократились на 30% по причине дефицита комплектующих, производство которых пострадало из-за катаклизма. В результате японские сборочные предприятия были загружены лишь наполовину, а зарубежные — на 40%. (7) Поскольку производственная система Toyota подразумевает малое количество складских запасов, и каждая деталь подается для сборки ровно тогда, когда она нужна, то в итоге компания понесла ощутимые потери. Но, конечно, надо учитывать и тот факт, что никто не мог предсказать масштабов подобной катастрофы.

Кадры решают всё.

Для управленческой модели компании Toyota в целом и системы управления персоналом, в частности, характерна особая философия, в основе которой лежит ориентация не на технику и не на финансы, а, прежде всего, на людей.

По мнению некоторых исследователей, если коротко сформулировать суть стратегии Toyota, главная ее задача - выращивание человеческого капитала. Это предполагает атмосферу доверия и сотрудничества, поддержку и помощь, снятие барьеров между подразделениями. В компании поощряется инициатива и возможность каждого сотрудника участвовать в преобразованиях, новациях и улучшениях, готовность обучаться и отношение к обучению как способу развития. Стоит отметить тот факт, что компания никогда не приобретала другие предприятия, поскольку это могло создать больше проблем и испортить качество человеческого капитала.

Базовым принципом управленческого мировоззрения в компании является принцип отказа от наказания. В Toyota принято искать не виновного, а причины ошибки. Здесь считают, что если ученик не научился, то это значит, что виноват учитель - не научил. Этот принцип противоречит широко распространенной управленческой парадигме, согласно которой  начальник всегда прав. (10)

Очень яркий и характерный пример. Во время кризиса 1948 г. Toyota ввела политику жесткой экономии и вынуждена была уволить 1600 рабочих, что привело к забастовкам и демонстрациям. В этой непростой ситуации основатель и глава компании Кииширо Тойода взял ответственность за неудачи на себя и оставил пост президента. Этот его поступок помог успокоить рабочих и лишний раз подтвердил, что благополучие компании в долгосрочной перспективе важнее личных интересов, и нужно быть готовым взять на себя ответственность за происходящее. (11) С тех пор в компании больше не было массовых увольнений - даже в самые тяжелые времена. Например, во время азиатского финансового кризиса конца 1990-ых гг. отделение Toyota в Таиланде пережило четыре убыточных года, но никого из рабочих не уволили. Тогдашний президент Хироси Окуда издал распоряжение – «Сократите все расходы, но не трогайте людей». В августе 1998 года Moody's понизило рейтинг кредитоспособности Toyota с ААА до АА1 из-за ее приверженности системе пожизненного найма. В результате годовая выплата процентов выросла для компании на $220 млн., но ее руководители объявили, что от своего принципа не откажутся. (12)

Toyota считается одним из самых надежных работодателей не только в Японии, но и в мире. Компания действительно платит хорошую зарплату, хотя и не самую высокую в отрасли или в стране. Гораздо важнее, что в ней действует система пожизненного найма: рабочий приходит на завод и трудится на нем до пенсии, а иногда даже и до самой смерти. Этот принцип вообще широко применяется на многих японских предприятиях, и Toyota не является исключением. Однако на зарубежных предприятиях компании, в частности  в России, такая система не всегда срабатывает. Так, например, когда в 2007 г. открылся завод  Toyota в Санкт-Петербурге, после нескольких месяцев работы предприятия в учебном режиме на нем началась утечка кадров из-за низкой зарплаты и высоких требований к рабочим. (13) Видимо, сыграла свою роль выработавшаяся в условиях многолетней социально-экономической нестабильности наша привычка жить одним днем, не задумываясь о будущем. Российские рабочие предпочитают заработать как можно больше сегодня, не рассчитывая на завтрашний день, который обещает им пусть и стабильную, но не слишком высокую зарплату.

Несомненно, что японский менталитет играет важную роль в формировании управленческого мировоззрения компании.  Для традиционной восточной деловой практики очень важны личные отношения, и Toyota - наглядный тому пример. Здесь принято, что информационные потоки свободно циркулируют, легко пересекают структурные и иерархические границы и распространяются за пределы компании, достигая поставщиков, покупателей и дилеров. Нередко руководители, чтобы получить или передать информацию, отправляются «в народ».

КОМПЬЮТЕРНАЯ ИНДУСТРИЯ

Теперь давайте рассмотрим компьютерную индустрию, поставляющую основной компонент рабочей среды по всему миру. Американская компьютерная индустрия зародилась в 1890 году, когда Герман Холлерит (Herman Hollerith), стремясь сократить процесс записи и анализа данных при переписи населения в США, создал табулятор, работавший с перфо- картами. Табулятор Холлерита позволил закончить обработку данных на пять лет быстрее, чем при предыдущей переписи.

