

Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олгариио

PROCTER & GAMBLE

Путь к успеху



165-летний опыт
построения брендов

P&G

 альпина
ПАБЛИШЕР

Дэвис Дайер

**Procter & Gamble. Путь к
успеху: 165-летний опыт
построения брендов**

«Альпина Диджитал»

2003

Дайер Д.

Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер — «Альпина Диджитал», 2003

ISBN 978-5-9614-6897-7

В книге исследован уникальный опыт компании Procter & Gamble по созданию популярных и приносящих высокую прибыль брендов, таких как мыло Ivory и Camay, стиральные порошки Tide и Ariel, шампуни Head & Shoulders и Pantene, подгузники Pampers и т. д. Основа длительного успеха компании – постоянное совершенствование производственных процессов и качества производимых товаров. Научные исследования, использование передовых рекламных и маркетинговых технологий, умение учиться на своих ошибках и смелость в новых начинаниях – неотъемлемые характеристики компаний-лидеров, таких как Procter & Gamble. Это издание можно рассматривать и как увлекательный учебник по экономике крупной корпорации, и как практическое пособие по брендингу, маркетингу и рекламе. Книга ориентирована на руководителей предприятий, менеджеров по маркетингу и рекламе, бренд-менеджеров, специалистов химической, бумажной, парфюмерной, фармацевтической промышленности, преподавателей и студентов.

ISBN 978-5-9614-6897-7

© Дайер Д., 2003

© Альпина Диджитал, 2003

Содержание

Предисловие и благодарности	7
Пролог	10
Три эпохи	12
Пять взаимопроникающих тенденций	14
Часть 1	18
Глава 1	18
Procter & Gamble в эпоху товаров широкого потребления	18
Движение средств в эпоху товарного обмена	20
Создание стратегического преимущества	22
Поворотный момент	24
Стратегические проблемы и возможности	25
Оценка достигнутого в период 1837–1890 гг.	27
Глава 2	28
Ivory и рождение бренда	28
Разработка Ivory	29
Продажи на массовом рынке	30
Изменение масштабов производства для достижения конкурентного преимущества	35
Изменение условий труда	37
Продавая Ivory, 1886–1900: объединение маркетинговых посланий	38
Оценка стратегического воздействия	40
Рождение Ivory как бренда: Оценка достигнутого	42
Глава 3	44
Инкорпорация: Procter & Gamble становится публичной	44
Расширение: наращивание мощностей	47
Интеграция	47
Исследования и разработки (НИОКР)	48
Усовершенствование маркетинга брендов	49
Crisco: тактика маркетинга P&G достигает зрелости	51
Прямые продажи	52
Предпосылки: распространение через оптовиков	52
Муки роста: введение системы прямого распространения	54
Изучение методов проведения исследований рынка	56
Объединение элементов брендинга: бренд-менеджмент	58
В период потрясений, 1930–1945	60
P&G справляется с Великой депрессией	60
P&G осваивает новое средство массовой информации	60
P&G переживает войну	62
Оценка достигнутого в период 1890–1945 гг.	62
Глава 4	64
История бренда Tide	64
Исследования и разработки (НИОКР)	65
Прорыв в синтетику	65

Медленное продвижение	66
Стратегия: Планирование выпуска	69
Брендинг	71
Технология производства	72
Волна Tide: ответная реакция рынка	74
Оценка стратегического воздействия	75
R&G после ПОявления Tide	77
Разработка и выпуск Tide: оценка достигнутого	78
Часть 2	80
Глава 5	80
Послевоенная эпоха	81
Создание специализированных подразделений	83
1950–1960 гг.: Расширение старых направлений бизнеса и открытие новых	84
Внутренние инновации	85
Освоение новых направлений бизнеса	86
Использование телевизионной рекламы	90
Рекламные агентства	92
Международная экспансия	92
Латинская Америка	93
Европа	93
Япония	95
Ближний Восток и другие регионы	96
Препятствия на пути расширения: антимонопольная политика и конец поглощений	96
Экологические проблемы	98
1970-е годы: ухудшение делового климата	100
Конец ознакомительного фрагмента.	101
Комментарии	

Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олегарио Procter & Gamble. Путь к успеху: 165- летний опыт построения брендов

Перевод *Е. Китаевой, А. Лисовского, Ю. Орловой, А. Червякова*

Научный редактор *О. Осадчая*

Редактор *М. Бурдина*

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *М. Бурдина*

Компьютерная верстка *В. Куценко, Е. Захарова*

Художник обложки *М. Соколова*

© The Procter & Gamble Company, 2003

All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005

Издано по лицензии Harward Bussines School Press.

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Предисловие и благодарности

Эта книга повествует об истории компании Procter & Gamble с момента ее создания 165 лет назад в Цинциннати, штат Огайо, до наших дней.

Рассказывая эту историю, мы преследовали две цели. Во-первых, старались дать предельно точное изложение процесса развития P&G, который, хотя о нем не раз писали, никогда не получал заслуженного внимания. Эта компания принадлежит к числу крупнейших и наиболее влиятельных в своей отрасли в мировом масштабе, и ее воздействие на современное общество и культуру потребления очень ощутимо. Понимание того, как P&G удалось достичь своего нынешнего положения, помогает объяснить развитие глобальной экономики потребительских товаров, определяющей сегодня образ жизни большей части населения земного шара.

Во-вторых, мы пытались дать объяснение успехам компании в главной для нее сфере – создании потребительских брендов. Надеемся, что глубокое исследование ключевых событий и эпизодов истории, в ходе которых P&G приобретала опыт построения брендов, позволило нам успешно справиться с этим. Именно в такие моменты, когда компания сталкивалась с серьезными вызовами и осуществляла перемены, связанные с выводением на рынок новых брендов, завоеванием новых рынков, наращиванием потенциала и совершенствованием методов управления, «оживлением» умирающих брендов, она получала новый опыт создания и поддержания успешных брендов. Обращаясь к историческим событиям и урокам, которые извлекла из них P&G, мы надеемся углубить существующие представления о процессе построения брендов как способности, присущей менеджменту, и источнике стратегической мощи.

В хронологической истории P&G мы выделили четыре периода, но основное внимание все же уделяется последним десятилетиям, а не первым годам существования компании. Часть 1 посвящена первому столетию существования компании, от момента ее основания в Цинциннати в 1837 году и разработки первого успешного бренда Ivory до создания мегабренда Tide в середине XX столетия. Часть 2 охватывает период между 1945 и 1980 годами, когда произошла диверсификация P&G (порой за счет поглощения других компаний) в широком диапазоне потребительских брендов, а также началось проникновение компании на рынки Латинской Америки, Западной Европы и Японии. Часть 3 рассказывает о 1980-х годах, когда компания значительно ускорила темпы своей глобальной экспансии, особенно в Дальневосточном регионе, и разработала свои первые всемирные бренды, в том числе женские гигиенические прокладки Always/Whisper, чипсы Pringles и шампунь Pantene. В части 4 рассматриваются события, произошедшие начиная с 1990 года, когда перед компанией открылся спектр новых возможностей и задач, в том числе связанных с привлечением розничных торговцев товарами смешанного ассортимента, открытием рынков в Центральной и Восточной Европе, России и Китае, появлением Интернета и электронной коммерции.

Первая глава каждой части – это хронологический обзор истории P&G в рассматриваемый период времени. Далее следуют главы, посвященные знаменательным событиям: новым брендам, новым рынкам и управленческим инновациям. Каждая глава завершается оценкой достигнутого с анализом извлеченных уроков в деле построения брендов.

Пролог и эпилог обрамляют повествование, обозначая глобальные темы, которые не ограничиваются конкретными периодами истории P&G, и формулируя главнейшие принципы построения брендов, выработанные P&G в процессе ее деятельности.

Идея этой книги зародилась в P&G в 1990-х годах, когда ее высшее руководство осознало необходимость создания нового имиджа компании, который отражал бы ее рост и изменения за последние десятилетия. Было решено не только сохранить свидетельства, напоминающие о важных этапах организационного развития компании, но и создать общедоступный источник

сведений о прошлом P&G, поскольку компания укрупнялась, а ее деятельность приобретала все более глобальный характер.

В 2000 году P&G пригласила The Winthrop Group, Inc. для проведения необходимых исследований и подготовки рукописи. Была создана рабочая группа из трех соавторов. Мы благодарны председателю правления и генеральному директору P&G А. Дж. Лэфли, а также его предшественникам Дирку Ягеру и Джону Пепперу за финансирование этой книги. Мы хотели бы также поблагодарить Шарлотту Отто, директора по внешним глобальным связям P&G, за ее поддержку, готовность поделиться глубокими знаниями о компании и своим опытом и за критические замечания.

Помимо Джона и Шарлотты, в неофициальную консультативную группу по этому проекту вошли еще несколько бывших и работающих сотрудников P&G, в частности Джибби Кэрри, Джил Клойд, Боб Макдональд, Эд Райдер, Джон Смейл и Крис Уормот. Они внесли в написание книги огромный вклад: обозначили важнейшие темы, направления, требующие изучения, не дали нам впустую блуждать в лабиринтах информации и, наконец, первыми прочли начальный вариант рукописи, а затем утвердили ее окончательный вариант. Работать с ними было большой честью и удовольствием для нас.

Исследования, которые легли в основу этой книги, проводились в Цинциннати и других филиалах P&G по всему миру. Корпоративный архив P&G в Цинциннати оказался настоящим кладом исторической информации и достойным примером ее бережного хранения. Наша работа предполагала тесное сотрудничество с главным архивариусом Эдом Райдером и его сотрудниками, в том числе Дайанн Браун, Эмми Фишер, Барб Хемсат, Греггом Маккоем, Лизой Малвани, Нэнси Эсман и Дианой Вагнер, а также с Джо Синглтоном, практикантом, приданным нам в помощь на начальной стадии проекта. Мы обращались к этим профессионалам с бесчисленными запросами и неизменно получали своевременный ответ, как правило, подкрепленный стопками документов. Если бы все исследования проходили настолько легко!

Многие бывшие и нынешние сотрудники P&G не жалели своего времени, чтобы ответить на наши вопросы и предоставить нам важные документы или указать на их существование. Их число слишком велико, чтобы можно было всех перечислить, но многие имена приведены в примечаниях, расположенных в конце книги. Мы благодарим всех помощников за содействие. Они многому нас научили и помогли разобраться в сложной взаимосвязи событий и явлений в истории P&G.

Одной из центральных тем данной книги является легендарная дисциплина и упорство, характерные для P&G при выполнении задач. Мы сами неоднократно убеждались в этом, когда многие бывшие и нынешние сотрудники P&G, помимо уже упоминавшихся, вычитывали рукопись или ее отдельные главы. Мы благодарны таким людям, как Харальд Айнсманн, Грег Айсенхауэр, Дик Антуан, Сэнди Аргабрайт, Эд Артцт, Вольфганг Берндт, Том Блинн, Дуг Дедекер, Боб Джилл, Стив Дэвид, Гэри Канингэм, Дон Кемпбелл, Марк Кетчам, Майк Кехо, Марк Коллар, Эл Коллинз, Кит Лоуренс, Гэри Мартин, Роб Маттеуччи, Боб Миллер, Шехар Митра, Хорхе Монтойя, Том Муччио, Лайза Оуэнс, Димитри Панайотопулос, Пол Полман, Лиз Риччи, Набил Саккаб, Клод Саломон, Дейв Суонсон, Боб Сейтц, Джим Сиссон, Джон Трейси, Беренике Ульманн, Лоран Филипп, Стона Фитч, Чак Фуллграф, Кит Харрисон, Дэб Хенретте, Питер Хиндл, Крис Холмс, Крис Хэссолл, Герберт Шмитц, Джим Эдвардс, Джефф Энселл, Рэд Юинг и Джон Ям, за их комментарии, исправления и советы. Учитывая количество людей, внесших вклад в проект, и их квалификацию, нельзя не вспомнить шуточный комментарий некоего автора, который после пространного перечисления благодарностей написал: «Если в книге еще остались какие-то ошибки, то это не наша вина!» Действительно, если какие-то ошибки все же ускользнули от множества глаз (вполне вероятно, что так оно и есть), то причина тому не в недостатке наших стараний.

Один из приятных моментов, связанных с работой над книгой, – это возможность обсуждать ее, по мере того как она обретает форму, с друзьями и коллегами, чьи вопросы и комментарии подталкивают к более глубоким размышлениям и открывают новые пути для исследований. В Winthrop Group мы провели множество чрезвычайно бурных дискуссий о P&G и эволюции корпоративной структуры в целом с Маргарет Б.У. Грэм, Тимоти Джекобсоном и Джорджем Смитом. Также мы обсуждали книгу и ее основные идеи с Альфредом Д. Чандлером-младшим, Аланом Кентроу, Джошуа Марголисом и Нитином Нория.

Несмотря на всестороннюю поддержку, оказанную P&G при подготовке книги, ответственность за сюжетную организацию, изложение темы, толкования и выводы целиком лежит на авторах. Procter & Gamble никоим образом не субсидировала издательство Harvard Business School Press, которое следовало своей обычной практике допечатного рецензирования рукописи; поэтому мы глубоко благодарны нашим редакторам со стороны издательства – Жаку Мерфи и Холлис Хаймбух, – а также четверем, пожелавшим остаться неназванными, рецензентам, которые представили глубокий и стимулирующий мысль анализ текста.

И наконец, мы в неоплатном долгу перед членами наших семей и самыми близкими для нас людьми. Мы благодарны Дженис, Рикки и Белле; Мэри-Элис, Эбби и Молли; и Чарльзу – за их любовь, понимание, поддержку и терпение на протяжении всего этого проекта.

Дэвис Дайер, Кембридж, Массачусетс

Фредерик Далзелл, Кембридж, Массачусетс

Ровена Олегарио, Нэшвилл, Теннесси

Октябрь, 2003

Пролог

Эпохи и тенденции в эволюции Procter & Gamble

Компания Procter & Gamble (P&G), основанная в 1837 году в Цинциннати в качестве производителя свечей и мыла, на сегодняшний день является одной из крупнейших и всемирно известных компаний по производству потребительских товаров. В 2002 году ее доходы от продаж составили порядка 40 миллиардов долларов, а число сотрудников в 80 странах достигло 102 тысяч человек. Более 5 миллиардов покупателей в 140 государствах приобретают популярные потребительские товары, производимые P&G, а многие ее бренды стали именами нарицательными по всему миру – достаточно вспомнить Tide, Ariel, Pampers, Crest, Always/Whisper, Pringles, Olay и Pantene. Вот уже более века компания является крупнейшим мировым рекламодателем. Кроме того, Procter & Gamble широко известна в мире бизнеса как мощная организационная структура с грамотным руководством. Ежегодно она занимает высокие позиции в рейтинге наиболее успешных компаний в своей отрасли и бизнесе в целом^[1].

История Procter & Gamble тесно связана с ростом современной потребительской экономики сначала в Соединенных Штатах, а затем и по всему миру. Наряду с подобными ей компаниями P&G оказала значительное влияние на образ жизни людей, которые ежедневно используют продукцию с логотипом P&G во время стирки и уборки, для утоления жажды и голода, сохранения здоровья и лечения, ухода за детьми и животными. Товары, произведенные Procter & Gamble, найдутся почти в каждом доме. И то, каким образом они туда попадают – начиная с этапа формирования концепции и разработки конечного продукта, включая массовое производство и распространение, которое обеспечивает доступность товаров, и заканчивая рекламой, побуждающей к их приобретению, – и есть основа истории как отдельного бизнеса, так и развития материальной культуры в целом.



В 2003 году тринадцать брендов Procter & Gamble приносили компании более чем по миллиарду долларов каждый. Их расположение в соответствии с доходом от продаж выглядит так: Pampers, Tide, Ariel, Pantene, Always/Whisper, Charmin, Bounty, Crest, Iams/Eukanuba, Pringles, Downy/Lenor, Folgers и Olay

В этой книге мы постарались проследить взлет P&G по мере роста компании и распространения ее брендов и объяснить его причины. Мы преследовали двойную цель: написать историю компании и в то же время создать пособие по принципам и практическим приемам построения брендов, основываясь на опыте Procter & Gamble. И это не могло не сказаться на некоторой двойственности композиции. С одной стороны, для нее характерна хронологическая последовательность изложения событий, демонстрирующая эволюцию компании. С другой стороны, в рамках этого хронологического изложения рассматривается целый ряд наглядных примеров, исследующих конкретные события – моменты истины, – которые помогали компании узнать (или вспомнить) нечто важное и обрести новые возможности для создания брендов и дальнейшего поступательного движения. На основании этого опыта P&G разработала основные принципы (изложенные в эпилоге), которыми руководствуется по сей день. Таким образом, эта книга не является в чистом виде ни обычным повествованием об истории компании, ни пособием по менеджменту, посвященным построению брендов. Скорее, она совмещает в себе поучительную историю о корпорации, преуспевающей на протяжении более чем полутора столетий, и рассказ о постоянном совершенствовании в создании новых брендов, удовлетворяющих потребности покупателей.

Три эпохи

История Procter & Gamble – это череда постоянных перемен и преобразований, по мере того как компания разрабатывала новые товары, осваивала новые рынки и реагировала на появляющиеся шансы и угрозу конкуренции. Как бы то ни было, на этом фоне можно выделить три эпохи, связанные с решением определенных задач. В каждую из них компания приобретала дополнительные навыки или расширяла уже существующие возможности.

1. Основы (часть 1 настоящей книги, охватывающая первые 108 лет существования компании, с 1837 по 1945 год). В этот период формирования и начального роста она пережила несколько значительных трансформаций. Так, например, во время Гражданской войны в США (1861–1865) Procter & Gamble процветала за счет продажи свечей армии северян. После окончания войны эта линия бизнеса практически исчезла. Поиски новых возможностей для стабильного роста со временем привели к созданию Ivory, первого дифференцированного брендового мыла. Путем изучения и совершенствования новых методов химического контроля, крупномасштабного производства и распространения, а также рекламы и продвижения товара на рынке Procter & Gamble сумела сделать Ivory брендом, успешно распродающимся на всей территории США. По мере возникновения новых товаров и торговых марок, таких как Crisco, Camay и Oxydol, компания предлагала и совершенствовала новые научные подходы к разработке продукции, производству, маркетинговым исследованиям и построению брендов. Все это привело к появлению следующего успешного товара – синтетического стирального порошка Tide.

2. Эпоха диверсификации: ПЕРЕХОД К ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ в смежных ОТРАСЛЯХ (часть 2 настоящей книги, охватывающая период с окончания Второй мировой войны приблизительно по 1980 год). На протяжении этого периода P&G стремительно росла и расширяла свое производство с первоначальной специализации на мыле, жирах и маслах на многие новые отрасли, такие как производство продуктов питания и напитков, средств по уходу за полостью рта и изделий из бумаги. Началось продвижение компании на зарубежные рынки. Эта эпоха ознаменовалась значимыми для истории P&G событиями: от стремительного распространения брендов Tide и Ariel до открытия новых предприятий, производящих продукты и напитки (Jif, Duncan Hines, Folgers), изделия из бумаги (Charmin, Bounty, Puffs), одноразовые подгузники (Pampers и Luvs), зубную пасту (Crest), и неожиданного печального конца, казалось бы, многообещающего производства средств женской гигиены (Rely). Тем временем P&G приобретала и развивала новые навыки. В области научных исследований и разработок новых продуктов (НИОКР¹) это были дифференциация и совершенствование уже существующих и создание новых брендов, что сопровождалось модернизацией производственных технологий. В области рекламы и маркетинга компания использовала преимущества телевидения и радиовещания и создала долгосрочные партнерства с рекламными агентствами. Procter & Gamble усовершенствовала методы управления трудовыми ресурсами, введя на своих предприятиях высокоэффективную систему организации труда. Также компании потребовалось усовершенствовать систему общего управления, для того чтобы обеспечить планирование и контроль над разрастающейся децентрализованной корпорацией с десятками брендов и деятельностью в различных отраслях, начинающей распространяться по всему миру.

3. Эпоха возросшей конкуренции и глобализации (части 3 и 4 книги, охватывающие период с 1980 года и до настоящего времени). Эта эпоха ознаменовалась для P&G жесткой конкуренцией в традиционных для нее областях с такими достойными соперниками, как Unilever,

¹ НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Термин используется для перевода английского словосочетания Research and Development (R&D) – «исследования и разработки».

Kimberly-Clark, Colgate-Palmolive, Henkel и Као. В то же время началось распространение влияния компании на новые отрасли: здравоохранение, производство предметов женской гигиены, косметических средств и кормов для животных, что привело к появлению новых конкурентов мирового масштаба. Теперь, для того чтобы проникнуть на азиатские рынки и использовать новые возможности, открывавшиеся в Центральной и Восточной Европе и Китае, компании предстояло привлечь покупателей за пределами привычных рынков Северной и Латинской Америки и Западной Европы. В этот период P&G превратила свои основные бренды Tide, Ariel, Pampers, Always/Whisper и Pantene в мощные международные торговые марки. Более того, ей удалось «оживить» ослабевшие бренды Crest, Bounty и Charmin. Модернизировав систему поставок, компания действовала в союзе с крупнейшими торговыми предприятиями, такими как Wal-Mart, Carrefour, Tesco и METRO. И наконец, в этот период P&G пережила фундаментальную реорганизацию, чтобы сохранить свое глобальное лидерство и в XXI веке.

