

Funky Inc. специализированная

Живя в мире изобилия, мы уже не уверены, что организации способны управлять всем и вся. Еще в 1776 г. экономист Адам Смит указал, что по мере роста рынка увеличивается степень специализации.⁶ Спустя 200 лет рынок охватил весь мир, уничтожив все географические ограничения. Вот мы и пришли.

Акционеры и все остальные, кто так или иначе участвует или заинтересован в деятельности компании внутри ее или вовне,^{*} теперь имеют право выбора. У них у всех есть доступ к международному рынку. Никто не согласится с посредственными результатами. Экономика перепроизводства – жестокая вещь. Для требовательного клиента годится только самое лучшее, и никто не может преуспеть сразу во всем. Глобальная конкуренция в условиях перепроизводства со все более эффективными рынками убивает предложение среднего качества от средних производителей.

Но есть также внутренние факторы, которые не позволяют расплыть наши ресурсы. Не важно, каков уровень компьютеризации, глобализации или отсутствия госрегулирования – за этим все равно стоят живые люди с ограниченными способностями к восприятию новых знаний.⁷ Наш мозг просто не способен выдержать избыточный поток информации. Мы не можем заниматься всем, чем угодно, с равной долей усердия и внимания.

Есть еще проблема внутреннего климата в компании. В неспециализированных компаниях деньги часто отбирают у ведущих направлений и отдают отстающим, что неизбежно порождает конфликты и лишает сотрудников успешных подразделений стимула к дальнейшим усилиям. И отстающим при такого рода «субсидиях» тоже нет резона особо стараться: они склонны садиться на шею другим подразделениям, надеясь, что снова пронесет. В результате время тратится на политические, а не производственные, вопросы. Отсутствует ясность и чувство времени.

Акционеры и все остальные, кто так или иначе участвует или заинтересован в деятельности компании внутри ее или вовне, теперь имеют право выбора. У них у всех есть доступ к международному рынку.

^{*} Stakeholders (англ.).

В обществе, где деньги свободно перемещаются, невзирая на государственные границы, акционеры не хотят слышать ничего, кроме новостей о росте стоимости их акций. Все более эффективные рынки и полная прозрачность будут препятствовать образованию «нестественной» синергии. Руководство практически любой диверсифицированной компании, по сути дела, заявляет, что оно лучше, чем рынок, способно контролировать риск и извлекать прибыль. Но участники рынка, анализируя деятельность каждого подразделения по отдельности, могут прийти к заключению, что сумма слагаемых на самом деле больше той, информацию о которой им предоставили. Они вмешаются и обезоружат компанию. Почему какой-то президент с непомерно высокой зарплатой должен управлять всеми моими вложениями? Если я захочу диверсифицированный портфель инвестиций, я сделаю это сам или поручу это эксперту.

В результате усиления давления со стороны акционеров, потребителей и работодателей рынок замещает все большее количество иерархий. Совершенные рынки ненавидят неэффективность, поэтому она исчезает. Компании, организация деятельности которых не соответствуют современным требованиям, разбиваются на части или умирают. Так что фанк-организации не стремятся быть всем для всех. Напротив, они стараются стать чем-то для кого-то, стать специализированными. Такая специализация имеет три элемента:



Узкая специализация*

Funky Inc. – это узкоспециализированная компания, занимающаяся одним или очень немногими видами бизнеса. Одна из причин популярности конгломератов среди теоретиков бизнеса и самих бизнесменов – это идея синергии. Это было и, к величайшему сожалению, зачастую остается очень неуклюжим шагом «корпоративного младенца». Гуру в вопросах менеджмента Игорь Ансофф впервые выдвинул идею синергии в 1960-е.⁸ Страшно себе представить, что в то время, когда весь мир, захваченный «Летом любви», думал об этой самой любви, менеджеры занялись синергией. Игорь Ансофф – это не Джимми Хендрикс или Джим Моррисон, но его идеи живут. Менеджеры влюбились в них из-за простоты его концепций. В их представлении 2+2 действительно могло равняться 5. И им не нужны были галлюциногены.

В ретроспективе кажется, что синергия несколько затуманила головы менеджеров. Это продолжалось довольно долго. Для менеджеров эта идея была прекрасным оправданием стремления руководить большими компаниями. Действительно, в середине 1980-х ведущие менеджеры Volvo убедили себя и всех вокруг, что существует удивительная синергия между пивом, спортивным инвентарем, аспирином, хот-догами, автомобилями, грузовиками и автобусами. Некоторая синергия действительно существует между пивом и аспирином, но только утром на уровне одного отдельно взятого гуляки. Ее трудно обнаружить на уровне организации между остальными перечисленными направлениями.