Вскоре после этого Холлерит перестал заниматься переписью насе- ления и основал Tabulating Machine Company (TMC), которая продавала свои табуляторы правительственным учреждениям США и других го- сударств. В то время в сфере бизнеса настоящего рынка для табуляторов Холлерита не было: данные обрабатывались с помощью карандаша и гроссбуха — просто, дешево и надежно. И хотя табулятор Холлерита работал очень быстро и точно, он был дорог и сложен в использовании, а кроме того, требовал постоянного профилактического обслуживания. После истечения срока действия патента Холлерит столкнулся с други- ми конкурентами, затем его ожидала еще одна неприятность — прави- тельство США отказалось от сотрудничества с ТМС из-за высоких цен. В итоге Холлерит продал компанию, которая была объединена с двумя

другими, и в 1911 году на их базе возникла CTR.

Электронный компьютер

Перенесемся через 30 лет — в 1952 год. Фирма Remington Rand разрабо- тала UNIVAC — первый в мире коммерческий электронный компьютер для бюро переписей. В тот год были проданы всего три UNIVAC. Голубой океан оставался незамеченным, пока Ватсон из IBM — уже сын того самого Ватсона, Томас Ватсон-младший, — заметил нетронутый спрос, скрывавшийся под личиной маленького непривлекательного рынка. Ватсон-младший понял, какую роль электронные компьютеры могут сы- грать в бизнесе, и заставил IBM заняться этой задачей.

В 1953 году IBM выпустила модель ЮМ 650, первый компьютер сред- него размера, предназначавшийся для бизнеса. Понимая, что, если бизнесы станут пользоваться электронными компьютерами, они не захотят покупать сложные машины, а готовы будут платить только за ту мощ- ность, которую они будут использовать, IBM сделала свой IBM 650 го- раздо более простым и менее мощным, чем UNIVAC, и оценила машину всего в 200 тысяч долларов, в то время как UNIVAC стоил миллион. В ре- зультате к концу 1950-х годов ЮМ захватила 85% рынка компьютеров, предназначенных для бизнеса. Между 1952 и 1959 годами прибыли почти утроились, поднявшись с 412 миллионов долларов до 1,16 миллиарда.

Прорыв IBM в голубой океан был особенно мощным в 1964 году, когда компания выпустила System/360 — первое крупное семейство компьютеров, оснащенных комплектами заменяемого ПО, периферийным оборудованием и пакетами услуг. Это было прямым уходом от монолитного мейнфрейма по типу «один размер для всех». Позже, в 1969 году,

IBM изменила порядок продажи компьютеров. Вместо того чтобы предлагать аппаратуру, услуги и программное обеспечение исключительно в комплекте, IBM разъединила составляющие и стала предлагать их для продажи по отдельности. Таким образом родилась мультимиллиардная индустрия ПО и услуг. Сегодня IBM является крупнейшей компанией, предоставляющей компьютерные услуги, и продолжает оставаться круп- нейшим в мире производителем компьютеров.

Персональный компьютер

В 60–70-х годах ХХ века компьютерная промышленность продолжала развиваться. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry и другие компании, ворвавшиеся в эту отрасль, развернули деятельность по всему миру, усовершенствовали и расширили продуктовые линейки, добавив рынки обслуживания и периферийного оборудования. Однако в 1978 году, когда крупнейшие производители компьютеров были на- целены на создание более крупных, более мощных машин для бизнес- рынка, фирма Apple Computer, Inc. создала абсолютно новое рыночное пространство, выпустив свой домашний компьютер Apple II.

Вопреки бытующему мнению, на самом деле Apple не был первым пер- сональным компьютером на рынке. За два года до того компания Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) выпустила Altair 8800. В кру- гах любителей компьютеров на Altair возлагались большие надежды. Business Week быстро окрестила MITS «IBM домашних компьютеров».

Однако голубого океана MITS не создала. Почему? У ее машины не было монитора, не было постоянной памяти, имелось всего 256 ячеек оперативной памяти, отсутствовали ПО и клавиатура. Для ввода дан- ных пользователи переключали тумблеры на передней панели ящика, а результаты программы отображались в виде лампочек, загорающих- ся в определенном порядке на передней панели. Неудивительно, что для такого сложного в применении домашнего компьютера рынка не на- шлось. Ожидаемый спрос были так скромен, что в том же году Кен Ольсен, президент Digital Equipment, произнес свою знаменитую фразу: «Человеку совершенно незачем иметь дома компьютер».

Спустя два года Apple II создал голубой океан домашних компьютеров и заставил Ольсена пожалеть о своих словах. Основываясь пре- имущественно на существовавшей тогда технологии и дизайне, Apple II предлагал «все в одном» — удобный в использовании пластиковый корпус со встроенной клавиатурой, блоком питания и устройством для ото- бражения графики. К Apple II прилагалось разнообразное ПО, от игр до бизнес-программ, как, например, текстовый редактор Apple Writer и электронная таблица VisiCalc, что сделало компьютер доступным для массового потребителя.

Apple изменила общепринятое тогда мнение о компьютерах. Компьютеры больше не считались предназначенными для «сумасшедших», помешавшихся на технологических новинках; ПК, как когда-то модель Т, стал непременной принадлежностью американского дома. Всего через два года после появления Apple II число совершаемых компанией Apple продаж пре- высило 200 тысяч в год. Спустя лишь три года после своего основания компания попала в список Fortune 500 — небывалая честь11. В 1980 году около двух дюжин компаний продали 724 тысячи персональных компьютеров, заработав более 1,8 миллиарда долларов12. В следующем году на рынке появились еще двадцать компаний, и число продаж удвоилось, достигнув 1,4 миллиона единиц и принеся почти 3 миллиарда долларов13.