Пять взаимопроникающих тенденций

Опасность рассмотрения отдельных периодов эволюции организации заключается в том, что части целого могут восприниматься здесь как нечто самостоятельное и обособленное. Но для истории P&G, помимо преобразований, характерна также преемственность, и все три периода ее истории объединены пятью важнейшими тенденциями.

1. Преимущественное внимание к брендам ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ товаров. Procter & Gamble позиционирует себя на рынке в первую очередь как производитель брендированных потребительских товаров. Несмотря на то что она продает также некоторые промежуточные продукты химического производства, а когда-то продавала побочные продукты, такие как хлопковое масло и древесная целлюлоза (для промышленных нужд), Procter & Gamble все же не забывает о своих истоках. Даже специализированное фармацевтическое производство, развиваемое компанией сегодня, в значительной степени опирается на ее компетентность в маркетинге потребительских товаров. В 1960-е годы, когда многие крупные производственные компании США в процессе диверсификации распространили свою деятельность на совершенно не связанные с их основным направлением области, P&G не испытала искушения последовать их примеру. Компания всегда сохраняла уверенность в том, что ее главный потенциал сосредоточен именно на рынке потребительских товаров, и эта уверенность жива поныне.

В основном рост Procter & Gamble протекал естественным, самопроизвольным образом, и подтверждение тому – неизменная заинтересованность компании в производстве мыла и чистящих средств, одной из первых линий ее бизнеса начиная с XIX века. P&G не только полностью постигла сущность основных процессов химии жиров и масел, лежащих в основе этого производства, но и применила это понимание в смежных отраслях, как в научных исследованиях, так и на практике. Такие перекрестные связи открыли компании широкий спектр возможностей на рынке потребительских товаров. Например, переход от изготовления мыла к производству шортенингов (кулинарных жиров) ознаменовал новый этап применения опыта, достигнутого компанией в переработке масел. А естественным следующим шагом стало производство пекарских смесей, арахисового масла и картофельных чипсов.

Синтетические моющие средства, химический состав которых отличается от мыла, оказались, тем не менее, логическим продолжением мыльного производства, его следующим технологическим поколением. А производство синтетических моющих средств, в свою очередь, открыло новые возможности для выпуска шампуней и средств по уходу за полостью рта. В то же время производство качественных моющих средств требовало хорошего знания химического состава используемой при стирке воды, одним из ингредиентов которой являлся кальций. P&G собрала информацию о кальции, и это помогло ей разработать зубную пасту, предотвращающую образование зубного камня, кальциевые добавки к напиткам и фармацевтические препараты для лечения остеопороза и остеоартрита.

И этот список можно продолжить. Приобретая тот или иной бизнес, P&G неизменно отдавала предпочтение производствам, относящимся к области, смежной с теми, в которых компания уже успела освоиться: брендированным фасованным потребительским товарам, продающимся в гастрономах, аптеках и у розничных торговцев товарами смешанного ассортимента.

2. Широкий подход к созданию и построению брендОВ. На протяжении долгого времени Procter & Gamble остается одним из крупнейших в мире рекламодателей. И реклама, безусловно, сыграла главную роль в успехе компании. Однако уже с самого начала в P&G понимали: задача построения бренда решается не только средствами маркетинга, она требует системного подхода. Лучшие бренды основаны на инновациях и непрерывном совершенствовании деятельности компании в целом, начиная с разработки или приобретения

продуктов, обладающих ценными для потребителя характеристиками. Высокая конкурентоспособность компании обеспечивается также продвижением брендов, периодическим обновлением и модернизацией товаров и постоянным снижением стоимости производства и распространения. С организационной точки зрения, это требует объединения усилий всех функций, департаментов и производственных мощностей компании: от исследований и разработок (НИОКР), закупок, производства и снабжения до финансов, маркетинга, продаж, человеческих ресурсов (HR) и связей с общественностью. Вместе с тем успех подобного подхода отражает существование общих ценностей и подкрепляющих их теоретических и практических принципов.

3. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ скрупулезным исследованиям. Разработка мыла Ivory превосходно иллюстрирует тенденцию, которая нашла свое отражение в дальнейшей истории P&G. Джеймс Н. Гэмбл посвятил себя оценке новых ингредиентов, которые придали бы мылу особые свойства. Пытливый ум сочетался в нем с дисциплинированным подходом к научному эксперименту, и со временем Гэмблу удалось обнаружить составляющие, значительно улучшавшие качество мыла и, кроме того (благодаря случайности), было произведено плавающее (нетонущее) мыло. Так, мыло Ivory явилось результатом скрупулезного изучения, педантичного внимания к деталям и открытого, непредвзятого подхода к возможному использованию полученных результатов.

Эти качества снова и снова доказывали свою важность в значительные для истории компании моменты. Научные сотрудники Procter & Gamble проводили тысячи экспериментов, изучая природу действующих веществ и их возможные взаимодействия. В свою очередь, полученные знания приводили к появлению новых областей применения этих веществ, в том числе и весьма неожиданных (примеры – связь между компонентами моющих средств и химическим составом костной ткани, кондиционерами (смягчителями) для белья и средствами по уходу за волосами, производством бумаги и тепловым методом снятия болевого синдрома).

Эта же приверженность проведению научных экспериментов, скрупулезному анализу и изучению характеризует общий подход компании к маркетингу и управлению: до принятия решения следует накопить и проанализировать как можно больший объем информации. Новые идеи, технологии и товары должны пройти многократные испытания в ходе широкомасштабных экспериментов и подвергнуться корректировке и модификации еще до того, как будут запущены в производство. Проникновение в новые отрасли и на новые рынки осуществляется за счет приобретения действующего или создания небольшого совместного предприятия, чтобы опытным путем выработать формулу успеха еще до того, как компания сделает крупные вложения. Системы повышения эффективности труда проверяются в рамках одного предприятия перед внедрением во всей компании. Переходу торговли с географического принципа к ориентации на потребителя предшествуют эксперименты с контрольными группами покупателей. А небольшая инициатива в области электронной коммерции дает начало совместным усилиям всей корпорации.

Терпеливый, продуманный и тщательный подход к решению проблем управления и возможности накапливать и применять новые знания сопровождали большинство удачных инициатив P&G: выпуск новых товаров, приобретение предприятий, выход на новые рынки, изменение организационной структуры. Отсутствие же подобного подхода, например при стремлении поскорее вывести на рынок какой-либо новый бренд, чаще всего оборачивалось неудачей.

4. Упорство при реализации стратегий. Цели Procter & Gamble не сильно отличаются от целей ее конкурентов и других компаний, производящих потребительские товары. Однако, в отличие от них, P&G характеризует необычайно высокая эффективность реализации стратегий – результат дисциплинированного подхода к управлению, терпения и упорства во время претворения решений в жизнь.

Эти качества легко проследить на примере необычайно долгого периода разработки некоторых наиболее успешных брендов компании. Сотрудники, осознавая заложенный в определенных идеях потенциал, продолжают исследования до тех пор, пока его можно будет воплотить в конкретном, приносящем прибыль товаре. Достойное подтверждение этому подходу – бренды Tide, Pampers и Pringles.

Туалетная бумага Charmin, в конечном итоге ставшая одним из лучших приобретений P&G, годами не приносила ожидаемого дохода. Но в подобных случаях P&G упорно искала формулу успеха, отказываясь отступить от поставленной цели, и рано или поздно достигала превосходного результата.

Такое упорство, разумеется, имеет и отрицательные стороны. Нередко идея, выглядевшая удачной, оказывается недостаточно жизнеспособной или изменившиеся обстоятельства лишают ее былой привлекательности. Неудачная разработка «Олестры», синтетического заменителя жира, – хороший тому пример. Целые поколения научных работников и руководителей связывали с «Олестрой» свои надежды, до того как осознали, что оценивали шансы этого продукта слишком оптимистично. К счастью для P&G, подобные примеры скорее исключение, и, несмотря на недавнюю неудачу с «Олестрой», упорство при реализации проектов остается доброй привычкой компании. Об этом свидетельствуют ее продолжительные усилия по выходу на косметический и фармацевтический рынки и освоению таких непростых для бизнеса территорий, как Россия и Китай.

Несмотря на то, что подобное упорство наиболее ощутимо при достижении долгосрочных целей, оно характеризует подход компании к решению единовременных задач и проявляется в ее повседневном существовании. Идет ли речь о текущих делах, о запланированном на следующий месяц объеме производства, прибылях за квартал или готовности товара к выпуску через девять месяцев – компания настойчиво стремится к выполнению поставленных целей.

5. Способность к сохранению равновесия. Для достижения успеха в построении брендов P&G неустанно работала над сохранением равновесия между противоборствующими факторами в каждой из областей своего бизнеса, в частности, между долгосрочными и краткосрочными целями, сохранением централизованного контроля и относительной автономностью отдельных предприятий; перспективами на рынке США и за рубежом; разработкой новых брендов и укреплением уже существующих; немногими крупными инициативами и огромным числом менее масштабных проектов. По словам одного из бывших руководителей, наиболее сложным было поддержание равновесия между новаторским подходом и сохранением традиций: «Наша неизменная дилемма – эффективное использование существующего значительного опыта и знаний, сохранение и упрочение ключевых факторов успеха компании, и в то же время – поощрение инноваций и перемен, стремление бросить вызов существующему статус-кво... Наш подход к выбору между тем, что необходимо сохранить, и тем, что требует изменения, имеет огромное значение для успеха компании»^[2].

Несмотря на то, что компания обладает выраженной корпоративной культурой, отражающейся в ее тщательном подходе к подбору персонала, и использует проверенные способы конкуренции на рынке потребительских товаров, P&G далека от образа бесцветной, традиционалистской организации на грани культа, какой ее нередко изображают в средствах массовой информации. Напротив, история компании демонстрирует постоянную работу мысли ее сотрудников, противостояние мнений и горячие внутренние дискуссии относительно преимуществ и недостатков какого-либо решения или направления развития. Терпимость P&G к подобным внутренним дебатам и кажущемуся противостоянию и, в то же время, способность сохранять равновесие отражают двойственность, которая и является сутью компании.

В 2001 году Procter & Gamble предприняла исследование для определения наиболее характерных своих качеств, названных «корпоративной ДНК». Сотрудники самого разного уровня, работающие в разных странах и обладающие различным опытом, участвовали в собе-

седованиях и фокус-группах. Они делились своими историями, в основном о том, почему они пришли в P&G и до сих пор работают здесь. Полученную информацию тщательно проанализировали, выявив общие моменты и основополагающие сюжеты. И обнаружилось, что сущностью компании является некоторая двойственность, не зависящая от национальной принадлежности сотрудников.

Индивидуальность компании имеет как бы два сосуществующих и взаимодействующих измерения: 1) «лучшие из лучших» – элитное сообщество с высокими стандартами, устойчивыми ценностями, стремлением к совершенству и крайне дисциплинированным подходом к ведению бизнеса; 2) «заботливые пахари» – сообщество, заботящееся о каждом из своих членов и вдохновляемое высокой миссией компании: производством товаров, улучшающих качество жизни потребителей^[3]. Таким образом, Procter & Gamble представляет собой сугубо практическую компанию, ориентированную на конечный результат и в то же время стремящуюся к тому, чтобы каждый ее сотрудник развивался и максимально реализовывал свой потенциал.

Двойственность проявляется по-разному, но особенно ярко она выражена в сосуществовании солидных инвестиций в отбор, подготовку и развитие персонала с исторически сложившейся традицией *up-or-out* («или карьерный рост, или увольнение») по отношению к бренд-менеджерам. Еще одно проявление двойственности – своеобразный принцип подбора руководства: руководители, ориентированные на конкретный результат, и руководители, заинтересованные в общем развитии корпорации, нередко дополняют друг друга и вместе поднимаются по карьерной лестнице. Поддержание равновесия между двумя полюсами – неизменный фактор, сопровождающий эволюцию P&G, а при отсутствии должного внимания – и потенциальный источник трудностей.

Эти периоды и взаимопроникающие тенденции дают нам представление об искусстве P&G в построении брендов, которое берет свое начало сразу после основания компании в Цинциннати более полутора столетий тому назад.

Часть 1

Основы

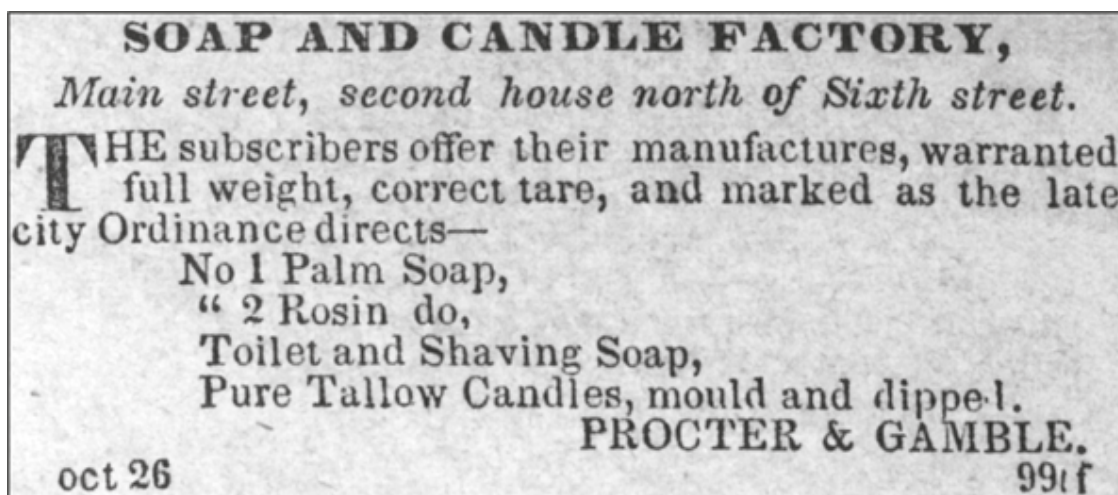
1837–1945

Глава 1

Начало, 1837–1890

Procter & Gamble в эпоху товаров широкого потребления

Procter & Gamble появилась на свет как маленькая компания в беспокойном море появляющихся и исчезающих на глазах фирм. Англичанин Уильям Проктер был владельцем магазина и свечных дел мастером, ирландец Джеймс А. Гэмбл – мыловаром. Оба основателя изучили свое ремесло на родине, совершенно независимо друг от друга прибыли в Цинциннати и открыли там предприятия. По воле судьбы их жены были сестрами: Оливия и Элизабет Энн Норрис. В 1837 году, во время банковского кризиса, предшествовавшего резкому экономическому спаду, их тесть Александр Норрис (также занимавшийся свечным делом) предложил, чтобы два предпринимателя объединили свой бизнес. Исходя из 3000 долларов, заработанных Проктером до этого времени, партнеры установили начальный капитал объединенного предприятия в размере 7192,24 доллара. После того как 31 октября Гэмбл смог выплатить свою половину, два предпринимателя подписали формальное соглашение об основании фирмы. А к концу первого года ее существования партнеры поместили рекламное объявление в *Cincinnati Daily Gazette*^[4].



*Одно из первых рекламных объявлений Procter & Gamble появилось
в Cincinnati Daily Gazette в 1838 году**

* Текст объявления: «Фабрика по производству свечей и мыла, Мэйн-стрит, второй дом к северу от Шестой улицы. Нижеподписавшиеся предлагают свою продукцию. Гарантированы точный вес, надлежащая упаковка и маркировка согласно последнему распоряжению городского совета: № 1 пальмовое мыло, № 2 дегтярное мыло, туалетное мыло для бритья, очищенные сальные свечи, формованные и литые. Procter & Gamble. 26 октября».

Их предприятию предстояло превратиться в промышленного гиганта, производителя нескольких крупнейших брендов в истории мировой экономики. Однако бизнес, которым в 1837 году занимались Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл, был еще совершенно иным, как, впрочем, и рынок. Общенационального рынка фактически не существовало, так как не была еще создана необходимая инфраструктура для его поддержания. Экономика США по-прежнему оставалась преимущественно аграрной и основывалась на натуральном обмене (в противоположность денежному). Уже возникали отдельные урбанизированные индустриальные регионы, но подавляющее большинство американцев все еще жили и работали на фермах, производили большую часть потребляемых товаров самостоятельно или выменивали их на местном рынке у других производителей, посещали магазин один или два раза в год и не покупали никаких товаров, которые можно было бы назвать брендами (в нашем сегодняшнем понимании)^[5].

Как практически все товары в то время, мыло и свечи были массовыми весовыми товарами, изготавливавшимися (в своей простейшей модификации) из общедоступного сырья. Люди, проживающие в фермерских общинах, всегда могли достать свиной жир и сало (получаемые при забое скота), а также щелок (получаемый из золы) – необходимые ингредиенты для изготовления вполне пригодных к использованию мыла и свечей.

С другой стороны, экономический рост начал приводить к изменениям в производстве товаров, подобных свечам и мылу, и эта ситуация давала Procter & Gamble шанс извлечь из этого прибыль. Цинциннати, где располагалось их производство, постепенно превращался в значительный промышленный центр на западе США, стратегически расположенный в точке пересечения экономических магистралей. Река Огайо соединяла Цинциннати с Новым Орлеаном, крупнейшим хлопковым портом страны в то время, когда хлопок составлял, бесспорно, большую часть американского экспорта. В 1840 году, с завершением строительства канала Майами, который соединял Цинциннати с водной системой Великих озер, а через канал Эри – с Нью-Йорком и Атлантическим побережьем, положение города укрепилось еще больше. В ту эпоху, когда большинство торговых путей пролегал по воде, это были две жизненно важ-

ные магистрали, открывавшие предпринимателям Цинциннати доступ к крупнейшим рынкам страны^[6].

Такой ситуацией с радостью воспользовались многие предприятия, а главное – производители фасованных мясных продуктов. К 1837 году мясники Поркополиса (от англ. *pork* – «свинина»), как стали называть Цинциннати, ежегодно забивали более 100 тысяч свиней, то есть приблизительно четверть всего забиваемого поголовья в Соединенных Штатах, и примерно столько же крупного рогатого скота. Городской реестр Цинциннати в 1841 году насчитывал 62 производителя фасованного мяса, занимающихся как говядиной, так и свиной, и еще 48, специализирующихся исключительно на свинине^[7]. В течение нескольких десятилетий, в то время как Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл организовывали свое предприятие, Цинциннати представлял собой крупнейший центр Соединенных Штатов по производству фасованного мяса.

Близость к этому динамично развивающемуся центру сыграла решающую роль. Производство фасованного мяса поддерживало в Цинциннати целый ряд сопутствующих отраслей. К 1841 году в Поркополисе работал 31 бондарь (мастер по изготовлению бочек), а также 166 сапожников, 22 шорных производства, 21 сыромятня (все они использовали шкуры забитых животных) и 10 производителей матрасов и мягкой мебели (использовавших для их набивки шерсть и щетину). Мыловары и мастерские по изготовлению свечей также получали выгоду от постоянных массовых поставок побочных продуктов мясопереработки, в первую очередь свиного жира и сала, которые бочками, практически в неограниченном количестве, доставлялись с бойни. К началу 1840-х годов в Цинциннати действовало не меньше 17 предприятий по производству мыла и свечей (в том числе Procter & Gamble), годовой доход которых оценивался в 332 940 долларов^[8]. По стандартам той эпохи это был крупный бизнес. Близость к гарантированным источникам сырья (что в тот период представляло особую проблему, ведь железные дороги только начали строиться) имела колоссальное значение для успешной работы свечных или мыловаренных предприятий.

Еще важнее было то, что организация своего дела в непосредственной близости к растущему мясоконсервному бизнесу позволила Уильяму Проктеру и Джеймсу Гэмблу познакомиться с прогрессивными промышленными методами. Нарастивание производства помогло производителям фасованного мяса в Цинциннати значительно сократить свои расходы. Однако их продукт в силу своей природы начинал стремительно портиться практически сразу после начала производственного процесса (то есть после забоя скота). В результате производители были вынуждены разрабатывать новые высокоэффективные методы переработки мяса и его доставки потребителю до того, как продукт придет в негодность. Эта необходимость привела их к созданию того, что историки бизнеса впоследствии назвали разделочными линиями, – новаторского, четко организованного процесса, напоминавшего более поздние сборочные линии, например на машиностроительном заводе Генри Форда^[9]. И этот прогресс происходил практически на глазах у Procter & Gamble.

Это оказалось отличным толчком к действию. Несмотря на опыт традиционного ремесленного производства, Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл почувствовали, что перед ними открываются новые, более широкие возможности. В определяющий период развития экономики они расположили свое предприятие в растущем центре торговли и постарались извлечь из этого максимальную выгоду.