Другие следовали такими же нерациональными путями, утверждая, что владеть заводом по изготовлению виски в Шотландии важно для успешного развития производства по выпуску паровозов в Найроби. Следующий раз, когда вы услышите слово «синергия», хватайтесь за пистолет. Часто 2+2 равно 3,5, а не 5. Синергия – это отражение веры многих менеджеров в то, что руководить большой компанией гораздо веселее, чем маленькой. Большая компания – это выступления, встречи с королями и королевами, сигары и коньяк, в то время как президенты превосходных небольших компаний вынуждены дро-

* Narrow focus.

жать от холода снаружи, и неважно, насколько прибыльны их фирмы. При локальной и ограниченной конкуренции эта логика, может, и срабатывала. Многие конгломераты в странах Третьего мира все еще прибыльны благодаря защищенности своих рынков, ведь в царстве слепых и одноглазый может быть генеральным директором. Но сегодня это уже не работает. Перед лицом перенасыщенных, глобальных рынков с тотальной конкуренцией нам надо осознать, что только наилучшее хорошо в достаточной степени. Если вы уже не верите в Санта Клауса, то вам пора бы перестать верить и в синергию.

Другой классический аргумент в защиту конгломератов – это распределение риска между разными подразделениями, то есть яйца

должны храниться в разных корзинах. Но в мире, который характеризуется абсолютной неопределенностью и полной непредсказуемостью, мы не можем более верить в возможность снижения риска. В действительности, сейчас нам надо приветствовать риск, а не избегать его. Размышляя о том, что TetraPak, гигантский шведский производитель упаковочных материалов, поставил все свое будущее на один-единственный продукт, его бывший владелец Ханс Раузинг как-то заметил: «Мы минимизируем риск, максимизировав его».



Игра окончена.

Итак, можно заключить, что времена больших и диверсифицированных конгломератов прошли. В эпоху изобилия «отточенный» значит прекрасный. Иметь отточенный и узкоспециализированный бизнес – это просто восхитительно. Антиподом бездумному следованию идее синергии должна стать концентрация на тех видах деятельности, где у вас очевидное превосходство на мировом уровне. Компаниям надо бросать свои устаревшие, затупившиеся инструменты и брать в руки новейшие, высокоточные приборы.

Компании уже встают на путь «оттачивания» ключевых видов деятельности. Степень узкоспециализированности компании может быть понята с помощью Standard Industry Codes (SIC)*, отражающего количество отраслей, в которых работает данная фирма. В конце 1970-х американская фирма в среднем имела показатель чуть больше четырех, а несколько лет назад он снизился до двух.⁹ Перевод: типичная американская компания потеряла половину частей своего тела менее, чем за 20 лет. Экономика перепроизводства – это очень строгая система, следящая за вашим весом и требующая строгой диеты. Совершенный рынок действует, как доктор Франкенштейн нашего времени: отрезает и собирает человеческие органы, где бы и чьими бы они ни были.

«Глубокая» специализация

Вторая характеристика специализированной фирмы Funky Inc. – это то, что Funky Inc. имеет «глубокую» специализацию.** Просто сфокусировать все свое внимание на небольшом количестве бизнес-направлений недостаточно. Как однажды сказал гуру в вопросах стратегии Гари Хамел, если вы у толстого человека отрежете ногу, он от этого не станет стройнее. Каждый вид деятельности и каждая система в компании должны задать себе вопрос: действительно ли мы – лучшие в мире? Если нет, воспользуйтесь услугами того, кто является специалистом в этой сфере. Funky Inc. конкурирует на основе своей ключевой компетенции и «компетентов»***, людей, которые являются носителями этой компетенции.¹⁰

В экономике, где вы можете найти поставщика большинства товаров, производимых обычной компанией, просто просматривая Интернет или перелистывая телефонный справочник «Желтые страницы», те, кто не имеет «глубокого» фокуса, обречены. В большинстве городов «Желтые страницы» теперь имеют по 1600, а не 160 страниц,

* Стандартный отраслевой кодекс.