Проявляя осторожность, IBM первые несколько лет выжидала, изучала рынок и технологии, планируя выпуск собственного компьютера. В 1982 году компания резко расширила голубой океан домашних ком- пьютеров, предложив гораздо более открытую архитектуру, позволившую другим компаниям писать ПО и разрабатывать периферийные устройства. Создав стандартизованную операционную систему, для которой внешние разработчики могли создавать программное обеспечение и периферий- ный инструментарий, IBM сумела удержать цены и издержки на низком уровне и при этом предложить клиентам большую полезность. За счет экономии от масштаба и объема производства компания смогла устано- вить цену, доступную массовому покупателю. За первый год IBM продала 200 тысяч персональных компьютеров (ПК) — немногим меньше того, что планировала продать за пять лет; к 1988 году покупатели приобрели уже 1,3 миллиона персональных компьютеров IBM14.

ПК-серверы Compaq

По мере того как все большее число американских корпораций покупало и устанавливало у себя ПК, росла потребность в объединении ПК в сеть для выполнения простых, но важных задач: например, передачи файлов или совместного пользования принтерами. Созданная IBM отрасль, про- изводившая компьютеры для бизнеса, — отрасль, к которой присоединились HP, DEC и Sequent, а также многие другие компании, — предлагала высококлассные системы, позволявшие выполнять важнейшие корпоративные задачи, а также бесчисленное множество операционных систем и программных приложений. Однако эти машины слишком дорого стои- ли и были слишком сложны, чтобы их имело смысл загружать просты- ми, но нужными делами наподобие обмена файлами и совместного поль- зования принтером. Это было особенно очевидно для малых и средних компаний, которым необходимо было обеспечить возможность сотрудникам всем вместе пользоваться одним принтером и обмениваться друг с другом файлами, но при этом совершенно ни к чему было вкладывать большие деньги в сложную архитектуру мини-компьютеров.

В 1992 году Compaq изменила ситуацию и успешно создала голубой океан ПК-серверов, выпустив ProSigniа, принципиально более простой сервер, который был оптимизирован с целью выполнения наиболее распространенных задач наподобие обмена файлами и совместного пользования принтером. Благодаря этому серверу была устранена необходимость оперативной совместимости хоста со множеством операционных систем, от SCOUNIX и OS/2 до DOS, которым были чужды эти базовые функции. Новый ПК-сервер давал покупателям вдвое больше возможностей по обмену файлами и совместному использованию принтера, а также вдвое более высокую скорость, чем мини-компьютер, и стоил при этом в три раза меньше. Что касается Compaq, то значительное упрощение машин привело и к заметному снижению производственных издержек. Создание ProSignia и последовавших за ним еще трех моделей ПК-серверов не только дало новый импульс продажам ПК, но и меньше чем за четыре года превратило производство серверовв отрасль с оборотом в 3,8 мил- лиарда долларов15.

Компьютер Dell

В середине 1990-х годов корпорация Dell (Dell Computer Corporation) создала новый голубой океан в компьютерной промышленности. Как правило, производители компьютеров конкурировали между собой, стараясь предложить более быстродействующие компьютеры с большим числом характеристик и программных приложений. Однако Dell, вопре- ки этой логике, изменила процесс приобретения и доставки компьютера покупателями. Продавая компьютеры непосредственно потребителям, Dell смогла это делать на 40% дешевле, чем дилеры IBM, и при этом про-должать получать прибыль.

Прямые продажи понравились клиентам еще и потому, что Dell предлагала небывало короткие сроки доставки. К примеру, от заказа до достав- ки компьютера в Dell проходило четыре дня, в то время как у конкурентов на это в среднем уходило более десяти недель. Более того, с помощью онлайновой и телефонной системы заказа клиенты получили возможность подбирать компьютер на свой вкус. В то же время сборка компьютеров на заказ позволила Dell значительно сократить складские расходы.

Сегодня Dell является несомненным лидером на рынке по числу продаж ПК; прибыли корпорации взлетели с 5,3 миллиарда долларов в 1995 году до 35,5 миллиарда долларов в 2003 году. Принадлежащая ей доля американского рынка за тот же период выросла с 2 до более чем 30%16.

Как и в автомобилестроении, голубые океаны в компьютерной промышленности были открыты не с помощью инновационных технологий как таковых, но благодаря объединению технологии с теми элементами, которые представляли особую ценность для покупателей. В случае с IBM 650и ПК-сервером Compaq инновация ценности достигалась путем упрощения технологии. Кроме того, мы могли видеть, что старожилы отрасли — CTR, IBM, Compaq — открывали голубые океаны так же часто, как и новички, такие как Apple и Dell. Каждый голубой океан укрепил название бренда открывшей его компании и способствовал не только ее прибыльному росту, но и всей компьютерной отрасли в целом.