Движение средств в эпоху товарного обмена

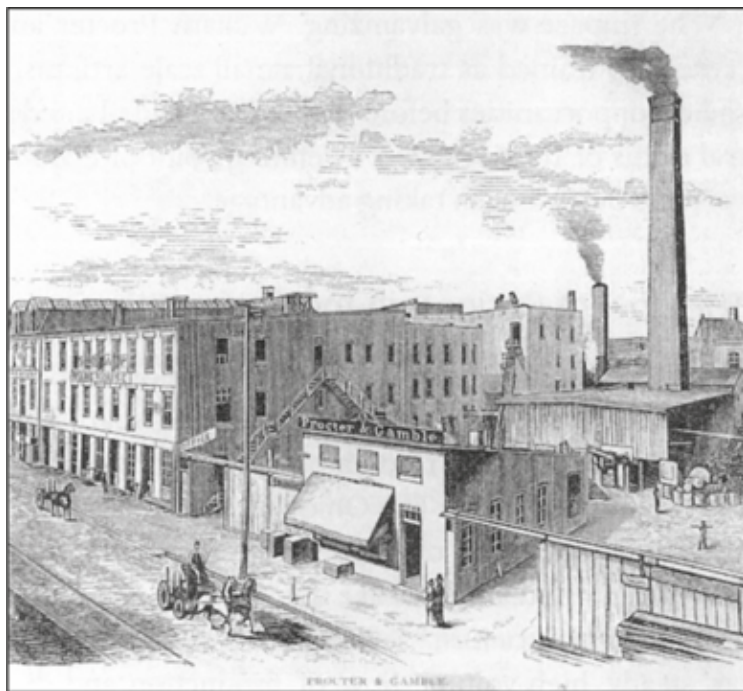
В течение первых нескольких десятилетий Проктер и Гэмбл сумели создать преуспевающее предприятие, товары которого доставляли вниз по реке в Новый Орлеан, где грузили на океанские суда и развозили по всему Атлантическому побережью. Водная система Огайо –

Миссисипи была для компании основным каналом распространения. Все производство было приспособлено к доставке товаров вниз по реке на пароходах, таких как *Yorktown*, *Persia*, *Duke*, *Winfield Scott* и *Tecumseh*^[10]. Но фирма еще не могла обеспечить регулярное, постоянное и массовое поступление и распространение продукции. Сезонные колебания рынка были очень велики. Фермеры обычно закупали товары в магазинах только после сбора урожая, а зимой реки замерзали. «Если вы хотите получить еще одну партию свечей и можете принять ее до закрытия навигации, – писала компания в ноябре 1848 года одному из оптовых покупателей в Детройте, расположенном вверх по течению канала Майами, – то мы готовы продать их по цене девять центов за фунт»^[11]. Подобные письма и договоренности рассылались из года в год: колебания производства и цен были в доиндустриальную эпоху обычным делом^[12].

Сохранившаяся кассовая книга, в которой записаны расходы и доходы P&G с 1849 по 1852 год, отражает ритм бизнеса и динамику продаж в ранний период существования компании. Расчеты Procter & Gamble демонстрируют постоянный поток расходов – в основном на заработную плату и на закупку сала и жира у производителей мяса Цинциннати плюс дополнительные издержки на страхование, упаковку, водную транспортировку и местные перевозки (доставку коробок и ящиков на пристань) и т. п. Второй, параллельный, поток шел в противоположную сторону по мере того, как торговцы расплачивались за доставленные товары. В обеих колонках иногда фигурировали денежные суммы, но велика была доля и других вариантов оплаты. Сложная система бартерного обмена способствовала заключению сделок. Фирма время от времени платила своим рабочим деньгами, но чаще натурой: крахмалом, чаем, мукой, свиными лопатками, ветчиной, другими доступными товарами, ну и, разумеется, коробками мыла и свечей. Аналогичным образом происходили и расчеты с покупателями: владельцы магазинов расплачивались за доставленные партии свечей и мыла наличными, упаковочным материалом, разными бакалейными товарами и т. п. В период с апреля по июль 1845 года, например, фирма Spencer, Blacksmith заплатила за серию поставок свечей и мыла, предоставив Procter & Gamble повозку стоимостью в 150 долларов^[13].

Самое большое место в расходной части кассовой книги занимали счета производителей мяса. Судя по всему, основным поставщиком P&G являлся Кристиан Пинджер. В период между мартом 1844 и маем 1845 года он обеспечил 10 поставок сала на сумму приблизительно 1400 долларов. Этот баланс проходил в расчетах как своего рода открытый кредит. Пинджер время от времени обращался за выплатами в размере 25–100 долларов. Периодически остаток кредита погашался, а когда поставщик доставлял новую партию сырья, кредит открывался заново^[14].

При финансировании капиталовложений партнеры опирались на местные источники в Цинциннати. «В банках всегда можно было получить требующуюся [фирме] ссуду», – писал в воспоминаниях один из сотрудников, работавших в компании в тот период. Мыловаренное производство требовало относительно небольших капиталовложений, так как использовало не так уж много оборудования. В любом случае, партнеры не могли изыскивать средства за счет выпуска новых акций. Пройдут еще десятилетия, прежде чем в США возникнет финансовый рынок для акций промышленных компаний. Поэтому основатели Procter & Gamble вынуждены были финансировать свое предприятие путем получения ограниченных, краткосрочных кредитов. А в основном развитие предприятия происходило за счет полученных прибылей^[15].



Проктер и Гэмбл первоначально расположили свое производство на Центральной авеню в деловой части Цинциннати

Маркетинг в этих условиях представлял собой, главным образом, установление контакта с оптовиками и владельцами магазинов и завоевание их доверия. В этот период продукты Procter & Gamble еще не были брендами, хотя им давалось описательное наименование и гарантировалось соответствие определенному качеству и стандарту веса. Расходы на рекламу были минимальными. Товары поступали на рынок под видовыми названиями, например Rosin Soap (дегтярное мыло) или Mottled German Soap (мраморное немецкое мыло – жесткое мыло для стирки, изготавливаемое с применением олеиновой кислоты, которая в процессе производства образовывала красные прожилки).

Создание стратегического преимущества

Товарный характер данного бизнеса и минимальные маркетинговые затраты не означали, тем не менее, что Procter & Gamble недодавало стратегической инициативы. Фирма активно росла и приспособлялась к меняющимся условиям, особенно когда в середине 1800-х годов в дело вошло второе поколение Проктеров и Гэмблов (см. Приложение 4 относительно семейных линий основателей и руководства Procter & Gamble). Если говорить о маркетинге, то сеть торговых дилеров компании постоянно расширялась под руководством Джорджа Проктера, сына Уильяма Проктера, и по мере ее расширения увеличивался объем производства. «До того как мистер Джордж Проктер совершил свою первую успешную поездку в Нью-Йорк, Балтимор, Филадельфию и Чикаго, – рассказывал один из сотрудников, – фирма производила 100–120 коробок мыла в день и около 50–75 коробок свечей... Скоро начали поступать заказы на большие партии мыла, и мистер Гэмбл немедленно увеличил производство, заказав большие котлы и наняв дополнительных работников, так что выпуск увеличился до 500, 1000, 1500 и даже 2000 коробок в день»^[16].

Развитие сети железных дорог ускорило расширение фирмы. Строительство в 1836 году линии Литл-Майами позволило Цинциннати наладить железнодорожное сообщение со Спрингфилдом, штат Огайо. Вскоре Procter & Gamble получает (в том числе через другие железнодорожные линии) доступ к озеру Эри, а вторая железная дорога в районе Великих озер, соединяющая Цинциннати с Гамильтоном и Дейтоном, открывает компании еще более широкий рынок на северо-востоке США^[17]. И снова наличие инфраструктуры играет решаю-

щую роль. В отличие от рек и каналов, железные дороги не замерзали зимой, железнодорожное сообщение функционировало круглый год и представляло собой канал распространения, который был быстрее, регулярнее и дешевле, чем доставка на парохоме. Прогрессивные промышленники быстро приспособились к новым условиям. Возможности распространения и маркетинга стали более гибкими и разнообразными. Кассовая книга Procter & Gamble от 1864 года показывает, что к концу Гражданской войны фирма руководила хорошо налаженной внутренней сетью распространения на Среднем Западе. Книга фиксирует сделки с покупателями в десятках городов, расположенных в радиусе двухсот миль от Цинциннати. В сеть распространения вошли города в штатах Огайо (Акрон, Каир, Кливленд, Колумбус, Дейтон, Мариетта и Толидо), Иллинойс (Чикаго, Пеория, Спрингфилд и Урбана) и Индиана (Блумингтон, Форт-Уэйн, Индианаполис, Лафайет и Терре-Хот), а также некоторые города в других ближайших штатах: Детройт, Канзас-Сити, Луисвилл, Питтсбург, Сиракузы и Вест-Бенд, Висконсин^[18].

Возможно, еще важнее, чем маркетинговая экспансия, было активное стремление компании к совершенствованию технологии производства своих продуктов. Как и большинство производств допромышленной и начала промышленной эры, процесс изготовления свечей и мыла, практиковавшийся основателями P&G Уильямом Проктером и Джеймсом Гэмблом, являлся скорее искусством, чем наукой. Продаваемые ими в 1830–1840-е годы продукты, такие как № 1 пальмовое мыло, № 2 дегтярное мыло и туалетное мыло для бритья, изготавливались в котлах традиционным способом. Мыловары следовали неписаным рецептам, выработанным годами, и понимание химических процессов сводилось к минимуму. Однако начиная с конца 1850-х годов, под руководством Джеймса Норриса Гэмбла (сына основателя Джеймса А. Гэмбла), компания приступила к систематическому научному изучению искусства мыловарения.

Еще в молодости, готовясь войти в семейное дело, Гэмбл изучал в колледже курс химии. Вскоре, начав работать в фирме после окончания учебы, он обратился к Кемпбеллу Морфиту, профессору Университета Мэриленда и ведущему специалисту по химии свечного и мыловаренного производства, с просьбой предоставить ему техническую информацию. Их сотрудничество укрепилось, когда в следующем, 1858, году Гэмбл посетил лабораторию Морфита в Нью-Йорке, чтобы произвести серию химических анализов мыла, производимого Procter & Gamble и некоторыми конкурирующими компаниями. Помимо описания внешнего вида, запаха, удельного веса и других физических характеристик, Гэмбл вычислил влагосодержание, количество нерастворимых веществ и содержание бикарбоната натрия, жиров и солей, тщательно, образец за образцом, зафиксировав результаты в своей лабораторной тетради. Фактически, он произвел обратный инженерный анализ конкурирующих продуктов и сравнил их с продуктами, производимыми Procter & Gamble. Более того, свои исследования он проводил с точки зрения потребителя, используя товары, приобретенные в магазинах, «еще свежие на момент анализа» (как он отметил в своих записях об экспериментах с «производимым компанией Colgate & Co мылом для всей семьи, полученным от господ из Colgate & Co, Датч-стрит, Нью-Йорк, 6 апреля 1858 года»²⁾^[19].

² Эта фирма является предшественником современной компании Colgate-Palmolive, которая на протяжении своей долгой истории существовала под несколькими официальными названиями. Для удобства на протяжении этой книги мы будем называть ее просто Colgate. – Прим. авт.

На протяжении большей части XIX века Procter & Gamble продавала мыло и свечи без бренда по ценам, которые колебались в зависимости от спроса на рынке



Гэмбл проводил эксперименты на протяжении 1870-х годов, продолжая свои исследования даже в периоды, когда фирма буквально выбивалась из сил в стремлении выполнить возросшее количество заказов. Он использовал различные ингредиенты и составы и, что особенно важно, аккуратно фиксировал, какие свойства мыла являлись результатом каждого конкретного рецепта варки. Например, уже в 1860-е годы он экспериментировал с плавающим (нетонущим) мылом и искал недорогие способы производства высококачественных сортов. Со временем эти усилия будут вознаграждены созданием продукта, который станет настоящим прорывом. Но самое главное – они научили Гэмбла и тех, кто с ним работал, подходить к производству как к систематическому, четко контролируемому процессу, обеспечивающему постоянный, запланированный результат.

Поворотный момент

Таким образом, в течение периода, предшествовавшего Гражданской войне в США, Procter & Gamble нарабатала потенциал для солидного производства и широкого распространения товаров. Бизнес по-прежнему колебался в зависимости от цен, поставок и сезонных изменений рынка, но все уже было готово к массовому производству при возникновении соответствующих рыночных возможностей. Эти возможности предоставила война. В 1861–1865 годы Procter & Gamble получила крупные правительственные контракты на поставку мыла и свечей в армию северян. Огромные поставки до предела загрузили производственные мощности фирмы. Фабрики работали день и ночь, выполняя заказы, которые насчитывали сотни, а то и тысячи коробок. Когда в Цинциннати (расположенном всего лишь через реку от пограничного рабовладельческого штата Кентукки) на какое-то время было объявлено военное положение, компании Procter & Gamble позволили продолжать работу как поставщику армии.

Раздобыть заказ было несложно, но постоянной проблемой стало получение достаточного количества сырья для массового производства свечей и мыла. Расторопность, проявленная в начале конфликта, позднее оказалась очень важной. Согласно бытующей в компании легенде, Джеймс Норрис Гэмбл и Уильям Александр Проктер (сын Уильяма Проктера) были в Новом Орлеане, когда до них дошли слухи о начале военных действий. Быстро оценив ситуа-

цию, они поняли, что война закрывает доступ к южным портам и цены на сырье взлетят до небес. Партнеры приобрели весь деготь, какой смогли отыскать, погрузили его на пароход и доставили вверх по реке в Цинциннати, где затребовали весь доступный транспорт для разгрузки и доставки сырья на местные склады. Это своевременное мероприятие обеспечило компании запас, который поставил Procter & Gamble в выигрышное положение и позволил на многие месяцы опередить конкурентов, потому что цены на деготь действительно резко возросли^[20].

Несмотря на то, что в последующие месяцы Procter & Gamble выбивалась из сил, чтобы получить достаточно сырья, необходимого для выполнения заказов, к концу войны она представляла собой крупную компанию, функционирующую уже на совершенно ином уровне. Острый глаз тогдашнего лидера США в вопросах кредитования – фирмы Dun and Bradstreet – сразу же отметил это изменение статуса компании. На протяжении 1850-х местные агенты Dun and Bradstreet ежегодно называли P&G в числе сильных, стабильных и прибыльных предприятий с доходом от продаж (по их оценке), составляющим десятки тысяч долларов, а в особенно удачные годы – до 150–200 тысяч долларов. Посетив Procter & Gamble непосредственно после окончания войны, кредитная фирма обнаружила компанию стоимостью (опять-таки по их оценке) порядка миллиона долларов^[21].

Стратегические проблемы и возможности

Гражданская война создала возможности для ведения бизнеса с невиданным доселе размахом. Однако в то самое время как Procter & Gamble старалась извлечь из этого максимальную выгоду, почва постепенно ускользала у нее из-под ног. На протяжении 1860-х годов рост одного из ее производств – свечной мануфактуры – практически прекратился. Открытие в Западной Пенсильвании нефтяного месторождения в 1859 году дало потребителям доступ к богатым запасам топлива. Керосиновые лампы начали вытеснять свечи из домашних хозяйств, особенно после того, как в 1860–1870-е годы нефтеперерабатывающая промышленность консолидировалась вокруг компании Standard Oil Джона Рокфеллера. Влияние этого фактора на свечной бизнес Procter & Gamble оказалось очень велико: в 1867 году производство свечей достигло своего пика – 319 235 коробок (против 98 805 коробок мыла), а затем начало снижаться. К 1876 году, когда объем производства свечей впервые в истории компании опустился ниже объема производства мыла, уже нельзя было закрывать глаза на крупный стратегический кризис, ожидавший компанию^[22]. Для того чтобы продолжать расширяться, Procter & Gamble необходимо было найти новые источники роста мыловаренного направления своего бизнеса.

На самом деле происходило немало других перемен, дестабилизирующих традиционные для Procter & Gamble пути ведения бизнеса. Что касается поставок, то производители мяса в Цинциннати начали испытывать серьезную конкуренцию со стороны своих коллег из Чикаго, где лучшее железнодорожное сообщение создало новые возможности для беспрецедентной консолидации и индустриализации^[23]. Разумеется, в Цинциннати оставалось еще достаточно производителей мясных продуктов, а эксперименты, производимые Джеймсом Норрисом Гэмблом в 1870-е годы, позволили компании разработать новые сорта мыла, основанные на иных ингредиентах, таких как растительные масла. Тем не менее превращение Чикаго в новый, динамично развивающийся промышленно-торговый центр (с собственными производителями мыла) указывало на то, что в окружающем экономическом ландшафте произошли серьезные перемены. Действие совокупности факторов, которые предоставили Procter & Gamble первоначальную возможность для роста, исчерпало себя. Партнерам приходилось изыскивать другие возможности, основанные на новых стратегических инициативах.

Повсеместное развитие железных дорог привело к изменению методов ведения бизнеса и открытию новых рынков сбыта. Первоначально Procter & Gamble расширяла свой рынок вдоль водных транспортных артерий, переправляя большую часть товаров на баржах и паро-

ходах вниз по реке Огайо до Нового Орлеана. С началом Гражданской войны эти каналы на какое-то время оказались перекрыты. Затем распространение железнодорожного транспорта изменило карту сбыта еще сильнее. В сущности, этот процесс начался еще до войны, когда первые магистрали создали возможности для сближения Среднего Запада с Новой Англией и рынками Среднеатлантического побережья. В послевоенные годы железнодорожное строительство проникло в южные и западные регионы страны, превратив железные дороги в развитую инфраструктуру, охватившую весь континент и связавшую изолированные прежде районы в прочную транспортную сеть. К 1877 году в США функционировало порядка 80 000 миль железнодорожных путей. В следующие двенадцать лет эта цифра увеличилась более чем в два раза, достигнув 164 тысяч миль^[24].

Наличие железных дорог заметно подстегнуло темпы индустриализации. В период между 1870 и 1900 годами промышленное производство, обогнав сельское хозяйство, превратилось в доминирующий сектор американской экономики. Ускорились и темпы урбанизации. Хотя в 1878 году большинство американцев еще проживало в сельских общинах, городские центры стремительно росли. Население Чикаго приближалось к 500 тысяч человек, росли меньшие города, такие как Буффало (155 тысяч) и Миннеаполис (47 тысяч), а целый ряд южных и западных городков ждали своего часа. В 1870 году в США существовало одиннадцать городов с населением не менее 50 тысяч человек, к 1900 году их число равнялось уже сорока. Более того, на фоне индустриализации и урбанизации начали расти доходы населения, что, с точки зрения производства потребительских товаров, имело решающее значение. В период с 1870 по 1910 год доходы на душу населения ежегодно возрастали в США на 2,1 % (по сравнению с 1,45 % в период между 1840 и 1860 годами). С 1870 по 1915 год покупательная способность среднего американца увеличилась почти в три раза^[25].

Разумеется, размышляя о возможностях своего бизнеса в 1870-е годы, партнеры Procter & Gamble не имели перед глазами всех этих цифр. Но они ощущали, что американское общество вступает в полосу перемен. Потребители и потенциальные покупатели мигрировали из аграрных районов страны, вливаясь из экономики местного (то есть безденежного) обмена в общенациональную экономическую систему. Возникали новые доходные рынки, готовые к приходу предпринимателей, способных увидеть их потенциальные возможности. И бизнесмены с готовностью откликнулись на этот шанс, создавая большие по размеру и более амбициозные предприятия, чем когда-либо прежде. Эндрю Карнеги строил огромные сталелитейные заводы, завоевывая центральное положение в только зарождающейся в США сталелитейной промышленности. Джон Д. Рокфеллер приобрел контроль над нефтяной промышленностью. Чикагские производители фасованного мяса, такие как Густавус Свифт и Филипп Армор, формировали целые составы вагонов-рефрижераторов и начинали поставлять фасованные мясные продукты во все концы страны^[26].

В той местности, где располагалась Procter & Gamble, возникли смелые инициативы производства фасованных потребительских товаров. Среди новаторов были бренды и компании, которым предстояло вырасти в многомиллиардные предприятия. Джозеф Кемпбелл, изготавливавший для массовой розничной торговли консервированные овощи и приправы, совсем скоро добавит к своему ассортименту супы, заложив, таким образом, основы Campbell Soup Company. Генри Дж. Хайнц, чье предприятие располагалось на реке Огайо, в Питтсбурге, торговал расфасованными в бутылки приправами и соусами, тертым хреном и кетчупом, закладывая фундамент еще одной многомиллиардной корпорации. Пивоварня Anheuser-Busch в Сент-Луисе начала выпускать «королевское пиво» Budweiser. Джон и Уильям Келлоги в Бэттл-Крик, штат Мичиган, рекламировали первые фасованные каши для завтрака, доселе не знакомые американским покупателям. А Чарльз Хайрес продавал экстракт из трав, корней и ягод для приготовления нового напитка, который он назвал корнеплодным пивом. Таким образом, в 1870-е годы, в десятилетие, непосредственно предшествовавшее созданию мыла Ivory, на

рынок была выпущена серия новаторских продуктов, представлявших собой прообраз того, что позднее станет основными отраслями в производстве фасованных товаров: супов, соусов и приправ, пива, круп для завтрака и содовой воды^[27]. Экономика США находилась на грани рыночной революции.

В 1876 году нужно было быть пророком, чтобы предвидеть все грядущие изменения. И все же Проктер и Гэмбл вряд ли могли игнорировать этот новый прилив деловой энергии и активности. Возможности множились, открывались новые горизонты предпринимательства. Хайнц, к примеру, провел демонстрацию своих бутилированных консервов во время выставки, проводившейся в 1875 году в Цинциннати. Эта демонстрация была одной из множества акций, организованных неутомимым промоутером в попытке как можно шире ознакомить публику со своими продуктами. С точки зрения основателей Procter & Gamble это, вероятно, выглядело как интересное начинание.