** «Глубокая» специализация – *Narrow focus* – «глубокий» фокус, согласно концепции авторов, достигается за счет двоякого «углубления», с одной стороны, компания «углубляется» в сферу своей компетенции, делегируя все не ключевые для нее виды деятельности третьей стороне, с другой стороны, она расширяет («углубляет») свое влияние на партнеров в цепочке создания добавленной стоимости.

*** *Core competence* – термин, введенный С. К. Прахаладом и Гари Хамелом в их книге *The Core Competence of the Corporation*; «компетенты» (*competents*) – термин, придуманный авторами данной книги.

и новые веб-страницы появляются практически каждый час, если не каждую минуту. Опять перенасыщение. Как было замечено ранее, глобализация и компьютеризация оказали серьезное влияние на исход традиционной битвы между рынком и организационной иерархией, между собственным производством и закупками на внешнем рынке. Характер борьбы меняется со временем. Сегодня рынки имеют большую власть, чем когда бы то ни было. То, что было логично и казалось обоснованным несколько лет назад, теперь просто глупо. То, что имеет смысл сегодня, не будет иметь смысла завтра. Эта история не имеет конца. Перемены, затем снова перемены, и так до бесконечности.

Представьте себе, что ваша компания – это сооружение, составленное из блоков конструктора Lego. Возьмите один блок и спросите себя: являемся ли мы лучшей компанией в мире в вопросах информационных систем? Нет, это Andersen Consulting или Cap Gemini. Тогда предоставьте им позаботиться о вас. Являемся ли мы лучшей компанией в мире по уборке офисов? Нет, это ISS. Тогда предоставьте им уборку. Являемся ли мы лучшей компанией в мире в вопросах бухучета? Нет, это Ernst & Young. Так предоставьте им заняться вашей бухгалтерией. Это очень простой принцип. Рано или поздно (в большинстве случаев это случится раньше, а не позже) все процессы в вашей организации столкнутся с глобальной конкуренцией.

Принцип ориентации на мировые стандарты применим ко всем сферам жизнедеятельности. Один из авторов книги признает, например, что он – не лучший повар в мире, поэтому он часто ходит в ресторан. Он также не мастер мыть окна, и профессиональный мойщик навещает его каждый месяц. К глубокому сожалению, он также вынужден признать, что он – не лучший в мире любовник, так что он договорился со своей женой, и раз в неделю к ним в дом приходит человек и... Шутка. Просто он и его жена часто смотрят телевизор, и после того, как они увидели рекламу Mercedes с безумной женщиной за рулем, он подарил своей жене Mercedes Benz.¹¹

Определение ключевой компетенции фирмы похоже на попытку заглянуть в самого себя. Загляните себе в душу и откройте себя. Что вы действительно хорошо делаете? Что вы делаете лучше, чем все остальные? Какие дополнительные преимущества ваша деятельность дает клиентам? Кто эти клиенты? Сколько ваших сотрудников явля-

ются носителями этой компетенции? Насколько трудно конкурентам скопировать эту компетенцию?¹² Это простые вопросы, но ответы на них могут полностью изменить ваш подход к ведению бизнеса.

Как только организации начинают делать попытки определить сферу своей компетенции, многие из них обнаруживают, что они на самом деле занимаются не тем бизнесом, которым, по их мнению, должны заниматься.

American Airlines, например, обнаружила, что ее действительное преимущество было в SABRE, компьютерной системе бронирования билетов, а не в системе управления эксплуатацией своих самолетов. В 1995 г. SABRE принесла компании 44% прибыли до уплаты налогов.¹³ Sears обнаружил, что их истинной силой была логистика и создание торговых марок, а не управление универмагами. GE, IBM и Xerox являются экспертами в вопросах консалтинга. Их продукция стала не чем иным, как сопутствующим товаром, группой, разогревающей аудиторию перед выступлением рок-звезды. Все это примеры того, что в мире бизнеса происходит сдвиг от атомов к битам. В мире нет дефицита атомов, и поэтому становится все труднее конкурировать, строя свою стратегию на ограниченном к ним доступе.

В мире нет дефицита атомов, и поэтому становится все труднее конкурировать, строя свою стратегию на ограниченном к ним доступе.