Так или иначе, становилось все более очевидным, что как прежде дела вести уже нельзя. К 1876 году традиционные рынки Procter & Gamble разваливались на глазах и одновременно начинали вырисовываться перспективы новых, более широких рыночных возможностей. Компания вплотную подошла к важному перекрестку на пути своего развития.

Оценка достигнутого в период 1837–1890 гг.

Первые четыре десятилетия существования Procter & Gamble были отмечены несколькими ключевыми событиями. Основание в 1837 году первоначального партнерства посеяло семя, из которого «проросла» компания. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл разместили свое предприятие в центре жизненно важного промышленного узла – столице производителей фасованного мяса Поркополисе. Динамично развивающееся окружение не только обеспечивало достаточное количество сырья для изготовления мыла и свечей, но также давало партнерам возможность познакомиться с последними достижениями в области производства. Партнеры-основатели умело воспользовались этими преимуществами, достигнув высочайшего совершенства операций, и быстро переросли всех местных конкурентов. Они также создали прецедент, успешно осуществив ряд важных нововведений в области распространения и поставок и отреагировав на перемены, произошедшие в деловом мире Америки после строительства железных дорог.

Начало Гражданской войны в США, отметившее вторую важную веху в истории Procter & Gamble, создало возможности для серьезного расширения бизнеса. Компания не просто сумела выдержать почти немыслимую нагрузку, она успешно справилась со своей задачей, продемонстрировав способности к производству и распространению товаров в общенациональном масштабе.

Однако несмотря на то, что P&G на всех парах неслась в мир крупного бизнеса, компания столкнулась с опасностью упадка в сфере производства свечей, ключевой части бизнеса. И к середине 1870-х Procter & Gamble начала срочный поиск новых путей для поддержания своего роста.

Глава 2

От произведенных товаров к товарам для потребителя

Ivory и рождение бренда

Ответом Procter & Gamble на кризис стратегического роста 1870-х годов стало появление мыла Ivory. С этим продуктом были связаны первые устойчивые усилия компании по массовому маркетингу своих продуктов посредством направленной на потребителей рекламы. Это событие оказало основополагающее влияние на дальнейшее развитие компании, ведь именно с Ivory для Procter & Gamble начался долгий процесс изучения и совершенствования искусства построения бренда.

Разработка мыла Ivory началась в поворотный момент в истории Procter & Gamble, в период, когда фундаментальные технологические, социальные и экономические изменения подорвали самые основы стратегии, обеспечившей компании первые сорок лет успешного роста. Ivory представляло собой попытку адаптироваться к изменившимся условиям и использовать новые возможности. Его появление стало творческим прорывом, который вывел Procter & Gamble на лидирующие позиции формирующегося национального рынка. В начале, однако, это был весьма рискованный ход: проникновение на неисследованную территорию, процесс, полный многочисленных проб и ошибок. Маркетинг плавающего мыла потребовал от компании использования многих ее традиционных навыков, но он же и отучил Procter & Gamble от старых привычек и предвзятости, которые стремительно утрачивали свою актуальность. Никто еще толком не знал, как вести торговлю на огромном национальном рынке, и именно Ivory позволило Procter & Gamble научиться ведению бизнеса в новых экономических условиях.

Основополагающие ценности компании очень помогли ей в решении этой задачи. Честность при выполнении своих обязательств, особенно в том, что касалось качества, оставалась важнейшим условием торговли. Но старые преимущества следовало облечь в новые формы, соответствующие массовому масштабу рынка, и апеллировать к более широкой аудитории дистрибьюторов и потребителей. Постепенно усилия компании сосредоточились на идее создания бренда. В период с 1880 по 1900 год Procter & Gamble сосредоточила беспрецедентные стратегические усилия на мыле Ivory, направив колоссальные ресурсы на его маркетинг. Никогда ранее столь щедрые ресурсы не выделялись на продвижение одного-единственного продукта, в результате компания превратилась в одного из крупнейших рекламодателей США, став пионером в установлении новых связей со своими потребителями с помощью средств массовой информации. Таким образом, компания приступила к созданию брендов.

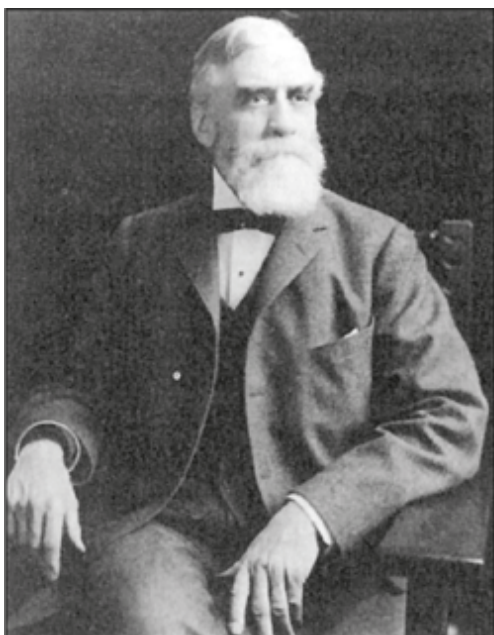
Процесс создания успешных брендов, на основе которых затем планировались новый ассортимент продуктов и производственные линии, кардинальным образом изменил способ ведения бизнеса Procter & Gamble. Трансформация произошла не в мгновение ока. Она набирала силу постепенно, по мере того как компания постоянно и тщательно анализировала свой опыт. Одним из ключевых результатов наработанного на примере Ivory опыта стало то, что Procter & Gamble начала развивать четко определенный, легко узнаваемый стиль бизнеса. На протяжении 1880–1890-х годов компания неустанно отслеживала, изучала и анализировала рынок. Она проводила небольшие по объему эксперименты на целевых рынках, оценивала результат и затем планировала более крупные инициативы. Создание и продвижение Ivory представляло собой смелое начинание, беспрецедентное по количеству вложенных ресурсов, которому в то же время сопутствовала высокая дисциплина исполнения. Компания пыталась найти рычаги и механизмы, которые могли бы помочь ей контролировать новый массовый

рынок. И она их нашла. Мыло Ivory научило Procter & Gamble не только искусству торговли, но и способам обучения и накопления опыта.

Разработка Ivory

Бытующие внутри компании легенды приписывают открытие Ivory чистой случайности. В этих легендах фигурирует работник, по рассеянности оставивший порцию белого мыла в котле с вертикальным перемешиванием (фактически, миксере) слишком надолго, из-за чего в смеси оказалось больше пузырьков воздуха, что, как было обнаружено позже, и привело к изготовлению плавающего мыла. Чудесная сказка, окутавшая продукт счастливой предопределенностью. Однако этот рассказ не подтверждается какими-либо доказательствами и не кажется правдивым. Для начала – к 1878 году компания уже около двенадцати лет проводила эксперименты по созданию плавающего мыла. Уже в 1863 году Джеймс Норрис Гэмбл беседовал с Сэмьюэлом Лоури (тогда – одним из партнеров компании): «Он хорошо отзывался о плавающем мыле, предоставленном ему на пробу, – записал Норрис в "Мыловаренном журнале", который он начал вести. – Я думаю, нам стоит изготавливать все наше мыло подобным образом».

Годы спустя Гэмбл оставит до обидного короткую запись о рождении Ivory: «Мы подумали, что стоит сделать мыло, похожее на кастильское³, и я установил контакт с молодым человеком, который также был заинтересован в изготовлении мыла из аналогичных ингредиентов, а именно растительных масел <...> и он решил, что ему стоит продать права на производство, так как сам он не очень преуспел в бизнесе». Итак, компания приобрела формулу и занялась ее модификацией. «Сначала мы сделали пестрое мыло, частично окрасив его в красный цвет, чтобы оно напоминало кастильское. Однако [мы] решили не следовать по этому пути, так как обнаружили, что мыло, изготовленное из растительного масла и пропущенное через котел с вертикальным перемешиванием, обладает плавучестью. Я не думаю, что мыло, производившееся теми людьми, у которых мы купили рецепт, было плавучим. Скорее всего, это качество явилось результатом нашего метода перемешивания»^[28].



Джеймс Норрис Гэмбл сыграл главную роль в разработке Ivory и в переводе фирмы на научные методы мыловарения

³ Кастильское мыло – мелкодисперсное твердое белое мыло без запаха, произведенное из оливкового масла с применением гидроксида натрия. – *Прим. пер.*

Эта запись говорит о многом. Хотя она и не исключает возможности открытия плавающего мыла благодаря счастливой случайности, рассказ Гэмбла все-таки в большей степени указывает на обратное. В любом случае, он ясно говорит о том, что за проектом, которому суждено было получить имя Ivory, стояло целенаправленное стратегическое планирование. Компания методично разрабатывала определенный тип продукта, находившегося вне традиционной линии производства Procter & Gamble. Гэмбл и его партнеры работали над мылом, изготавливавшимся не из традиционных для расположенной в Поркополисе компании сала и свиного жира, а на основе растительного масла. Они стремились произвести продукт, сравнимый по качеству с кастильским мылом (одним из наиболее дорогостоящих на рынке), но достаточно недорогой, чтобы можно было производить и продавать его в большом количестве. Такая цель означала, что предпринимателям нужно было найти более дешевый продукт, чем оливковое масло, являвшееся основой кастильского мыла. Короче говоря, они хотели сделать мыло, которое стало бы чем-то большим, чем обычные нефасованные сорта, поставлявшиеся в бакалейные лавки в виде широких пластов, затем нарезавшихся покупателю ничем не примечательными кусками. Но в то же время это должно быть мыло, которое компания могла бы производить и продавать в больших объемах. Чтобы получить такой продукт, компания была готова к приобретению прав и к его разработке (Норрис указывает на то, что в конечном итоге свою роль сыграли обе стратегии). Итак, очевидно, что Ivory не явилось для Procter & Gamble простой случайностью: компания активно искала нечто новое для производства и сбыта.

На самом деле P&G переживала тогда нелегкие времена. К 1878 году активное управление Procter & Gamble перешло в руки второго поколения владельцев: двух Проктеров и одного Гэмбла. Джеймс Норрис Гэмбл наблюдал за производством на фабриках, Уильям Александр Проктер ведал закупками топленого свиного жира, а его брат Харли принял на себя контроль над продажами и маркетингом. Они столкнулись с новыми проблемами и почувствовали открывающиеся возможности. И то, и другое было связано с общим изменением экономического ландшафта. Основное производство компании – свечная мануфактура – переживало продолжительный спад. Бизнес-среда, в которой оказалась тогда Procter & Gamble, характеризовалась как резкими потрясениями (постепенный упадок свечного дела и производства топленого свиного жира), так и заманчивыми перспективами бизнеса (формирование возможностей для массового производства и продажи потребительских товаров). Проект, результатом которого стало Ivory, был вызван необходимостью, но в то же время его воплощению способствовала пробуждающаяся уверенность в новых стратегических возможностях, обещавших хорошие перспективы.

Продажи на массовом рынке

К 1878 году под руководством Джеймса Норриса Гэмбла команда разработчиков довела новое мыло до возможного совершенства и готовилась к выводу его на рынок. Себестоимость этого мыла, сделанного на основе смеси пальмового и кокосового масел (и то, и другое были значительно дешевле, чем оливковое), позволяла продавать его в розницу большими брусками массой в девять унций (около 270 г) по десять центов за штуку. Иными словами, цена продукта была рассчитана на верхнюю часть массового рынка. Мыло имело характерную белую окраску, после того как более ранний пестро-красный вариант был отвергнут. Оно легко мылилось, но сохраняло твердость, и одного куска хватало на более долгий срок, чем более пенистого и модного туалетного мыла. Ну и, разумеется, оно не тонуло. Иными словами, компания имела продукт, достаточно отличающийся от других, чтобы выделиться среди яростно конкурирующих на рынке того времени типов и сортов мыла: Ivory имело явные качественные преимуще-

ства перед более дешевыми сортами и столь же явное ценовое преимущество перед модными импортируемыми сортами дорогого мыла.

Первоначально компания продвигала свой продукт на рынок просто как «Белое мыло от Procter & Gamble» (Procter & Gamble's White Soap), но это было лишь временным решением. Часть стратегии включала присвоение названия, которое ярко выделит товар на полках магазинов. Как позднее вспоминал Джеймс Норрис Гэмбл, «когда мы начали выпускать мыло Ivory, то называли его просто "белым", а это наименование не могло претендовать на эксклюзивность, поэтому мы несколько раз собирались, чтобы обсудить, каким должно быть его название». Решение нашел Харли Проктер, точнее, это было божественное откровение, снизошедшее на него в церкви, когда он читал Библию перед прихожанами. На следующий день он собрал партнеров, чтобы прочесть им тот самый отрывок из Псалтири (44, 9): «Все одежды Твои, как смирна и алой и кассия; из чертогов слоновой кости⁴ увеселяют Тебя». «Когда он закончил читать, – вспоминал позднее Гэмбл, – то сказал: "Вот. Вот наше название". Он предложил его нам, и мы согласились»^[29]. Компания зарегистрировала Ivory как торговую марку 18 июля 1879 года (воспользовавшись преимуществом, предоставляемым новым федеральным положением о торговых марках, принятым в 1870 году)^[30]. Затем Харли Проктер набросал дизайн упаковки и создал обертку, не менее характерную, чем новое название: клетчатый черно-белый узор, обрамляющий набранную крупными буквами надпись IVORY^[31]. Это была яркая, запоминающаяся обертка, созданная специально для магазинных полок, где она должна была привлекать внимание покупателей, только начинавших привыкать к приобретению таких товаров, как мыло, в подобной упаковке.

Итак, к 1879 году на мыло Ivory навесили ярлык – как в переносном, так и в прямом смысле слова. Но, как позже обнаружат в компании, процесс превращения продукта в бренд и продуманная работа по формированию определенных ассоциаций и образов еще только началась. Помимо названия и упаковки, компании необходимо было разработать еще и методы реальных продаж на рынке, который должен был расширяться из года в год.

Эта работа началась с привычных и традиционных методов. Харли Проктер отправил помощника менеджера по продажам к оптовым продавцам Новой Англии и Нью-Йорка и, помимо этого, сам лично отвез чемодан образцов в Чикаго и другие торговые центры Среднего Запада. Такие поездки были уже знакомы и абсолютно необходимы для успеха продвижения товара. Без заинтересованного участия посредников – оптовых торговцев, которые закупали товары, подобные Ivory, у поставщика и перепродавали их бакалейным лавкам и другим розничным торговым организациям, – у Ivory было мало шансов в значительном количестве попасть в магазины, где его стали бы покупать. Этот аспект маркетинга был успешно реализован благодаря традиционной сети контактов Procter & Gamble, опирающейся на ее солидное имя и честную репутацию.

В то же время компания начала распространять информацию о продукте среди владельцев магазинов, которые находились в непосредственном контакте с потребителями. Первая реклама Ivory прямо адресовалась бакалейщикам. В 1879 году компания поместила объявление в торговом журнале *Grocer's Criterion*, провозгласив: «Ivory – единственное хозяйственное мыло, обладающее всеми качествами туалетного»^[32]. Мало кто из потребителей видел эту рекламу, а может быть, вообще никто. Однако в том же году была напечатана, вполне возможно, первая ориентированная на потребителей коммерческая реклама Ivory в чикагской *Bon Ton Directory*, рассказывающая об уникальных качествах этого мыла. Сопутствующий рисунок изображал две руки, разрезающие брусок мыла при помощи проволоки.

До этого момента маркетинговые усилия по продвижению Ivory не представляли собой ничего принципиально нового и уж во всяком случае еще не являлись скоординированной

⁴ Ivory (англ.) – «слоновая кость». – Прим. пер.

рекламной кампанией. Но Харли Проктер, самый молодой представитель второго поколения семейства, настаивал на более энергичных действиях и заставил своих партнеров выделить внушительный бюджет на рекламу Ivory. В 1881 году Харли стал полноправным партнером P&G. В следующем году, на фоне солидных продаж и достойных прибылей, он получил на эти нужды 11 тысяч долларов, сумму, вдвое превышающую обычные рекламные расходы компании, и немедленно направил половину этих денег на рекламу нового продукта^[33]. Задуманная Харли кампания требовала гораздо больших средств, чем традиционно затрачивала Procter & Gamble. Новый партнер намеревался поместить мыло Ivory на страницы журналов.

На протяжении последующих десятилетий печатная реклама, особенно журнальная, стала наиболее важным и дорогим аспектом маркетинга этого продукта. Миллионы потребителей конца XIX – начала XX столетия узнавали об Ivory именно благодаря элегантно оформленной полностраничной рекламе, которую Procter & Gamble помещала практически во все основные журналы, выпускавшиеся в 1890-е годы. Но первоначально проникновение в эту область происходило в экспериментальном порядке, и формирование маркетинговой стратегии на базе рекламы в журналах отнюдь не выглядело четким политическим решением.

Для начала, реклама в журналах представляла собой дорогостоящее вложение. Более того, основная часть журнальной рекламы носила в то время довольно сомнительный характер. Респектабельные, изысканные журналы – *Harper's*, *Scribner's* и тому подобные – в конце 1870-х годов размещали не много рекламы. Самыми активными рекламодателями того времени были производители готовых лекарственных форм, предлагающие загадочные составы, якобы излечивающие от всех болезней: от чахотки до рака и от рахита до ревматизма. Такие товары в 1877–1878 годы составляли наиболее значительный источник клиентов для фирмы N.W. Ayer and Son, являвшейся, возможно, крупнейшим рекламным агентством конца XIX века^[34].


Однако и эта сфера пребывала на стадии перемен. К началу 1880-х годов журналы начали расширять свою аудиторию, и их содержание, в том числе рекламное, существенно изменилось. К 1885 году четыре основных ежемесячных журнала Америки достигли тиражей, превышающих 100 тысяч экземпляров, а их общая аудитория составила, соответственно, 600 тысяч человек. Помимо этого, возник целый ряд новых изданий. К 1880 году элитные периодические издания, такие как *Harper's* и *Scribner's*, также открылись широкому рекламодателю и даже предложили пропорциональное снижение цен тем, кто приобретал страницу целиком^[35]. Появление журналов, распространяемых по подписке, наиболее ярким из которых был *Ladies' Home Journal*, представляло собой следующий шаг, еще больше изменивший ситуацию с периодическими изданиями. Журнал, выпуск которого начался в 1883 году под руководством Сайруса Г. Куртиса (издателя газеты *Saturday Evening Post*), запрашивал за годовую подписку всего пятьдесят центов, одну шестую от стоимости ведущих женских журналов того времени. Прибыль, недополученную при подписке, *Ladies' Home Journal* компенсировал, размещая на своих страницах вдвое больше рекламы, чем конкурирующие издания. К 1900-м годам Куртис приобрел более миллиона подписчиков^[36]. Таким образом, журналы формировали новую общественную среду и обладали влиянием, подобным тому, которое позднее будет характеризовать более современные средства массовой информации, такие как радио, телевидение и Интернет. Предпринимателям журналы предлагали новые возможности массового маркетинга товаров. К началу 1880-х годов к готовым лекарственным средствам на первых и последних страницах журналов (где была сосредоточена вся реклама) присоединились и другие товары: нитки, швейные машины, столовые приборы и корсеты. Несколько продавцов фасованных товаров также отважились на подобный эксперимент: пионерами стали Sapolio (бытовое моющее средство) и пекарский порошок Royal Baking Powder (мощный бренд, сохранившийся по сей день).

Procter & Gamble вышла на эту арену в декабре 1882 года, поместив объявление в полколонки в религиозном еженедельнике *Independent*. Компания и раньше время от времени помещала объявления в периодических изданиях такого типа, а также в местных газетах^[37].

Но в феврале 1883 года она, бесспорно, начала осваивать новые территории, когда развернутый вариант того же объявления появился в *The Century Magazine*, самом успешном ежемесячном массовом журнале того времени. Оба новых объявления использовали ту же рисованную иллюстрацию, которая первоначально появилась в чикагском справочнике несколько лет тому назад, и сопровождалась практически тем же текстом. Однако в последних объявлениях содержались новые рекламные элементы, в том числе заверения, что «чистота Ivory составляет 99 44/100 %» (то есть «Чистое мыло на 99,44 %»), и напечатанное крупными буквами заявление о том, что «мыло Ivory всегда на плаву».

Но даже с учетом этих заманчивых утверждений общий тон объявления был категоричным и официальным, даже высокомерным. Никакой лести, никаких заигрываний с покупателями. Только исполненное достоинства, честное описание продукта, его свойств и возможного использования, завершающееся заявлением: «Если сравнить цену с качеством и размером бруска, то получится, что это мыло – самое дешевое для каждого человека и для любого случая»^[38].

Это объявление, появившееся
на страницах *The Century Magazine*
в феврале 1883 года, представило Ivory
широкой публике и стало первым шагом
Procter & Gamble в рекламе товаров
массового производства



MISCELLANEOUS ADVERTISEMENTS

THE "IVORY" is a Laundry Soap, with all the fine qualities of a choice Toilet Soap, and is 99 44/100 per cent. pure.

Ladies will find this soap especially adapted for washing lace, infants' clothing, silk hose, cleansing gloves and all articles of fine texture and delicate color, and for the varied uses about the house that daily arise, requiring the use of soap that is above the ordinary in quality.

For the Bath, Toilet, or Nursery, it is preferred to most of the Soaps sold for toilet use, being purer and much more pleasant and effective, and possessing all the desirable properties of the finest unadulterated White Castile Soap. The Ivory Soap will "float."

The cakes are so shaped that they may be used entire for general purposes, or divided with a stout thread (as illustrated) into two perfectly formed cakes, of convenient size for toilet use.

The price, compared to the quality and the size of the cakes, makes it the cheapest Soap for everybody, for every want.

"REMARKABLE PURITY."

MEDICAL DEPARTMENT OF YALE COLLEGE, }
NEW HAVEN, CONN., Dec. 13d, 1882.

MESRS. PROCTER & GAMBLE, Cincinnati.

Gentlemen: Herewith I hand you my report upon your Ivory Soap. I am greatly surprised at the results. We are compelled to look to the very best Castile Soap for a soap equal to your Ivory. * * * The analysis and comparison show the Ivory Soap to be of remarkable purity, and in every respect of superior excellence. As a Laundry Soap it has no superior.

Respectfully,
R. SILLIMAN,
Professor of Chemistry.

"MORE THAN AVERAGE CLEANSING POWER."

JOHN C. GREEN SCHOOL OF SCIENCE, }
COLLEGE OF NEW JERSEY, }
PRINCETON, DEC. 12th, 1882.

MESRS. PROCTER & GAMBLE, Cincinnati.

Dear Sirs: The "Ivory" is an excellent Laundry Soap, of great purity, and more than average cleansing power. * * * The soap is also very well made, no greasy lather being left in it, while the alkali is thoroughly combined so it will not injure the most delicate fabrics.

Very respectfully,
H. B. CORNWALL,
Professor of Chemistry.

IMPORTANT TO CONSUMERS OF SOAPS.

If your grocer does not keep the Ivory Soap and declines to get it for you, the manufacturers (Procter & Gamble, Cincinnati) will furnish it direct. Upon receipt of four three-cent stamps (to pay the postage), a large cake, carefully packed, will be forwarded to you by mail. Please mention where you saw this.

Если подобное представление продукта казалось сдержанным, то это, возможно, указывало на определенную неловкость, ощущаемую самой компанией. Продукт носил название Ivory («Слоновая кость»), и оно было взято в кавычки: «the "Ivory" soap». Уверения в исключительной чистоте, которым суждено было стать центральной идеей маркетинга Ivory, были, разумеется, нацелены в первую очередь против конкурентов. Также можно предположить, что косвенным образом эти уверения отменяли остающиеся на рынке сомнения относительно фасованных товаров в целом и должны были развеять тень, брошенную поставщиками готовых лекарственных форм на саму идею рекламирования патентованных, фирменных товаров. К тому моменту, когда компания стала вносить поправки в рекламное объявление перед его пуб-

ликацией в *Century*, Харли Проктер собрал свидетельства некоторых видных ученых и включил их в новый развернутый вариант рекламы. Бенджамин Силлиман, профессор химии медицинского факультета Йельского университета, утверждал, что мыло отличается «замечательной чистотой», а по качеству не уступает «самому лучшему кастильскому мылу». Его коллега из Принстона Г.Б. Корнуолл придерживался того же мнения: «Ivory – превосходное мыло для стирки, содержащее исключительно чистое вещество и обладающее повышенными моющими характеристиками».

Подчеркнув чистоту предлагаемого продукта, объявление должно было точно позиционировать Ivory на рынке. Это мыло было более дешевым, чем кастильское, и, безусловно, более экономичным при использовании (что подчеркивалось рисунком, на котором брусок мыла разрезался пополам), но при этом обладало высоким качеством. Компания хотела побудить покупателей использовать его как можно более широко, утверждая, что Ivory подходит для любого случая: мытья рук и лица, стирки белья и изделий, требующих деликатного обращения, таких как «кружево, детская одежда, шелковые чулки, перчатки и прочие вещи изысканной окраски или из тонкой материи». Заключительное утверждение – «Самое дешевое мыло для каждого человека и для любого случая» – подчеркивало разнообразие возможного использования продукта. Более поздним поколениям бренд-менеджеров Procter & Gamble подобные заявления могут показаться опасно амбициозными, а позиционирование на рынке – грубым и нечетким. Но в то время это имело смысл. Первые разработчики и продавцы Ivory работали в условиях динамичности рынка. Они обращались к потребительской базе, которая находилась в процессе стремительного развития и простиралась по всему спектру: от богачей до среднего класса и бедных семей и от городских жителей до сельских. Многие дома среднего класса еще не имели горячего водоснабжения, а некоторые не имели водопровода вообще. По всей стране только начинался процесс подключения домов к водопроводным сетям (приблизительно в то же время, когда жители этих домов начали подписываться на журналы, подобные *Century*). Рынок еще не был сегментирован в достаточной степени, чтобы стала возможной градация в определении позиции продукта^[39].

Компания должна была захватить столько территории, сколько вообще возможно, и сделать это она собиралась путем продажи бренда. Соответственно, другим примечательным аспектом первоначальной рекламы Ivory была ее сосредоточенность на продукте, а не на компании. Название Procter & Gamble не появлялось нигде в основном тексте рекламы. Оно было только в сопроводительном материале: оба свидетельства ученых были адресованы «господам Проктеру и Гэмблу», а заключительное примечание «Потребителям мыла» советовало тем, кто не мог приобрести Ivory в местных магазинах, написать прямо в компанию в Цинциннати с просьбой выслать бесплатный образец. Но все же объявление рекламировало именно Ivory, а не Procter & Gamble. Строились новые взаимоотношения между потребителями и конкретным продуктом. Бренд стал той движущей силой, которая помогла компании пробиться на массовый рынок^[40].

Помимо воплощения этих идей, компания по-прежнему продолжала экспериментировать. Так, несмотря на то что первая общенациональная реклама содержала формулировки двух ранних лозунгов, которые неразрывно ассоциируются с Ivory и сегодня («99 44/100 % чистоты» и «Всегда на плаву»), тогда эти лозунги были затеряны в пяти абзацах текста. Под руководством Харли Проктера компания начала разрабатывать и размещать следующие объявления с новыми рисунками и текстом. Реклама Ivory на протяжении нескольких последующих десятилетий принимала самые различные формы, сменявшие друг друга приблизительно раз в месяц. Это были химики и доктора, провозглашающие химическую чистоту продукта; рой эльфов и фей, варящих в лесу таинственные масла; покупатели, приобретающие мыло в бакалейной лавке; светские барышни, выдувающие мыльные пузыри на веселых вечеринках; благотворители, приносящие коробку мыла в сиротский приют; члены швейного кружка, раз-

глядывающие газетные объявления; и множество, множество матерей с детьми. В первые годы экспериментальной рекламы создатели Ivory не останавливались надолго ни на одной из идей. Ежемесячно появлялись новые образы, вызывавшие широчайший спектр ассоциаций. Компания, как мы видим, еще только искала единственно верный подход, единственно правильный тон. Ведь она, в конечном итоге, пыталась достучаться до потребителей, которые и сами переживали резкие социальные перемены, на ходу приспосабливаясь к окружающему миру, новому рынку и новой материальной культуре^[41].

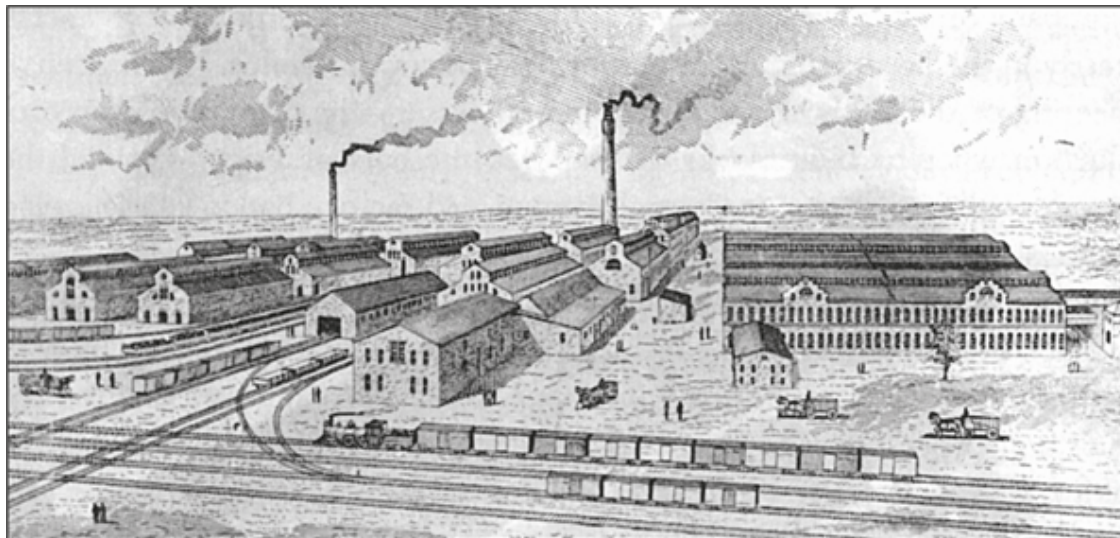
Изменение масштабов производства для достижения конкурентного преимущества

Procter & Gamble переживала внутренние изменения. Переход к массовому маркетингу сопровождался значительным увеличением объемов производства. По мере того как рос, благодаря активной рекламе, спрос на мыло Ivory, компания переводила все больше своих производственных мощностей на его изготовление. Однако уже через несколько лет Procter & Gamble почувствовала, что постепенное расширение рынка имеет свои границы. Создание и реклама бренда до определенной степени могли дифференцировать продукт, но были не в состоянии фундаментально изменить динамику отрасли. Производство мыла, в том числе и Ivory, оставалось низкоприбыльным бизнесом, в котором бушевала ожесточенная конкуренция. «Мыло продается очень хорошо, – докладывал в 1886 году Харли Проктер, – но цены невысоки, и, соответственно, прибыль тоже невелика»^[42]. Чтобы извлечь из рекламной кампании настоящую выгоду, Procter & Gamble нужно было воспользоваться возможностью для создания новых производственных мощностей. Увеличение продаж должно было привести к повышению экономии на масштабе. Необходимость выведения мыла на рынок привела к видоизменению маркетинговой стратегии, а проблема поддержания бренда «на плаву» потребовала дальнейших изменений производственных процессов.

Провести модернизацию заставило несчастье: 7 января 1884 года на фабрике по производству очищенного жира возник пожар, который быстро распространился на группу зданий на Центральной авеню, где размещались производственные помещения компании. Пламя поглотило свечную мануфактуру, оборудование по очистке жира, складские помещения и значительную часть мыловаренного производства. Сохранилась лишь северная мыловаренная фабрика, а также небольшое по объему дополнительное предприятие, недавно приобретенное компанией. Эти уцелевшие производственные помещения помогли Procter & Gamble преодолеть кризис, обеспечивая хоть какой-то выпуск продукции, пока сгоревшие здания отстраивались заново. Тем временем владельцы быстро осознали, что катастрофа дала им шанс осуществить коренную перестройку фабрики на основе новых технологий – иными словами, произвести то, что столетие спустя мы бы назвали реконструкцией производства. Новый производственный комплекс Ivorydale позволил расширить, реструктурировать и модернизировать производственный процесс Procter & Gamble.

Его расположение уже говорило о многом. Старое производство находилось на Центральной авеню, в деловой части города, и было связано с рекой Огайо, служившей для компании основной транспортной артерией. Новый завод переместился на окраину, где Procter & Gamble могла вести строительство в неизмеримо больших масштабах. Был возведен целый комплекс из тридцати огромных зданий, и Procter & Gamble получила завод, способный производить, упаковывать и поставлять два миллиона коробок мыла в год (около 120 миллионов фунтов, или 55 миллионов килограммов)^[43]. Доступ к реке уже не имел значения, поскольку принципиальной теперь стала близость к железнодорожным путям, и комплекс Ivorydale переместился к месту пересечения нескольких железнодорожных линий. Вспомогательные пути, проложенные и обслуживавшиеся компанией, доходили прямо до огромных отгрузочных скла-

дов и оканчивались платформой, позволявшей загружать до двадцати вагонов одновременно. Procter & Gamble приобрела мощный 65 000-фунтовый локомотив для транспортировки входящих и исходящих железнодорожных составов, а к началу XX века производственный комплекс Ivorydale имел уже три локомотива и сотни вагонов, курсирующих по десяти милям (около шести километров) железнодорожного пути, проложенного на территории завода^[44].



Построенный в середине 1880-х годов на окраине Цинциннати, комплекс Ivorydale, дал Procter & Gamble возможность вести массовое производство в промышленных масштабах

Не меньшее значение имело и название нового завода, Ivorydale, подчеркивающее приверженность компании своему главному бренду. Но в более широком смысле это название отмечало также и переход от серийного производства, постоянно адаптирующегося к колебаниям цен и доступности различных видов сырья, к целевому производству, регулярно выпускающему фиксированный ассортимент в больших объемах. В 1876 году семь мыловаренных котлов компании производили порядка 38–40 плит мыла одновременно. Ivorydale был запущен с двенадцатью работающими котлами (и еще двенадцать котлов только сооружались), каждый из которых вмещал 150 тысяч фунтов мыла, что давало компании возможность выпускать около 200–360 плит одновременно^[45].

По мере расширения, отладки и модернизации производства координировалась работа его частей. Тележки и вагонетки доставляли мыло с одной производственной площадки на другую, от варочных котлов к заливке в формы, нарезке⁵ и штамповке, а для доставки готовых брусков на обертку и упаковку в коробки использовался конвейер. Новый завод превратил производство мыла в синхронизированный непрерывный процесс, постоянно возобновляющуюся цепочку операций – в то, что компания назвала «огромным и высокоточным механизмом, четко и непрестанно производящим продукцию на высоком уровне»^[46]. Модернизация процессов нарезки и упаковки – центрального этапа производства, на котором мыльные плиты превращались в бруски Ivory, – отвечала характеру общего изменения производственного процесса. Старые работники вспоминали позднее, что на Центральной авеню «нарезка производилась вручную, с помощью проволоки с деревянными рукоятками на концах. Мерка со специальными насечками показывала, где следовало сделать разрез»^[47]. Затем рабочий штамповал

⁵ Нарезка подразумевает процесс заливки горячей жидкой мыльной массы в формы, где она охлаждается и высушивается в виде больших плит, затем мыло нарезается на отдельные бруски. – *Прим. авт.*

каждый брусок на прессе, который включался при нажатии на педаль^[48]. На Ivorydale заключительная часть производственного процесса была механизирована. Компания установила станок для нарезки, который за одну операцию разрезал всю плиту на абсолютно одинаковые бруски. После нарезки мыло перемещалось к аппарату, который прессовал его при помощи двух матриц, штампуя на каждом бруске название Ivory, и выкидывал готовый кусок на ленту конвейера. Контролеры проверяли качество брусков, по мере того как мыло перемещалось по конвейеру к работницам, заворачивающим его в клетчатую обертку^[49].

Огромные объемы продукции равномерно продвигались по этому циклу: от стадии сырья, через последовательность производственных этапов, до упаковки и отгрузки на склад, где продукция хранилась до ее отправки по железной дороге на отдаленные рынки. Ivorydale превратился в сложный комплексный механизм, настроенный на определенный объем выпуска. В результате производство стало куда более эффективным и предсказуемым, чем это было на Центральной авеню. Оно также начало требовать гораздо больших капитальных и сырьевых вложений. По мере того как новое оборудование выходило на заданные мощности, поддержание непрерывного производства стало насущной необходимостью (что подразумевало отсутствие любых сбоев, препятствующих выпуску продукции и означающих простой работников). С этой целью вдоль вспомогательных железнодорожных путей Ivorydale были построены колоссальные складские резервуары для хранения масла общей емкостью более чем в два миллиона фунтов, которые позволили руководству завода накапливать значительные резервы сырья, чтобы обеспечить бесперебойную работу своего предприятия.

Изменение условий труда

Переход на промышленные масштабы производства неизбежно означал превращение работников компании в производственный коллектив, и этот процесс не всегда проходил гладко. К 1886 году на заводе Ivorydale работали сотни сотрудников, и Procter & Gamble искала способы повысить их лояльность предприятию. Только в тот год на заводе было зафиксировано четырнадцать забастовок, каждый раз вызывавших серьезные сбои в производственном процессе, непрерывность которого имела огромное стратегическое значение для компании. На новое предприятие попыталась проникнуть национальная лейбористская организация «Рыцари труда» (Knights of Labor). Текучесть кадров приближалась к 50 %, то есть ежегодно увольнялась почти половина работников Ivorydale^[50]. Для поддержания своего роста Procter & Gamble должна была заново сформулировать условия участия сотрудников в работе предприятия. Компания просто не могла позволить себе дальнейшую текучесть кадров.

Ключевой фигурой в поиске решения этой проблемы стал сын Уильяма Александра Проктера, юный Уильям Купер Проктер, незадолго до этого пришедший в компанию после окончания колледжа и начавший свою работу в производственных цехах. В 1885 году он убедил партнеров объявить вторую половину субботнего дня выходной. Такая политика представляла собой весьма либеральную уступку в то время, когда большинство фабричных рабочих трудились шесть дней в неделю (и обычно по 10–12 часов в день). И все же Проктер чувствовал, что это – всего лишь красивый жест. Требовалось найти более фундаментальное решение. В течение последующих нескольких лет он сформулировал план, предусматривающий участие в прибыли, и убедил партнеров опробовать его в действии.

Компания представила эту идею сотрудникам в апреле 1887 года. Согласно условиям предложенного Проктером плана, Procter & Gamble обязалась разделять полученные прибыли между сотрудниками и компанией пропорционально доле затрат труда в общей себестоимости продукции. Такая формула, по мнению Проктера, должна была способствовать повышению продуктивности. В более широком смысле план представлял собой смелую попытку Procter & Gamble развить у своих рабочих чувство совладельцев предприятия. По дошедшим до нас

сведениям, рабочие встретили инициативу довольно скептически, но были определенно удовлетворены результатом, когда позднее в том же году компания выполнила принятые на себя обязательства. В октябре 1887 года Procter & Gamble отпраздновала свой первый День получения дивидендов. Джеймс Норрис Гэмбл обратился к сотрудникам, собравшимся в одном из сушильных цехов Ivorydale, и руководители компании раздали 193 чека на сумму от 14 до 280 долларов, общий объем выплат составил 9026,66 доллара^[51].

В последующие годы компания постоянно совершенствовала план участия в прибыли, стремясь, чтобы работники воспринимали эти выплаты не просто как добавку к зарплате, то есть денежную выгоду, а как символическую, но осязаемую декларацию совместных целей и взаимного доверия. Как бы то ни было, участие в прибыли явилось серьезной новацией со стороны Procter & Gamble. Уильям Купер Проктер еще не знал этого термина, но, в сущности, он учился управлению трудовыми ресурсами. Если снаружи Ivorydale напоминал множество других производственных предприятий, которые как грибы возникали в условиях продолжающейся индустриализации, то внутри предприятия Procter & Gamble в качестве эксперимента вводила радикально новые методы, заново самоопределяясь и как предприятие, и как трудовой коллектив.

Продавая Ivory, 1886–1900: объединение маркетинговых посланий

Во время строительства Ivorydale Procter & Gamble увеличила свои расходы на рекламу более чем в три раза, с 45 тысяч долларов в 1884 году до 146 тысяч в 1886^[52]. Компания собиралась расти и готовила к этому свои рынки. Когда в 1886 году репортер из газеты поинтересовался у Харли Проктера, насколько расширится рынок произведенного в Цинциннати мыла, тот недвусмысленно пояснил, что компания готовит план широкой экспансии. «Основной рынок компании простирается от штата Мэн до Калифорнии и от Канады до Мексиканского залива, – с апломбом заявил он, – но некоторые товары будут поставляться в Мексику, Южную Америку и даже Европу»^[53]. После 1886 года и завершения строительства Ivorydale маркетинговые усилия компании, первоначально направленные на целый ряд продуктов, сосредоточились на Ivory. К 1889 году компания затрачивала на рекламу 223 тысяч долларов, и львиная доля этой суммы – 158 тысяч (71 %) – приходилась на Ivory^[54].

Тем временем компания экспериментировала и с новыми методами продвижения своего продукта. В апреле 1885 года, в разгар строительства Ivorydale, Procter & Gamble произвела массовую рассылку, включавшую образцы мыла Ivory и буклет, объединивший первые рекламные объявления компании. «Мы разослали буклеты и другим леди, живущим в вашем штате, – поясняло направленное чуть позже специальное обращение, – чтобы побудить вас постоянно приобретать Ivory в вашем местном магазине, потому что мы знаем: если одна или несколько хороших хозяек в округе выразят продукту явное одобрение, приобретая его регулярно, это скажется на повышении общего спроса в вашей общине». Письмо с обескураживающей честностью признавало, что компания пытается «сделать вас покровительницей мыла Ivory». Оно напоминало получательнице о чистоте этого мыла, предупреждало о подделках, включало отзывы ведущих специалистов страны и побуждало потенциальную «покровительницу» при покупке мыла прямо требовать Ivory и отказываться от любых замен, предлагаемых продавцом^[55].