Направлять все внимание компании на ключевую компетенцию означает концентрироваться на том, в чем вы совершенны. Несколько лет назад, если бы вы сидели за рулем автомобиля Toyota, то это была бы Toyota только на 25%, а GM был бы только на 47% GM.¹⁴ GM решила, что потребителям будет лучше, а у компании появится дополнительное конкурентное преимущество, если они будут производить собственные автомобильные стереосистемы. Руководство Toyota утверждало, что другие компании, такие как Sony или Philips, делают это гораздо лучше, так зачем же беспокоиться? Важно ли для потребителя, покупающего автомобиль, какая стоит стереосистема? Мы не хотим ставить GM в неловкое положение, приводя таблицу с данными, показывающими, как под чутким руководством ее менеджеров бизнес компании

неуклонно деградировал в течение последних 20 лет. Делайте. Делайте, что бы то ни было, исключительно хорошо, а потом бросьте это. Nike удалось добиться успеха, потому что они никогда не применяли к себе собственный лозунг.*¹⁵ Вместо того, чтобы делать, они как раз сами ничего и не делали (в смысле, не производили. – Прим. переводчика). Funky Inc. приглашает специалистов, чтобы они выполняли всю работу. Многие успешные фирмы более не производят то, что они продают. Timberland, например, – это «сапожник без сапог».** Funky Inc. смотрит, как фасады домов на съемочной площадке в Голливуде: прекрасные снаружи, но пустые внутри. Есть только одно отличие – мозги.

Взгляните на компьютерную фирму Dell, возникшую ниоткуда. Это огромная, с точки зрения объема продаж, компания, но у нее нет ни единого завода. Нет такого места на земле, которое называлось бы «фабрика, принадлежащая фирме Dell». Основатель фирмы Майкл Дэлл понял: «IBM берет комплектующие, которые стоят \$700, и продает их своим дилерам за \$2000, а они продают все это за \$3000. Но комплектующие все равно стоят только \$700».¹⁶ Создавая короткие замыкания на рынке, удаляя участников цепочки создания дополнительной стоимости, которые не вносят никакого вклада в удовлетворение потребностей конечных потребителей, Майкл Дэлл создал бизнес-империю. Dell стал высокоэффективным и гибким брокером комплектующих, профессиональным отделом закупок для каждого клиента. «Если это сработало с компьютерами, то это будет работать и с автомобилями, мебелью, коврами, электробытовой техникой, всем, чем угодно», – говорит Ларри Боссиди, глава Allied Signal, который пригласил недавно Дэлла выступить перед группой руководителей своей фирмы.¹⁷

Вы можете называть этот новый тип компании виртуальным, углубленным, паутиной сетью, закупочным, трилистником*** или как вам заблагорассудится. Важно то, что если вы не скинете лишний вес, шансов на выживание и процветание в Новой экономике у вас не больше, чем груш на яблоне. Называйте это «углубленной» специализацией, но помните, что глубина не означает пустоту.

Организация может добиться «глубины» в своих операциях многими путями. Часто люди думают только о том, чтобы сплавить побольше

* Рекламный лозунг Nike: *Just do it* – «Просто сделай это».

** Имеется в виду, что эта фирма (с известной маркой обуви) не имеет собственного обувного производства.

*** Трилистник (клевер) с четырьмя лепестками – символ удачи. Часто используется как рекламный ход.

ше работы своим поставщикам – «обратная дезинтеграция». Но «глубина» может также означать передачу определенных видов деятельности своим потребителям. Вспомните Икеа. Типичные Интернет-банки, например, позволяют нам самим обрабатывать наши платежные поручения – «прямая дезинтеграция». Сравнивая компанию с конструктором Lego, мы можем утверждать, что каждый кубик сам может решать, какую роль он будет играть в целой организации. Мы привыкли к тому, что нам надо прибавлять, то есть осуществлять интеграцию. Теперь мы концентрируем все наше внимание на вычитании – дезинтеграции. Funky Inc. не станет стремиться к охвату всей цепочки создания добавленной стоимости, но у компании в этой цепочке должна быть прочная позиция. На самом деле, у всех компаний есть свое место в цепочке. Вопрос только в том, что мы производим сами, а что закупаем. Распространяя сферу своей деятельности на несколько ключевых процессов создания добавленной стоимости и устраняя лишних посредников, мы делаем так, что все участники цепочки создания добавленной стоимости, так же, как и конечные потребители, попадают к нам в зависимость. А зависимость – это доллары.

То, что критично для фанк-фирмы, это даже не сама компетенция, а скорее основные компетенты.