Как и реклама бренда на страницах журналов, ранние рассылки стали первыми пробными шагами Procter & Gamble в этой области. И рекламные объявления, и рассылки свидетельствуют о том, насколько жизненно важным становилось для компании обеспечение постоянного уровня продаж. Procter & Gamble начинала обращать внимание на происходящее ниже по цепочке распространения в поисках способов лучшего контроля над последователь-

ностью сделок, не входивших в сферу традиционного влияния компании. Привычная рыночная тактика Procter & Gamble ограничивалась по большей части контактом с оптовыми торговцами, которым она доверяла дальнейшее распространение своего товара среди розничных продавцов. Изготовители мыла надеялись, что розничные торговцы подхватят маркетинговый импульс компании, обеспечивая продажи товара потребителям на противоположном конце цепочки. Такая структура до сих пор работала хорошо и поддерживала бизнес до определенного уровня, пока он был ограничен небольшим числом торговых операций. Но она уже не могла обеспечить то, что ведущие руководители Procter & Gamble планировали в отношении Ivory. И они открыли новый прямой канал коммуникации – рекламу в журналах, – который, в сущности, обходил промежуточные этапы оптовой и розничной торговли, обращаясь непосредственно к конечным потребителям продуктов Procter & Gamble. Такие инициативы, как массовая рассылка, углубляли и укрепляли этот канал, поскольку компания теперь нуждалась в создании и поддержании надежной взаимосвязи между производством и распространением. Приняв это как новую необходимость, Procter & Gamble начала изучать способы создания покупательского спроса в дополнение к традиционному продвижению продукта со стороны компании.

Такая необходимость выявила опасную ограниченность системы распространения товаров, на которой компания традиционно строила свой бизнес. Эта система сильно зависела от совпадения интересов производителя, оптовиков и розничных торговцев. В результате Procter & Gamble оказывалась в очень уязвимом положении в момент конечной продажи – той точке цепи, которую компания начинала воспринимать как жизненно важный плацдарм. Поскольку магазины того времени еще не работали по системе самообслуживания и покупатели спрашивали товар у стоящего за прилавком продавца, владельцы магазинов могли легко убедить их согласиться на замену, что и делали, если конкурирующая продукция сулила большую выгоду. Разумеется, Procter & Gamble могла оказать (и оказывала) на продавцов необходимое давление. Но с течением времени становилось все более очевидным, что еще важнее было установление прямых взаимоотношений с потребителями. «Если в вашем магазине продавец отказывается [продать вам Ivory], – прямо заявляла Procter & Gamble, обращаясь к потенциальной "покровительнице", чье внимание она пыталась привлечь в ноябре 1885 года, – безусловно, найдутся и такие продавцы, которые смогут понять, что рост числа продаж, связанный с сохранением лучших покупателей, компенсирует им недополученную прибыль, и будут рады предоставить вам то, что вы требуете»^[56].

Чтобы сохранять маркетинговый импульс на протяжении всей цепочки распространения, Procter & Gamble потребовалось преодолеть возможное сопротивление в различных ее звеньях. В первую очередь компании пришлось разработать новую тактику маркетинга для создания еще более тесной связи с конечным покупателем. Последовали очередные рассылки. Одна из них, в 1889 году, распространяла очередной «скромный буклет, содержащий лишь небольшую часть того хорошего, что можно рассказать о мыле Ivory» и заверявший «мадам», что этот бренд наилучшим образом подходит для стирки «тонкого белья, деликатной вышивки, детской одежды, летних платьев и шелковых чулок как нежной, так и яркой расцветки и т. д., и т. п.»^[57]. Детям компания предлагала книжку-раскраску с рисунками своих рекламных объявлений в обмен на присланные в адрес компании обертки от мыла.

Однако основой маркетинга Ivory оставалась журнальная реклама. К середине 1890-х годов рекламные вложения достигли своего предела: Procter & Gamble регулярно публиковала полнополосные объявления во всех ведущих журналах США, на эту кампанию уже в начале 1890-х требовалось около 100 тысяч долларов в год, а к концу – в несколько раз больше (по мере того, как увеличивались тиражи журналов и росли рекламные тарифы)^[58]. «Реклама мыла Ivory печатается в ведущих журналах страны, в большинстве журналов для фермеров, в лучших религиозных периодических изданиях, практически во всех изданиях для женщин и в

десятках ежедневных газет», – сообщала компания своим оптовым и розничным покупателям того времени. «Реклама является постоянной частью политики, проводимой The Procter & Gamble Co. Это не дешевая попытка блеснуть, предназначенная для того, чтобы произвести впечатление на торгового посредника и заставить его "затовариться под завязку". Мы рекламируем свои продукты регулярно, систематически и настойчиво уже почти на протяжении четверти века»^[59].

Что же касается самих рекламных объявлений, то они все больше сосредоточивались на основных маркетинговых лозунгах. Заверения в чистоте мыла сократились до короткой статистической информации «99 44/100 % чистоты», которая повторялась в объявлениях настолько часто, что эти цифры накрепко слились в общественном представлении с характеризующим товаром. Второй основной лозунг начал приобретать такую же ассоциативную силу в 1891 году, когда компания разместила в журнале *Century* полнополосное объявление, текст которого был очень коротким: «Мыло Ivory. Всегда на плаву»^[60].

К этому моменту Procter & Gamble, бесспорно, удалось найти правильный подход к рекламе Ivory. Объявления начали приобретать характерный вид. Большая часть рекламной полосы отводилась изображению мыла, выполненному на высоком уровне, с изысканностью (даже художественностью), создающей впечатление изящества и хорошего вкуса. Рисунки продолжали регулярно сменять друг друга, но все больше сосредоточивались на основополагающих темах. Они, как правило, изображали женщин, домашнюю обстановку, семьи, детей и младенцев. Все это было и останется, разумеется, беспримесными темами, но в викторианской Америке они играли важную роль. Создаваемый Ivory образ был связан с понятиями чистоты, женственности и домашнего уюта, которые в ту эпоху стремительной индустриализации и урбанизации странным образом приобрели особое значение для потребителей, пытающихся (хотя и не всегда охотно) приспособиться к существованию в условиях массового производства. Чтобы внедрить мыло Ivory на рынок, компании нужно было поставить его в один ряд с неперемненными атрибутами домашнего хозяйства и семейной жизни. Именно эту задачу снова и снова выполняли рекламные объявления, постепенно создающие у потребителя ощущение привычности товара, смягченное и дополненное успокаивающими заверениями в его чистоте.

Оценка стратегического воздействия

Усилия по закреплению Ivory на рынке заставили Procter & Gamble начать освоение новых направлений деятельности. Помимо рекламы в журналах и газетах, компания использовала целый ряд маркетинговых инициатив, в том числе массовое распространение образцов продукции, вложенные призы, буклеты и другой рекламный материал. Периодические серии выставок и публичных представлений продукта и настоящий поток таких рекламных приемов, как настенные надписи, объявления в общественном транспорте, транспаранты и плакаты, также немало содействовали продвижению Ivory^[61]. В то же время компания неустанно вела работу с оптовыми и розничными торговцами, в своих обращениях расписывая им преимущества бренда и призывая к его интенсивному распространению. Бренд стал основным стратегическим фокусом во всей работе P&G, он требовал колоссальных вложений, трансформировал маркетинговую тактику компании и в конечном итоге привел к серьезным изменениям в коллективном восприятии Procter & Gamble как компании и как бизнеса.

Эти усилия, безусловно, окупились. Компания еще не отслеживала тогда свою долю рынка, но масштабы передвижения товара были огромными. Поставки в 1892 году достигли почти четверти миллиона коробок, затем снизились в период, когда США погрузились в глубокую депрессию, снова взлетели, как только условия начали улучшаться, к 1900 году достигли

числа в 300 тысяч коробок и продолжали неуклонно расти на протяжении последующего десятилетия^[62].

Procter & Gamble выработала новые инструменты создания рынка для своих продуктов, но пока еще только училась ими пользоваться и применять их таким образом, чтобы достичь максимального результата. Так, например, когда в 1893 году началась депрессия, компания сначала снизила расходы на рекламу Ivory, но затем изменила свое решение и продолжила рекламу в попытке поднять объем продаж, а когда рост возобновился, удвоила усилия, повысив расходы на рекламу почти до 400 тысяч долларов. Когда стратеги компании сопоставили данные по поставкам Ivory с расходами на его рекламу за 1890-е годы, они обнаружили, что в 1892 году эти расходы составляли всего 34 цента в расчете на коробку, а в 1899 достигли уже 1,52 доллара. По итогам этого исследования издержки на рекламу были несколько снижены. (Продажи при этом продолжали расти.)

К тому времени Харли Проктер начал постепенно отходить от руководящих обязанностей, но он воспитал надежных преемников, готовых поддерживать и совершенствовать маркетинговую работу компании. Хастингс Френч занял должность руководителя по продажам, а Гарри Браун взял на себя руководство департаментом рекламы. Под их управлением компания по крупницам рассмотрела информацию, оценив воздействие конкретных маркетинговых инициатив. Они обнаружили, например, что выставка, рекламировавшая Ivory в Буффало в 1896 году (на ней распространялись бесплатные образцы) и стоившая компании более чем 3700 долларов, не привела к ожидаемому росту числа продаж. На самом деле в следующем году ежемесячное число продаж даже сократилось. Такого рода расчетов немало в записях компании того времени^[63].

И действительно, подобные калькуляции стали в Procter & Gamble привычным делом. Пункт за пунктом полученная информация учила сотрудников, занимающихся продажей и рекламой, как лучше и эффективнее продавать Ivory, и, в общем-то, давала компании основополагающие уроки построения бренда. По мере роста вовлеченности Procter & Gamble в массовый маркетинг компания постоянно вела исследования, стараясь вывести систему, установить причинно-следственную связь, определить действенные рычаги сложного и все еще не совсем понятного механизма.

Это был подход, в корне отличавшийся от практикуемого многими такими же агрессивными, но намного менее аналитически настроенными пионерами массового маркетинга. Такие предприниматели, как Уильям Ригли, рекламировали свои продукты столь же активно и нередко столь же изобретательно, как Харли Проктер, Хастингс Френч и Гарри Браун. (Ригли продавал мыло, потом пекарский порошок и, наконец, жевательную резинку, используя в виде приманки солидные призы.) Но предприниматели, подобные Ригли, в основном опирались на интуицию, доверяя своим инстинктам. Как пошутил однажды один из самых ярких рекламодателей того времени, торговый магнат из Филадельфии Джон Уэйнмейкер, «я знаю, что половина денег, вложенных в рекламу, потрачена впустую, я только не знаю – какая именно». Procter & Gamble направила свою энергию на выяснение того, какая же половина рекламы давала результат и насколько он был хорош.

Иными словами, Procter & Gamble превратила Ivory из рискованного предприятия в эксперимент, связанный с постоянным и вдумчивым изучением; эксперимент, который компания проводила в основном собственными силами. Другие производственные фирмы, начавшие строить и рекламировать бренды на массовом рынке конца XIX века, быстро передали этот аспект своего бизнеса появляющимся на глазах рекламным агентствам (J. Walter Thompson, Ayers и др.), которые стали оказывать эти услуги на профессиональной основе^[64]. Джеймс Бучанан Дьюк, например, чьи усилия по продвижению компании Duke & Sons (позднее American Tobacco) превратили сигареты в товар массового потребления, со временем переложил рекламу на агентства. А вот Procter & Gamble сохраняла прочный контроль над появ-

лением публичной информации о своих продуктах. Хотя со временем компания и наняла расположенную в Цинциннати фирму Procter & Collier Co. для размещения в журналах четырехкрасочных объявлений, она сама продолжала писать тексты и разрабатывать оформление для собственной рекламы. Маркетинг превратился в слишком важную функцию ее деятельности, чтобы компания могла передоверить его стороннему лицу.

Это было одним из определяющих решений в истории Procter & Gamble, поскольку однозначно указывало на то, что компания постепенно превращается во что-то большее, чем простой производитель мыла. Усилия по разработке, маркетингу и распространению Ivory позволили компании выработать новые навыки, новый набор стратегически важных компетенций, а соответственно – и открыть для себя новое поле деятельности. Все прочнее проникая в жизнь и воображение своих потребителей, Procter & Gamble превратилась в компанию, занимающуюся построением брендов. В следующем столетии эти глубокие познания подтолкнули ее к новым, еще более смелым инициативам.

Рождение Ivory как бренда: Оценка достигнутого

Мыло Ivory не только стало первым сознательным шагом компании к брендингу своего продукта, но и послужило началом процесса фундаментальной и далеко идущей трансформации Procter & Gamble. Столкнувшись с ситуацией, которую можно было рассматривать и как опасный кризис, и как беспрецедентную рыночную возможность, Procter & Gamble решила предпринять серию абсолютно новых маркетинговых инициатив. Результатом стали решающие изменения в производственной области, отношении к персоналу и мировоззрении в целом. К 1890 году Procter & Gamble достигла беспрецедентных масштабов в своем бизнесе и начала освоение совершенно новых подходов к нему.

Эта трансформация не происходила по заранее подготовленной программе и не представляла собой единое, привязанное к определенному моменту времени событие. Скорее она напоминала цепную реакцию, так как каждый виток изменений давал толчок следующему этапу, зачастую затрагивавшему уже другую область деятельности. Кризис развития привел к разработке нового продукта, заставив пойти на новые маркетинговые эксперименты (создание нацеленной на потребителя упаковки, брендинг и массовая рекламная кампания). Это, в свою очередь, породило новые требования к производству (модернизация производственного процесса, для того чтобы создание бренда способствовало увеличению объема выпуска) и в конце концов потребовало нового механизма управления трудовыми ресурсами (участие в прибыли). Один раз ступив на эту дорогу, компания была вынуждена идти по ней до конца.

Что касается внешних позиций компании, то наиболее значительное воздействие на них оказал маркетинг продукции. Харли Проктер и другие бренд-менеджеры Ivory (если воспользоваться термином, который был изобретен в Procter & Gamble только через пятьдесят лет после описываемых событий) шагнули на новую, совершенно не исследованную прежде территорию. Ни внутри, ни за пределами Procter & Gamble еще не существовало наработанного опыта. Рынок, на котором она пыталась вести дела, находился в процессе формирования. Только по завершении определенного периода экспериментов и их анализа начало зарождаться понимание того, как же должны работать бренды.

Главнейшее место среди первых уроков занимает основная идея: для того чтобы продавать бренд, Procter & Gamble потребовалось установить контакт с покупателями. До появления Ivory люди, от решения которых в момент покупки зависела судьба продуктов Procter & Gamble, – действующие лица, находящиеся на сцене в «момент истины», – были где-то далеко, на другом конце цепочки распространения, и компания не имела с ними никакого контакта. Через средства рекламы Procter & Gamble удалось пробиться к своим потребителям и обратиться к ним напрямую. У Харли Проктера пока не было механизмов научного исследования

рынка для проведения опросов покупателей, но он изобретательно и последовательно старался реагировать на поступающие сигналы. К 1890 году потребитель еще, возможно, и не стал «боссом», однако Procter & Gamble уже училась прислушиваться к его желаниям и начала понимать, что на рынке будут главенствовать бренды именно той компании, которая сумеет лучше реагировать на мнение покупателей, чем ее конкуренты.

Другим ключевым фактором маркетинга Ivory стало стремление поддержать и сохранить доверие покупателей. Харли Проктер и его партнеры несколько лет находились в поиске средств и постепенно остановились на ценности бренда (опять-таки, термина еще не существовало, хотя концепция начинала выкристаллизовываться), вызывавшей глубокий отклик у потребителей. Пробными камнями данного бренда стали «99 44/100 % чистоты», полезные свойства, невысокая стоимость и применение в домашнем хозяйстве. Образы матерей, детей, семей и домашнего очага придавали Ivory ауру привычности и достоверности. Бренд превратился в своего рода пакт о взаимном доверии между Procter & Gamble и покупателями.

Глава 3

Собирая элементы предприятия воедино, 1890–1945

Успех Ivory открыл перед Procter & Gamble широкие стратегические возможности. Формировался новый тип рынка, и компания играла лидирующую роль в захвате его территорий. Однако, чтобы удержать позиции, P&G была вынуждена пойти на коренное изменение своей структуры с учетом далеко идущих планов. Смелая новаторская инициатива принесла компании успех, и теперь перед ней стояла задача постоянного повторения этой инициативы в рабочем порядке. Компания завершила формирование своего первого бренда Ivory к 1890 году, но это было только начало более глубокого процесса ее превращения в фирму – создателя брендов.

На протяжении этой трансформации, в период с 1890 по 1945 год, Procter & Gamble пережила несколько этапов стремительных перемен, часто затрагивающих самые основы ее существования. Фирма превратилась в публичную компанию, нарастила корпоративный научно-технический потенциал, полностью перестроила инфраструктуру поставок. Она распространила свои рекламные инициативы на совершенно новую и неопробованную область – радиовещание, применила научные маркетинговые исследования и научилась учитывать их результаты в своей работе. И наконец, кульминацией перемен стала реорганизация внутренней структуры Procter & Gamble, выстраивание ее на основе концепции управления брендами – бренд-менеджмента.

Это движение не происходило по четко очерченной траектории и в заданной последовательности. Procter & Gamble адаптировалась и развивалась в процессе напряженного производства, ведь компания продолжала изготавливать и продавать мыло, переживала резкие колебания рынка и пыталась завоевать и удержать преимущество в условиях стремительной консолидации промышленности. Период с 1890 по 1930 год сопровождался постоянными экспериментами. Procter & Gamble запускала десятки новых брендов. Некоторые достигали потрясающего успеха, другие едва держались на плаву, третьи оборачивались неудачей. Но главное – каждый эксперимент давал компании дополнительный опыт и знания о том, как функционируют бренды. Результаты таких предприятий, как разработка Crisco и маркетинг Camay, оказали влияние, выходящее далеко за пределы производства конкретных продуктов.

Так, эмпирически, постепенно накапливая опыт и постоянно развивая свое стратегическое видение, Procter & Gamble училась ведению бизнеса на современном, подвижном брендами рынке. К 1930 году, когда Уильям Купер Проктер передал бразды правления Ричарду Р. «Реду» Дюпри, первому президенту корпорации, не принадлежащему к «семье», Procter & Gamble обрела совершенно иную форму, став компанией, стремящейся объединить разработку, производство и маркетинг продукта в уникальной системе единой корпоративной организации. Она стала компанией, ориентированной на создание брендов.

Последующее развитие доказало жизнеспособность и широту возможностей подобного предприятия. В период между 1930 и 1945 годами Procter & Gamble успешно пережила самую тяжелую депрессию в американской истории, затем сумела приспособиться к резким изменениям рынка, связанным со Второй мировой войной, и к тому времени как в 1945 году война закончилась, компания была готова к новому витку роста.

Инкорпорация: Procter & Gamble становится публичной

Партнеры Procter & Gamble заложили фундамент будущей трансформации компании, когда решили сделать ее публичной и зарегистрировали Procter & Gamble как корпорацию в штате Нью-Джерси в 1890 году^[65]. В результате этой транзакции они получили 3 миллиона

долларов, из них 2,5 – в акциях. Со следующего года Нью-Йоркская фондовая биржа включила их в свой листинг.

Никто не собирался ее продавать. Контроль над компанией оставался в руках у семейства Проктеров – Гэмблов и нескольких сторонних инвесторов. На самом деле, решив сделать компанию публичной, прежние партнеры согласились сохранять за собой долю полученных ими акций стоимостью в один миллион долларов по крайней мере в течение пяти лет и не получать дивидендов на свои акции до тех пор, пока компания не сможет приносить 12 % дивидендов по остальным обыкновенным акциям. Патриархи второго поколения семей, возглавлявшие компанию в 1870–1880-е годы, заняли руководящие посты и в новой корпорации. Уильям Александр Проктер стал президентом, а Джеймс Норрис Гэмбл – вице-президентом компании. Бывшие партнеры сформировали основную часть совета директоров: первоначальный список, состоящий из одиннадцати членов, включал всех прежних партнеров, за исключением Джеймса А. Гэмбла (которому к тому времени исполнилось 87 лет). К ним присоединились также банкир из Цинциннати Бриггс С. Каннингэм и представители других совладельцев: Генри Б. Морхед из Morehead, Irwin & Co. и Уильям М. Киддер из Kidder, Peabody & Co.

Инкорпорация представляла собой способ позиционирования P&G (к тому времени – крупнейшего мылопроизводителя в США) для обеспечения ее дальнейшего расширения и консолидации. Рынок промышленного акционерного капитала Америки постепенно обретал форму, и по мере этого во всех отраслях происходило слияние компаний в совместные предприятия, способные производить, продвигать и распространять свои продукты на массовом рынке, уже принимающем общенациональный масштаб^[66]. Мыло Ivory было первым шагом P&G на этой только что открытой территории. Инкорпорация представляла собой заявку компании на постоянное присутствие на новой конкурентной арене.

В то же время инкорпорация P&G совпала по времени с началом работы нового поколения руководителей из управляющих семей. Хотя вклад (в прямом и переносном смысле) более старших партнеров оставался весьма значительным, одна фигура особенно быстро выдвигалась на первый план среди членов семьи. Уильям Купер Проктер, сын Уильяма Александра Проктера и внук основателя Уильяма Проктера, поступил работать на один из заводов P&G в 1883 году. Через несколько лет после запуска комплекса Ivorydale он стал его управляющим и в 1887 году был принят в компанию в качестве младшего партнера. В дискуссиях с другими партнерами он активно высказывался за то, чтобы компания стала публичной, и к моменту инкорпорации Procter & Gamble завоевал устойчивую позицию в первых рядах руководства. В 1890 году Уильям Купер Проктер стал генеральным директором, а в 1907 году занял должность президента компании и оставался на ней до ухода на пенсию в возрасте 68 лет в 1930 году, после чего был избран председателем совета директоров (первым в истории P&G).

Предыдущие поколения Проктеров и Гэмблов приложили немало усилий для формирования компании. Разумеется, основателям потребовалось объединить свои усилия, чтобы упрочить положение предприятия. Их сыновья, в свою очередь, расширили и модернизировали доставшуюся им в наследство фирму: Джеймс Норрис Гэмбл – в сфере разработки продукта и ранних научно-исследовательских работ (НИОКР), Харли Проктер – в области маркетинга. Но, скорее всего, именно Уильям Купер Проктер оказал самое большое и продолжительное влияние на P&G.

На протяжении продолжительного периода изменений он стал настоящей душой Procter & Gamble. Приступив к работе, когда производство Ivory только набирало обороты, он принял на себя повседневное руководство, пока остальные сотрудники, включая старших партнеров, приспосабливались к условиям ведения бизнеса на корпоративном уровне. Он возглавлял P&G, когда она завоевывала все более прочное положение на новом рынке потребительских товаров и готовилась к выпуску все более успешных брендов.

Но самым главным было то, что среди всех этих перемен и адаптаций Проктеру удалось сохранить живой коллективный дух предприятия. По мере того как P&G росла, достигая солидных промышленных масштабов и продолжая расширять свои операции на национальном, а затем и международном уровнях, размеры компании, естественно, становились все больше и больше. Но даже несмотря на такое расширение, под руководством Уильяма Купера Проктера в ней культивировалось уникальное чувство единства. Основные взгляды Проктера, скорее всего, сформировались под влиянием ранних впечатлений от работы в цехах завода. В любом случае, он предпринимал прогрессивные и в высшей степени изобретательные шаги, для того чтобы у сотрудников на всех уровнях компании появилось ощущение принадлежности к чему-то единому. Как уже говорилось в главе 2, в 1887 году Уильям Купер Проктер убедил партнеров предложить работникам систему участия в прибыли.

«Полковник Проктер», как его часто называли (поскольку ему довелось служить в Национальной гвардии штата Огайо), от природы не был особенно приветливым человеком. Высокий и не улыбающийся, он признавался, что неохотно выступает перед публикой. Не отличался он и сентиментальностью, по крайней мере на людях. «Любое полезное изменение в ведении бизнеса, – утверждал он, – должно начинаться и заканчиваться снижением издержек». Но он толковал это утверждение в самом широком смысле и чувствовал глубокую ответственность за компанию и работающих в ней людей. Человек твердых убеждений, Проктер верил, что P&G обязана избежать порочного круга эксплуатации, отчуждения и вовлечения в профсоюзное движение, столь характерного тогда для трудовых отношений в большинстве крупных промышленных корпораций США. И чтобы избежать этого, считал он, P&G придется выйти за пределы пустых патерналистских попыток показать работникам, что «компания о них заботится».

Цель Проктера при введении системы участия в прибыли состояла в том, чтобы создать чувство «абсолютной лояльности, взаимного уважения и доверия» между работниками и руководством. Идея укоренялась довольно медленно. Сначала работники смотрели на эти выплаты (или дивиденды) просто как на премию. Поэтому Проктер усовершенствовал первоначальный план. В 1892 году он организовал программу, целью которой было побудить рабочих стать совладельцами предприятия, вложив в акции компании свои дивиденды, полученные в рамках плана участия в прибыли. В 1896 году P&G предоставляла малооплачиваемым сотрудникам гарантию от потерь, связанных с инвестициями в акции компании, в размере до 1000 долларов.

Когда в 1899 году на заводе снова возникли волнения рабочих, Уильям Купер Проктер был потрясен. «То, что забастовка могла возникнуть на Ivorydale, – писал он в письме главе рабочего комитета, – самое большое разочарование, которое мне суждено было испытать, ибо это со всей ясностью демонстрирует, насколько недооцененной осталась наша система участия в прибыли и другие планы, направленные на ваше благосостояние, и насколько мало пользы принесли компании израсходованные таким образом средства».

Несмотря на неудачу, Проктер продолжил совершенствование своего плана. В 1903 году система участия в прибыли была изменена, и выплаты теперь прочно увязывались с покупкой акций Procter & Gamble. Последовали дальнейшие изменения, по мере того как компания совершенствовала методы пробуждения коллективного чувства совместного владения предприятием у своих сотрудников.

Масштабы, в которых осуществлялась система участия в прибыли, поставили P&G в авангарде того, что историки бизнеса окрестили «капитализмом общественного благополучия». Возникший в первые десятилетия XX века, в основном как ответ на возрастающий антагонизм и конфронтацию между крупными промышленниками и профсоюзами, капитализм общественного благополучия представлял собой попытку улучшить условия труда и таким образом убедить работников, что их интересы совпадают с интересами работодателей. Большинство подобных «великих планов» рухнуло в 1930-е годы, не выдержав трудностей Великой

депрессии^[67]. Однако Procter & Gamble неуклонно придерживалась своей концепции, доказав, что как работники, так и руководство компании глубоко усвоили: все они – часть одного общего предприятия.

Расширение: наращивание мощностей

В начале 1900-х годов, усиленная очередным вливанием капитала и новым руководством, P&G значительно увеличила масштабы производства и расширила сферу влияния. В 1903 году компания начала строить новый завод в Канзас-Сити, штат Канзас, свое первое крупное предприятие за пределами Цинциннати. Еще через три года, после выпуска на рынок дополнительных акций, на Стейтен-айленде в бухте Нью-Йорка началось строительство третьего завода. Это предприятие, получившее название Port Ivory, приступило к работе в 1907 году, и у компании появились крупные производственные мощности в непосредственной близости к обширным рынкам Восточного побережья США и нью-йоркской гавани. В 1915 году компания открыла еще один завод, на этот раз в Гамильтоне, провинция Онтарио, – свое первое международное предприятие.

Также Procter & Gamble осуществила масштабный проект по вертикальной интеграции, образовав в 1901 году дочернее предприятие Buckeye Cotton Oil Co. для приобретения и строительства масложировых заводов по производству хлопкового масла. Начиная с 1870-х годов хлопковое масло стало важнейшим сырьем для мыловарения. Конкуренция за его поставки значительно возросла, после того как крупнейшие производители фасованного мяса, такие как Swift and Armour, начали использовать экстракт хлопкового масла при производстве топленого свиного жира. Стремление обеспечить постоянные поставки и побудило P&G к образованию компании Buckeye, которая к 1905 году насчитывала восемь масложировых заводов в различных точках американского Юга. Со временем это направление приведет P&G к освоению совершенно нового вида продуктов (кулинарного жира Crisco, который будет обсуждаться далее в этой главе). В любом случае, первоначальной заботой компании было (согласно резолюции, распространявшейся на специальном собрании акционеров в 1902 году для сбора дополнительных денежных ресурсов) обеспечение «лучших средств и возможностей для экономически выгодного получения требуемых сырьевых материалов»^[68].

Расширение P&G происходило и в горизонтальной плоскости. В 1903 году компания поглотила фирму Schultz & Company в Зейнсвилле, штат Огайо. В первую очередь это было сделано для того, чтобы проникнуть на рынок стирального порошка через выпускаемый фирмой Schultz бренд Star (в рецептуру которого P&G внесла изменения, используя при его производстве тяжелый бензин, продукт нефтепереработки, и переименовав в Star Naphtha)^[69]. Покупка Schultz дала начало целой серии слияний в последующие десятилетия, по мере того как P&G наращивала мощности, выходила на новые рынки чистящих средств и в целом старалась успеть за консолидацией промышленности. В период между 1890 и 1929 годами количество производителей мыла в Соединенных Штатах сократилось более чем на 50 % – с 578 до 282, – в то время как размеры рынка увеличились более чем в шесть раз (с 46,6 до 310,2 миллиона долларов)^[70]. В течение того же периода P&G поглотила тринадцать конкурирующих компаний, окончательно утвердив свое лидерство в данной отрасли в 1930 году с приобретением James S. Kirk & Co., крупнейшего производителя мыла в Чикаго. Более того, в том же году P&G запустила производство с полным циклом в Англии, где она приобрела компанию Thomas Hedley & Co., Ltd.^[71]

Интеграция

Всем известно, что наращивание производственных мощностей – это одно, а наращивание потенциальной производительности – другое. В конце 1800-х – начале 1900-х годов многие предприятия Америки разрослись до чудовищных размеров, но большинство из них со временем развалились или оказались задушенными более удачливыми конкурентами. Procter & Gamble удалось перерасти своих конкурентов в первые десятилетия XX века только за счет того, что компания постоянно искала экономические рычаги и преимущества. Иными словами, усилия по поддержанию устойчивого роста в первую очередь зависели от того, научится ли P&G использовать накопленные ею ресурсы лучше своих соперников на рынке моющих средств.

Точнее говоря, для получения конкурентного преимущества необходимо было изучить, а со временем и довести до совершенства искусство построения брендов. «Чтобы делать деньги на производстве простейшего предмета потребления, такого как мыло, его продажи должны достигать поистине эпических масштабов, – писал в 1939 году журнал *Fortune*. – Себестоимость единицы продукции подсчитывается в пенни, а прибыль от ее продажи составляет лишь милли⁶, и если вам не удастся постоянно сбывать этот товар тоннами, вы вскоре обнаружите, что ваши пенни себестоимости приумножаются, а милли прибыли становятся все меньше и меньше... Практически все доходы вашей компании связаны с брендами, а продавать приходится миллионами коробок, если, конечно, компания намерена выжить»^[72]. Таковы были необходимые условия ведения бизнеса на современном рынке, и, хотя P&G с готовностью постигала основы, создание корпоративной организации, способной в этих условиях постоянно обеспечивать компании успех и прибыль, требовало времени и опыта (в том числе негативного). Компании нужно было научиться исследовать и разрабатывать современные технологии, которые могли бы дать начало новым брендам, освоить продажу и маркетинг этих брендов и найти способ учитывать при этом мнение покупателей. Затем, когда отдельные компоненты общего процесса будут готовы к действию, P&G нужно будет организовать свою структуру таким образом, чтобы различные части постоянно обменивались информацией и согласованно работали над созданием и поддержанием успешных брендов.

Исследования и разработки (НИОКР)

Пример Ivory наглядно продемонстрировал, что одним из жизненно важных элементов построения бренда являлась способность компании к разработке новых продуктов и технологий. Благодаря экспериментам Джеймса Норриса Гэмбла в середине 1800-х годов компания оставила позади ремесленные способы и вышла на передовые рубежи технологии мыловарения. Партнеры подтвердили свою решимость не уступать этой позиции в 1887 году, когда включили в свой состав Харли Джеймса Моррисона (племянника братьев Проктер), который присоединился к Гэмблу в лаборатории. Моррисон, изучавший химию в Йельском университете, стремился повысить техническую компетентность P&G и продолжить проводимые Гэмблом исследования химических процессов, лежащих в основе мыловарения, на более глубоком уровне. Под его руководством в 1890 году, тогда же, когда P&G стала публичной компанией, на заводе Ivorydale была организована аналитическая лаборатория, способная справиться с растущим объемом исследований. Совпадение времени отнюдь не случайно. Как и в случае с инкорпорацией, организация профессиональных НИОКР представляла собой попытку использовать новые технологии как потенциальную производительную силу корпорации. Сравнительно небольшая по современным стандартам, созданная Моррисоном группа являлась в то время смелым нововведением, одной из первых корпоративных лабораторий в области производства потребительских товаров^[73].

⁶ Милль (амер. mill) – монета достоинством в одну десятую (0,1) цента (тысячная часть доллара). – *Прим. пер.*

Новому проекту по НИОКР потребовалось время, чтобы занять свое место внутри корпорации. Организация центральной лаборатории была полезна хотя бы тем, что помогала точнее сфокусировать все НИОКР. Однако через несколько лет работы на Ivorydale технологи осознали, что для того, чтобы их деятельность действительно оказывала влияние, им придется более интенсивно участвовать в повседневной жизни компании. К концу 1800-х годов, согласно воспоминаниям одного из химиков, они «просили директора Ivorydale и других предприятий взять несколько химиков из лаборатории для работы непосредственно на заводе», где они находились бы под рукой, чтобы решать возникающие проблемы хотя бы в «департаментах по производству глицерина и жирных кислот». На этом этапе главные усилия исследователей сосредоточивались в основном на вопросах качества и стоимости сырьевых материалов, а также на текущих производственных проблемах, хотя Моррисон и его сотрудники выкраивали время и средства для фундаментальных исследований. В начале 1900-х годов группа Моррисона приобрела в компании значительный вес и трудилась над различными проектами, например над разработкой белого хозяйственного мыла, для производства которого планировалось использовать тяжелый бензин (нафта), и совершенствованием процесса гидрогенизации пищевого масла^[74].

В целом Моррисон и его группа способствовали осознанию широкими слоями сотрудников необходимости научных исследований для успешной работы компании. «Большая часть изобретений XIX столетия была сделана практиками, руководителями заводов или управляющими фабрик, которые могли немедленно опробовать свои новые идеи, – пишет один из научных работников более позднего периода. – Никакие исследовательские группы к ним не привлекались, и лабораторные испытания не проводились. Не было никаких экспериментальных производств или предварительных разработок по химическим процессам. Процесс развития шел сугубо эмпирическим путем». Главная задача Моррисона состояла в том, чтобы заменить устаревший метод проб и ошибок более последовательным научным подходом^[75].

Со временем, подключившись к производственному процессу на фабриках и став привычными участниками руководства фирмы, сотрудники Моррисона ввели элементы НИОКР и в другие области деятельности компании. Экспериментальные производства стали частью заводской структуры P&G, по которой можно было судить, как компания разрабатывает, совершенствует и видоизменяет свои продукты. К середине 1920-х годов исследовательская группа превратилась в многоуровневое химическое отделение, включающее несколько сотен молодых сотрудников, работающих в департаментах исследований, производства и продуктов. Департамент исследований должен был заниматься фундаментальными научными разработками, передавая затем полученную информацию в департамент производства, где они превращались в конкретные производственные процессы. А департамент продуктов сосредоточивал свое внимание на конечном этапе цепочки «производство – сбыт», работая в тесном контакте с продавцами и другими сотрудниками, занятыми маркетингом.

Усовершенствование маркетинга брендов

Технологические изменения на одном из ключевых рынков P&G – рынке мыла для стирки белья – продемонстрировали растущую необходимость функционирования мощного департамента исследований. В период между 1890 и 1930 годами потребители перешли с кускового мыла на мыльные хлопья или крошку, а от хлопьев и крошки – на гранулы. Каждый переход требовал от P&G проведения интенсивных исследований, касающихся как модернизации технологического процесса (проектирования и оптимизации производственного оборудования), так и состава продукта. Каждый переход означал массивную конверсию производства и становился для компании важнейшим уроком в отношении маркетинга брендов. Действительно, самое глубокое понимание механизма функционирования брендов P&G

обрела именно в попытках удержаться на плаву в условиях нестабильного рынка хозяйственного мыла в начале 1900-х годов.

К началу XX века наиболее важным брендом P&G после Ivory стало Lenox, желтое хозяйственное мыло на дегтярной основе, которое компания продавала в колоссальных объемах. Появление Lenox продемонстрировало приверженность P&G к технологическим новациям: выведение на рынок этого бренда вытесняло оттуда производимые компанией сорта мраморного немецкого и олеинового мыла – решение, на которое P&G, тем не менее, пошла без малейших колебаний^[76]. Когда конкурирующий продукт, полученный на основе тяжелого бензина (нафта), начал вытеснять Lenox с рынка, P&G предприняла активные исследования для разработки продуктов на основе тяжелого бензина, результатом которых стало приобретение стороннего бренда (Star Naphtha) и изменение его состава, а также разработка собственного бренда внутри компании (P&G White Naphtha). Когда же потребители заинтересовались мылом, продающимся в готовом к использованию виде (в отличие от брусков, которые нужно было настрогать, прежде чем добавлять в воду), P&G снова избрала агрессивную тактику, увенчав это преобразование выводом на рынок брендов, основанных на новой технологии. В 1918 году компания выпустила на рынок мыльные хлопья Ivory Flakes, а еще два года спустя за ними последовал бренд Chipso, разработанный специально для недавно появившихся стиральных машин.

Эти перемены оказались дорогостоящими, поскольку требовали постоянного вложения ресурсов. «Покупатели откликнулись [на появление мыльных хлопьев] с таким энтузиазмом, что в течение десяти лет фабрики без устали приобретали и устанавливали новые сушилки для хлопьев, – вспоминает один из ученых. – А тысячи стальных форм, использовавшихся для производства брусков мыла, были сданы в металлолом, потому что в них больше не было нужды». Но уже в тот период, когда продажа хлопьев продолжала резко возрастать, «велись исследования, которые должны были вывести эти сушилки из употребления». Гранулированное мыло было удобнее для потребителя и дешевле в производстве. Поэтому с 1926 по 1946 год «строились распылительные сушильные башни для производства гранул». К 1945 году 60 % производимого P&G для продажи мыла было гранулированным, а Oxydol стал ведущим брендом компании^[77].

На каждом этапе эволюции – от мыла в брусках к хлопьям, крошке и гранулам – P&G была вынуждена модернизировать не только свои заводы и технологии, но и, самое главное, позиционирование брендов. Практически каждый этап представлял для компании вполне реальный риск, угрожая наработанной до сих пор ценности брендов, и требовал создания нового бренда. «Когда на рынке появились мыльные хлопья, – вспоминает один из исследователей P&G, – потребители переключились на них в ущерб мылу в брусках. И выяснение того, кто из производителей окажется победителем, напоминало наблюдение за игрой в "музыкальные стулья"»^[78]. Эта игра не прекращалась. А если P&G еще умудрялась на шаг опережать своих конкурентов каждый раз, как смолкала музыка, то лишь потому, что поняла: для этого ей необходимо вскакивать и продолжать движение в ту же секунду, как музыка заиграет вновь.

В процессе овладения правилами игры подход компании к маркетингу подвергся изменению, подобному тому, которое произошло в отношении к НИОКР: Procter & Gamble постепенно отказывалась от эмпирического подхода (привычки держаться за то, что опытным путем доказало свою пригодность, и подправлять то, что не получается). Теперь компания искала более четкий превентивный метод анализа и внедрения. Поворотным пунктом в этой трансформации оказался выпуск на рынок Crisco в 1911 году.

Crisco: тактика маркетинга P&G достигает зрелости

В 1907 году независимый ученый Э.К. Кайзер предложил P&G разработанную им технологию гидрогенизации, которая превращала жидкие масла в твердые жиры. Сумев разглядеть возможность рыночного применения новой технологии, компания организовала на заводе Ivorydale лабораторию, где Кайзер мог бы продолжить свои разработки. Сам Кайзер уволился через несколько месяцев, но исследовательская группа, возглавляемая Моррисоном и М.Б. «Доком» Граффом, продолжила работу над проектом, которая велась в обстановке строгой секретности, за непрозрачными стеклами. К 1910 году они создали пригодный для патентования продукт – кулинарный жир (шортенинг), состоящий из смеси хлопкового масла с хлопковым стеарином. Разработанное вещество называли Krispo.

Это вещество не было похоже ни на один продукт, когда-либо продававшийся P&G. Оно, разумеется, не было ни мылом, ни свечами и, соответственно, представляло для компании совершенно новый вид продукта^[79]. Более того, это был совершенно новый тип продукта и с точки зрения потребителя. Чтобы продавать Krispo, компании необходимо было убедить домохозяйек отказаться от свиного жира, который они обычно использовали для приготовления пищи. Эта задача привела к организации маркетинговой кампании в масштабах более крупных, чем проводившиеся P&G или любой другой компанией ранее^[80]. В апреле 1911 года комитет, куда вошли руководящие сотрудники компании, одобрил название бренда – Crisco (от Krispo пришлось отказаться, так как чикагская фирма по производству крекеров уже зарегистрировала это название как торговую марку) – и наняло агентство J. Walter Thompson для маркетинга нового продукта. Во главе проекта Crisco встал Стэнли Рисор, перешедший в агентство из Procter & Collier и пригласивший для написания текстов Хелен Ленсдаун.

Эта команда, работая в тесном сотрудничестве с менеджментом P&G на самом высоком уровне (и Рисор, и Ленсдаун приглашались на заседания совета директоров компании несмотря на то, что присутствие женщин в залах заседаний было тогда редкостью), провела тщательную работу по подготовке выпуска продукта на рынок. Компания разослала образцы Crisco университетским исследователям, занимающимся продуктами питания, диетологам и экономистам по ведению домашнего хозяйства. Отели и рестораны Цинциннати, железнодорожные вагоны-рестораны и обычные рестораны также получили пробные поставки в обмен на предложения по применению и рецепты блюд. Был проведен общий анализ рынка шортенингов. Тем временем Рисор и Ленсдаун проверяли альтернативные планы продвижения Crisco на целой серии пробных рынков: в одном городе они провели рекламную кампанию во всех газетах, в другом – на всех видах общественного транспорта, в третьем, четвертом и т. д. – испробовали различные комбинации из презентаций в магазинах и рассылки образцов на частные адреса. В целом было испробовано восемь различных планов, собраны результаты и проведено их сравнение по степени воздействия на потребителя^[81]. На основании этого пробного маркетинга в январе 1912 года (после того как каждому бакалейщику США прислали по небольшой коробке товара) был осуществлен широкомасштабный общенациональный запуск бренда. Ему сопутствовала обширная рекламная кампания и нацеленная на потребителя серия рекламных акций. Пожалуй, это был самый амбициозный выход продукта на рынок из когда-либо осуществлявшихся, и что гораздо важнее – он был результатом тщательного научного планирования.