Однако есть еще кое-что за границами ключевой компетенции фирмы. То, что критично для фанк-фирмы, это даже не сама компетенция, а скорее основные компетенты. Это те немногие сотрудники фирмы, которые, обладая определенными знаниями, делают продукцию фирмы уникальной – мистер и миссис Незаменимые. Это Мик Джаггер и Кейт Ричардс корпоративного мира. И многие из них зачастую слишком компетентны, чтобы просиживать в менеджерских креслах. Эти люди исключительно важны для компании, поскольку они или сами очень умные и/или знают кого-то очень умного, которого можно найти и заставить сотрудничать.

Эти «блуждающие монополии» будут оставаться в организации только до тех пор, пока организация способна предложить им нечто, что им нужно, чего они хотят. Если этого не происходит, то они уходят и создают свои собственные, независимые компании. Помните, что Карл Маркс был прав. Рабочие теперь являются владельцами

основного средства производства, основного достояния общества. В то время, как знания компетентов представляют будущие направления деятельности фирмы, опыт показывает, что компетенция, в том виде, в каком большинство ее понимают, очень часто отражает сильные стороны компании в прошлом. Вместо того, чтобы смотреть в будущее, компании смотрят в прошлое.

Натан Михруорлд из Microsoft утверждает, что в обществе, где правит знание, отношение лучшего к среднему уже не 1 к 2, как это было раньше. Теперь это отношение 1 к 100 или даже 1 к 1000.¹⁸ Его босс Билл иногда говорит, что если бы 20 человек ушли из Microsoft, компании грозило бы банкротство. Хироши Ямаучи из Nintendo, фирмы по созданию компьютерных игр, высказывает ту же самую мысль. Он говорит, что обычный человек не может создать хорошую игру, сколько бы он ни старался.¹⁹ Вот что говорит об основателе компании Sun Microsystems Билле Джое ее глава Скотт МакНили: «У AT&T есть Bell Labs, а у нас – Билл Джой, и мы зарабатываем гораздо больше».²⁰

Ключевые компетенты – это реальность. С помощью опроса, проведенного Corporate Leadership Council*, выяснилось, что действительно решающей для фирмы является работа только 100 ключевых компетентов из 16 000 сотрудников в одной компьютерной фирме, труд 10 из 11 000 человек в одной фирме по разработке программного обеспечения, 20 из 33 000 сотрудников в одной транспортной группе. Таким образом доля компетентов варьирует от 0,6% до 0,06%. Не удивительно, что, несмотря на высокую безработицу, так много организаций говорит сегодня о борьбе за таланты.

Целенаправленная специализация**

Третий и последний элемент специализации Funky Inc. – исключительная целенаправленность. Funky Inc. нацеливает всю свою деятельность на «племена», общины и тусовки: это ее ключевые клиенты, и не важно, где они и сколько их. Единственное, что играет здесь роль – есть ли у них общая система ценностей и жизненная позиция.

* Совет руководителей корпорации.

** Targeted focus.

Жестокие наркобароны формируют свою клиентуру. Мигель Кабальеро – это Арmani мира военной одежды. Его компания продает сшитые по спецзаказу и очень модные бронежилеты. Он сконцентрировался на одном «клиенте», а его фирма базируется в Колумбии, где спрос наивысший.²¹

Пилигримы формируют общины. Каждый год в Саудовской Аравии продается 75 000 микроавтобусов Chevrolet Suburban.²² Почему в этой стране такой огромный спрос на микроавтобусы? Дело в том, что паломникам разрешается въезжать в Мекку только на транспорте определенного размера, и единственной машиной, которой удалось удовлетворить этим требованиям, был Chevrolet Suburban. Невероятный «святой» союз: американская фирма помогает мусульманскому «племени».

Фетишисты, сходящие с ума по ногам, формируют свою тусовку. Некоторое время назад мы обнаружили журнал, который называется *Legshow**. Это всемирный журнал для людей, одержимых голыми ногами. Небольшой рынок, скажет кто-то. Конечно, ного-фетишисты не могут составлять большую часть нашего общества, но в действительности рентабельность журнала выше, чем вы можете себе представить. Почему? Потому что он доминирует на рынке определенного «племени». *Legshow* нашел для себя прибыльную нишу. Размера его «ноги» вполне хватило, чтобы закрыть эту нишу во всем мире, в то время как на мировом уровне рынка печатной продукции его «нога» явно далеко бы не ушла.

Вывод: если вы направите всю свою энергию на создание и последовательную эксплуатацию небольшой ниши, вы можете заработать колоссальные деньги. «Племя» может состоять только из одноногих стоматологов-гомосексуалистов. Это могут быть юристы, которые содержат голубятни. Если только вам удастся привлечь этих клиентов во всем мире, вы сможете заработать большие деньги. В экономике переизбытка мы находим клады в нишах.

Легче сказать, чем сделать, но поймите нас правильно. Вам нужно просто продать правильный продукт одной тусовке, а потом начать делать это на постоянной основе. Возможно, у *Legshow* существует всего

* Шоу ног (англ.).

60 покупателей в Швеции, 55 в Норвегии и 96 453 во Франции, но как только вы начинаете покорять страну за страной, это превращается в прибыльный бизнес.

На секунду отвлекитесь от мыслей о ногах. Друг наших друзей недавно купил машину и обзвонил все страховые компании в Скандинавии, чтобы узнать, что они могут ему предложить. Абсолютно искренне он признался, что отбыл срок, выпивает по бутылке водки каждый Божий день и не ложится спать, не запалив «косячок». К его удивлению, ни одна из компаний не

Вывод: если вы направите всю свою энергию на создание и последовательную эксплуатацию небольшой ниши, вы сможете заработать колоссальные деньги.

связалась с ним. Вот тогда у нас и возникла прекрасная идея – страховая компания для алкоголиков, наркоманов и отсидевших срок.

Конечно, с такими прекрасными идеями есть проблема: очень часто находится некто, кому это уже приходило в голову. Хотя и не всегда. Страховка для наркоманов и пьяниц? Мы подумали, что для туповатой, лишенной воображения страховой отрасли это было бы слишком. Одно дело застраховать 65-летнего, ушедшего на покой менеджера с регулярной пенсией и аккуратными отложенными сбережениями, другое – отбросы общества. И мы были неправы.

Progressive Corp., однако, рискнула, и это оказалось настолько хорошей идеей, что они быстро стали шестой крупнейшей страховой компанией в Северной Америке и одной из самых прибыльных.²³ Определенно, их целенаправленность только на этого «клиента» – не единственный фактор, который определил их успех. Компания поняла, что проникнуть в эту бестолковую нишу рынка можно только с помощью услуг, идеально соответствующих требованиям такой клиентуры. Именно поэтому Progressive открыта 24 часа в сутки. Сервис в любое время дня и ночи для них – не пустой лозунг. Когда кто-нибудь из застрахованных ими попадает в аварию, а это, с учетом характера их потребителей, случается время от времени, они вылетают на место, чтобы уладить конфликт с противоположной стороной. Благодаря этому им часто удается избежать вовлечения адвокатов. В законопослушных США это означает сокращение расходов на весь инцидент в среднем с \$9400 до \$2100. Как следствие, Progressive может работать

по более низким ставкам с наркоманами и бывшими нарушителями правил дорожного движения, склонными злоупотреблять алкоголем и исчезать с места аварии.

Такие аппетитные, привлекательные возможности существуют практически в любой отрасли, и они не обязательно должны ассоциироваться с алкоголиками, наркоманами или преступниками. Они просто существуют. Нужно только разработать рецепт, который был бы достаточно «вкусным».

Как вы могли догадаться, основатель Progressive Питер Льюис – далеко не ординарный человек. Его «друзья» иногда называют его «наркоша-работяга», «совершенно отвязанный» или «рок-звезда без слуха».²⁴ Льюису за 70. Он – ключевой компетент. Компания настолько зависит от него, что несколько лет назад аналитики с Wall Street хотели, чтобы он представил им справку о здоровье. Питер Льюис не стал ходить по врачам, а вместо этого отправил аналитикам записку. В ней говорилось:

1. Я чувствую себя прекрасно.
2. Я проплываю мило каждый день.
3. Я не женат и поэтому много трахаюсь.

Первая волна фанка убила те компании, которые не были достаточно узкоспециализированы. Конгломераты, где менеджеры не могли убедить рынок, что синергия реальнее НЛО, были разрублены на куски. Вторая волна фанка оторвет все лишние процессы и виды деятельности от компаний, чей фокус не будет достаточно «глубок». Эти организации будут вынуждены адаптироваться или умереть. И в недалеком будущем организации, которые не направили всю свою деятельность на определенного клиента, тоже могут стать жертвами фанка. Выживут только те, у кого будет фокус.