Маркетинговая кампания Crisco ознаменовала достижение зрелости P&G в области создания брендов. С момента выпуска Ivory компания десятилетиями накапливала опыт и знания. Выпустив на рынок Crisco, она подтвердила свою готовность систематически применять эти знания, апробировать различные подходы и планировать крупные маркетинговые кампании на основе результатов тестирования.

Прямые продажи

По мере того как компания выстраивала свое стратегическое планирование вокруг маркетинга брендов в масштабах, заданных кампанией по продвижению Crisco, традиционная для P&G структура поставок постепенно перестала справляться со своими задачами. С момента своего создания в 1837 году и на протяжении начала XX века компания распространяла свою продукцию через оптовых посредников. Procter & Gamble продавала товар посредникам (оптовым торговцам), посредники – розничным магазинам, а те, в свою очередь, – покупателю. Пока продукция компании состояла в основном из весовых, нефасованных товаров, распространение через посредников шло просто замечательно. Эта система также оказалась способной осуществлять более или менее непрерывные поставки крупных партий некоторых брендованных товаров. По мере того как P&G выводила на рынок все большее число брендов, управлять этой системой становилось все труднее. К 1910 году стало ясно, что P&G требуется более совершенный, гибкий механизм распространения. Результатом нескольких лет экспериментов стала полная реорганизация и смелый переход к радикально иной инфраструктуре: Procter & Gamble начала продавать свою продукцию напрямую розничным торговцам.

Предпосылки: распространение через оптовиков

Слабые места в оптовой системе распространения P&G стали проявляться уже к началу 1900-х годов. Компания, например, обнаружила, что оптовики выжидали, пока цены производителя упадут (в ответ на колебания стоимости сырьевых материалов), и затем закупали огромные количества товара, который размещали на своих складах. Когда же P&G снова поднимала цены, они приобретали относительно немного товара, опираясь в основном на сделанные запасы. Такое поведение оптовиков создавало для компании циклические колебания между низким и высоким спросом, несмотря на то, что потребление ее продуктов конечными покупателями оставалось более-менее постоянным. Иными словами, P&G не имела возможности вывести свою производительность на стабильный уровень. Компании приходилось периодически останавливать и снова запускать свои предприятия, что мешало ей сохранять постоянный штат сотрудников.

Возникали конфликты и в отношении политики цен. В 1909 году Верховный Суд США объявил противозаконным навязывание цен производителями при перепродаже своих товаров, поставляемых ими через оптовых торговцев. Когда в 1912 году законность этого постановления после апелляции была подтверждена окончательно, P&G пришлось отказаться от своих усилий по установлению лимита на цену перепродажи, определяемую оптовиками для розничных торговцев. Вполне естественно, что оптовые торговцы начали снижать свою цену и, в свою очередь, требовать увеличения скидок от P&G. Когда она отказалась увеличить размеры своей традиционной 10-процентной скидки (которая и составляла прибыль, получаемую оптовиками), оптовики взбунтовались и в некоторых районах вообще на какое-то время отказались торговать продукцией P&G^[82].

Более серьезной проблемой, связанной с существованием системы распространения через оптовиков, была ее громоздкость и неповоротливость. Она требовала от P&G огромных непрерывных усилий в попытке повлиять на сделки, совершаемые третьей стороной, которая находилась вне ее прямого контроля. Эти напряженные усилия то и дело прорывались потоком рассылаемых оптовикам циркулярных писем, в которых компания призывала их энергичнее поставлять продукцию P&G в розничную сеть. «Это обернется прибылью для вашей фирмы, вас самих и ваших покупателей», – из раза в раз вынуждена была напоминать своим посредникам P&G^[83]. В самом лучшем случае такая система рождала крепкое партнерство, дела в кото-

ром шли гладко, без сучка без задоринки. Procter & Gamble предлагала оптовикам «возможность создания прибыльного, стабильного и растущего бизнеса, который должен обратить все ваши старания на сотрудничество с The Procter & Gamble Soaps»^[84]. В самом худшем случае эта система превращала P&G в заложника третьей стороны. Это был процесс своего рода фильтрации, который умножал то, что более позднее поколение стратегов P&G назовет «моментами истины», определяющими успех на рынке.

Однако по мере того как маркетинговые усилия P&G становились все изощреннее и разнообразнее, компании требовался более сложный механизм их осуществления. «Сейчас наши агенты по распространению образцов продукта работают у вас в городе, – извещала компания розничных торговцев в 1903 и 1904 году. – Они доставят во все дома вашего города фунтовые упаковки стирального порошка Star Naphtha, а также буклеты и письма, обращенные к домохозяйкам. Крупноформатные плакаты, рекламирующие этот бренд, вскоре будут размещены на досках объявлений. Реклама на транспорте появится сразу же после того, как товар будет роздан, и продлится шесть месяцев после окончания раздачи образцов... Прделанная нами работа приведет к возникновению немедленного спроса на стиральный порошок Star Naphtha, и мы хотим, чтобы вы были в состоянии удовлетворить его. Поэтому, пожалуйста, сделайте своему оптовику заказ по крайней мере на одну коробку товара»^[85]. Несколько лет спустя выведение на рынок Crisco потребовало еще более точного планирования. Маркетинг бренда превратился в серию тщательно выверенных по времени кампаний, где реклама, распространение образцов продукта и раздача призов производились в точном соответствии с поэтапно скоординированной схемой.

Тем временем количество брендов, выпускаемых P&G на рынок, умножалось на глазах, и рынок становился местом столкновения бесчисленных конкурирующих брендов различных производителей. В 1890 году P&G все еще затрачивала большую часть своей маркетинговой энергии на один-единственный бренд – Ivory. К 1905 году компания серьезно расширила сферу своего влияния. «Хотя спрос на Ivory весьма велик и продолжает расти с каждым годом, – напоминало оптовым торговцам одно из циркулярных писем, – абсолютно необходимо, чтобы Lenox, Clean Quick, Polo, Star, Tar Tar и другие бренды P&G продавались и продвигались»^[86]. На внутриорганизационном уровне P&G в течение первых двух десятилетий XX века расширила свою торговую команду с 30 до 175 человек, чтобы сохранить темпы. «Помимо мыла Ivory и Lenox <...> у нас теперь есть целый ряд брендов, – разъяснял Ричард Дюпри в 1921 году. – Мы продаем стиральный порошок Star Naphtha, мыло P&G White Naphtha, Star и кулинарный жир Crisco... Новые, добавленные нами бренды нельзя было представить покупателю путем торговли через оптовиков. Необходимо было нечто гораздо большее»^[87].

Это «гораздо большее» неизбежно означало получение контроля над распространением товара. Однако (что было характерно для P&G) компания продвигалась по этому пути с осторожностью, пробуя различные альтернативные методы. В 1913 году P&G провела в Нью-Йорке эксперимент по прямому распространению товара, предложив розничным торговцам те же скидки, которые обычно давались оптовикам, и привязав их размеры к количеству закупленного товара. Результаты были вдохновляющими, а издержки на распространение были сравнимы с теми, которые компания имела при поставках через оптовиков в юго-западных штатах. На самом деле, после того как были учтены скидки, предоставляемые обычно оптовикам, расходы P&G в ходе эксперимента в Нью-Йорке оказались намного ниже^[88].

Разумеется, в мегаполисе условия были крайне нетипичными, и оставалось неясным, будет ли прямое распространение работать там, где розничная торговля более рассредоточена. Поэтому в 1919 году компания расширила рамки эксперимента на весь регион Новой Англии. И вновь результаты были вдохновляющими: они указывали на то, что система прямого распространения выглядит действенной и экономически осуществимой. С другой стороны, акции компании вызвали протесты со стороны оптовиков. Понимая, что введение прямого распро-

странения вызовет сопротивление, руководители P&G форсировали свои планы в попытке привести систему в действие до того, как оппоненты полностью соберутся с силами. За закрытыми дверями развернулась стремительная подготовка, а год спустя, 28 июня 1920 года, компания объявила, что с 1 июля переходит на систему прямых поставок по всей стране, предлагая товар розничным торговцам на тех же условиях, на каких раньше предлагала его оптовикам.

Муки роста: введение системы прямого распространения

Переход к прямым продажам требовал огромных ресурсов. По словам Дюпри, «прямые продажи означали, что мы должны быть готовы доставить пять коробок мыла в любую бакалейную лавку в сельской местности. Это означало доставку товара на склад каждому из дилеров, работающих в городах, а также установление с ними постоянной связи. Для оказания этих услуг необходимо было подготовить склады и транспорт»^[89]. От торговых операций, которые осуществлялись с 20 тысяч клиентов, компания мгновенно перешла к обслуживанию 350–400 тысяч клиентов. В этих условиях необходимо было купить или арендовать склады (первоначально речь шла о 150), а чтобы обеспечить транспортировку товара, было заключено более тысячи договоров о перевозке^[90]. В идеальных условиях компания внедряла бы новую систему регион за регионом, что было бы разумным, поскольку многие сотрудники P&G все еще сомневались, что им удастся создать действующую инфраструктуру в некоторых областях Соединенных Штатов (в Скалистых горах, например, или в районе штатов Оклахома и Техас). Однако в сложившейся ситуации компания чувствовала, что не может позволить себе продвигаться, отталкиваясь от достигнутого. По словам Дюпри, они «не могли отщипывать от страны по крошкам, надо было приготовиться проглотить ее целиком»^[91].

Неизбежно возникали проблемы. «Мы сделали много ошибок, которые нам дорого обошлись», – признавал Дюпри. И сдержанно добавлял: «Создавая одну из систем для обслуживания конкретной территории, мы обнаружили, что она для нее не подходит. Были предприняты изменения, и немалые»^[92]. Компания, к примеру, обнаружила, что с самого начала она чересчур размахнулась, и ей пришлось сокращать инфраструктуру. В период между 1921 и 1926 годами P&G наполовину уменьшила количество своих торговых агентов, а число сотрудников, обеспечивающих продажи, – на три четверти. В то же время компания отказалась от целого ряда складов и договоров о перевозках, заготовленных для работы новой системы^[93].

Карикатура к передовице, напечатанной в журнале Interstate Grocer в 1920 году, намекает на то, каким смелым и опасным шагом было решение Procter & Gamble продавать свои товары напрямую розничным торговцам, минуя оптовиков



Самым серьезным просчетом компании оказалась степень сопротивления со стороны оптовиков. Procter & Gamble была первой крупной компанией – производителем потребительских товаров, решившей отказаться от посредников и наладить прямые поставки розничным торговцам. Оптовики боролись за свою жизнь и яростно выступали против планов компании^[94]. Тут и там оптовые торговцы начинали бойкотировать продукты P&G, в то время как она пыталась срочно преодолеть недочеты своей новой системы. «У нас были бесконечные проблемы с отработкой заказов через наши офисы, осуществлением поставок, обслуживанием потребителей и обработкой поступающей от них корреспонденции и еще множество других проблем, которые я сейчас и не вспомню, – позднее признавался Дюпри. – Результатом стало то, что через пятнадцать дней после начала прямых поставок оптовые торговцы бакалеей начали самую интенсивную кампанию, какую когда-либо вели, пытаясь настроить всех розничных торговцев бакалеей в США против нашего маркетингового плана. На какое-то время их затея вполне удалась»^[95].

Все, что оставалось компании, – двигаться дальше, обучаясь на ходу и применяя лучшие методики сразу же, как только они обнаруживались во всеобщей сумятице. Дюпри вспоминал, что, с одной стороны, P&G выбивалась из сил, стараясь обеспечить торговлю и убеждая хозяев розничных магазинов: «Мы не пытаемся задавить мелких дилеров или укрепить позиции крупных; мы просто пытаемся поставлять вам товары по более разумной цене, чем прежде»^[96]. В то же время компания лихорадочно спешила нащупать правильный путь. По словам Дюпри, только к ноябрю или декабрю 1920 года «один из офисов, вроде бы, выделился среди остальных, продемонстрировав большее число продаж и более низкие издержки, а также меньшее число сопутствующих проблем». Ухватившись за эту базовую схему, компания быстро перестроила другие региональные офисы по тому же принципу. Медленно, но ощутимо система начала выходить на уровень, который Дюпри назвал «по крайней мере, достаточным уровнем эффективности»^[97].

Трудный переход к прямым продажам, по воле случая совпавший со спадом в экономике США, дорого обошелся компании. Procter & Gamble старалась не афишировать размеры ущерба: в ежегодном отчете за 1920–1921 финансовый год последний характеризовался как «период перестройки и реконструкции», но бизнес неизбежно должен был пострадать. Про-

даже сократились с 188,8 миллиона долларов в 1919–1920 финансовом году до 120 миллионов в следующем и 105,7 миллиона – еще через год. Лишь в 1925–1926 финансовом году продажи компании вернулись на прежний уровень. В 1922 году Уильям Купер Проктер рассказывал (в частной переписке со своей племянницей), что «бизнес наконец перестал катиться под гору и начал принимать направление роста... Почти все недоработки уже подчищены». И все же в январе 1923 «Полковник» был вынужден заявить, что, возможно, P&G не сможет выплатить дивиденды (хотя, в конечном итоге, они были выплачены), и переживал из-за влияния, которое это могло оказать на стоимость акций. И тем не менее, он продолжал утверждать, что «данный план, несмотря на необходимый сейчас период перемен, работает и будет работать на благо всех держателей акций»^[98].

И действительно, компания вышла из болезненного периода преобразований, имея значительно более гибкую систему распространения, что намного улучшило маркетинговые возможности P&G. Они упрочились еще больше благодаря новаторским усилиям компании и применению новых научных инструментов для раскрытия секретов потребительского рынка.

Изучение методов проведения исследований рынка

В 1924 году, вскоре после организации департамента экономических исследований для анализа колебаний цен на сырье, P&G наняла Пола Смелзера («Дока»), получившего в Университете Джона Хопкинса звание доктора философии в области экономики. Смелзер честно принял на себя работу по прогнозированию цен, но быстро расширил границы своих обязанностей. Он обладал способностью задавать «простые» вопросы, которые до него не пришло в голову задать никому в компании или, по крайней мере, на которые никто не сумел дать ответ. Например, какая часть покупателей использовала Ivory для мытья посуды, а какая – для умывания? Как позднее вспоминал сам Смелзер, «я был любопытным экономистом <...> который задавал так чертовски много вопросов о нашей продукции, что мне поручили найти на них ответы»^[99]. Возможно, точнее удалось описать Пола Смелзера одному из журналистов, охарактеризовавшему его как «низенького круглолицего джентльмена, целиком и полностью оправдывающего свою репутацию одного из лучших мировых умов в коммерческих исследованиях»^[100].

Смелзер опубликовал свой первый отчет в октябре 1924 года, и касался он масла для заправки салатов. Через несколько недель последовал второй, куда более амбициозный анализ, классифицирующий потребителей Ivory по уровням доходов и положению в обществе и препарирующий полученные результаты до мельчайших статистических подробностей. Позднее «Док» посоветует исследователям рынка избегать использования «технической терминологии, особенно статистических терминов» в своих отчетах: «Если для получения неких данных в вашем отчете вы использовали корреляцию, назовите это просто "зависимостью"»^[101]. Тем не менее предоставленные данные стали источником более глубокого понимания рынка Ivory. Осознав значение такого рода информации, компания в 1925 году забирает Смелзера из департамента экономических исследований и назначает его в специально созданное подразделение, получившее название «департамент исследований рынка».

В своей работе Смелзер не мог опираться на ранее накопленный опыт или устоявшуюся методологию – как внутри P&G, так и в мире бизнеса вообще. Ни одна компания не проводила тогда постоянных и тщательных прикладных исследований рынка. Именно Смелзеру пришлось импровизировать, делать ошибки и учиться по ходу дела. Например, чтобы опробовать запах Самау, парфюмированного мыла, выпущенного в 1926 году, он послал своего агента с бутылочками духов опросить сотрудниц компании, работающих на соседнем этаже. «Разумеется, – вспоминал Смелзер, – все духи отдавали спиртом, и, таким образом, мы совершили великое открытие: для того чтобы был опробован аромат мыла, он должен исходить от мыла».

Не говоря уже о том, что (как выяснил, продолжая накапливать опыт, созданный департамент) мыло для этого нужно не просто понюхать, а реально использовать^[102].

Постоянно сталкиваясь с такого рода проблемами и находя им решение, Смелзер и его сотрудники постепенно выработали ряд основных инструментов исследований рынка. Все, что в дальнейшем станет само собой разумеющимся, надо было осваивать. Как позже сформулировал Смелзер, «практически каждая методика, используемая сегодня компанией при проведении исследований рынка, была разработана методом проб и ошибок... Чтобы совершить одно попадание, нам обычно приходилось несколько раз прогонять мяч через все поле». Исследователи обнаружили, например, что существует «определенное искусство задавания вопросов. Необходимо использовать слова, принадлежащие к повседневной лексике, и выстраивать их таким образом, чтобы они передавали мысль чрезвычайно четко, и в то же время сохранять объективный характер вопроса, чтобы никоим образом не повлиять на отвечающего, не подтолкнуть его к предвзятому мнению и не обмануть»^[103].

Первым брендом, при разработке которого использовались исследования рынка, стало мыло Самау. «По сегодняшним стандартам процедура их проведения была просто ужасной, – позднее признавался Смелзер, – единственный стоящий опрос касался формы брусков мыла. Домохозяйка попросили выбрать один из шести предложенных вариантов формы. Это вызывало огромную путаницу. Но главное – мы учились». И действительно, во втором круге исследований рынка, проводимых для изменения первоначального дизайна обертки Самау, департамент исследований рынка разработал более продуманную серию тестов. Шестдесят три варианта дизайна, разбитые на двенадцать групп (по шесть вариантов на каждую группу), были показаны 19 760 женщинам. Когда этот процесс сократил число вариантов до двух, «финалисты» были выставлены парами в витринах бакалейных магазинов для окончательного отбора окончательного варианта^[104].

Так как подобная работа доказала свою полезность, P&G пошла на значительное расширение департамента исследований рынка. В 1929 году в департаменте появились первые сотрудницы-женщины, многие из которых перевелись туда из групп, производивших исследования на местах при распространении Crisco и распушенных из-за Великой депрессии. В 1931 году Смелзер решил, что департамент будет уделять большое внимание исследованиям на местах, нанимая выпускниц колледжей и отправляя их расспрашивать домохозяек о различных хозяйственных товарах и привычках. Спустя несколько лет штат департамента вырос до 34 сотрудников, не считая десятков агентов, работавших на местах. В период с 1930 по 1942 год, невзирая на трудности, связанные с депрессией и мобилизацией на фронты Второй мировой войны, бюджет департамента исследований рынка вырос с 45 тысяч до 189 908 долларов^[105].



Начиная с 1930-х годов сотрудницы P&G, занимавшиеся исследованиями рынка, ходили из дома в дом. Молодые женщины беседовали с домохозяйками об используемых ими бытовых товарах

Развитие научных исследований рынка значительно углубило понимание P&G своих покупателей и своих брендов. В эпоху Ivory и Харли Проктера брендинговая политика компании, хотя и весьма изобретательная и эффективная, была направлена сверху вниз – от компании к потребителям – и, следовательно, основывалась в первую очередь на интуиции руководителя. Несмотря на то что компания анализировала данные, полученные в результате различных маркетинговых инициатив (а P&G делала это особенно тщательно), она по-прежнему создавала бренды решением сверху и опытным путем нащупывала лучшую тактику маркетинга. Работа Смелзера предоставила компании важные каналы обратной связи, вовлекая потребителей в процесс создания бренда. Procter & Gamble училась прислушиваться к своим покупателям.

Объединение элементов брендинга: бренд-менеджмент

Поощрение новейших НИОКР, совершенствование маркетинговых кампаний, подобных кампании Crisco, изменение способа и инфраструктуры распространения товаров и зарождение современного анализа рынка представляли собой важнейшие элементы брендинга. Взятые по отдельности, они уже создавали мощнейший потенциал. Однако необходимо было интегрировать их в целостный, органичный процесс построения брендов. Подразделения НИОКР и исследований рынка должны были работать в постоянном контакте друг с другом. Маркетинговые инициативы необходимо было скоординировать с распространением товара, а весь процесс разработки, производства, сбыта, маркетинга и распространения брендов нужно было построить таким образом, чтобы его индивидуальные элементы работали в унисон. Коротко говоря, P&G необходимо было создать организационную структуру, способную связать все эти элементы воедино.

Решением задачи стала концепция бренд-менеджмента, которая постепенно и органично выкристаллизовывалась в 1910-е и 1920-е годы. Новое поколение руководства, достигшее в течение этого периода высокого статуса – Дюпри, Ральф Роган и Стоктон Базби, – заложило основы бренд-менеджмента, децентрализовав ответственность за продвижение брендов. Наиболее характерным в этом смысле был выпуск на рынок Crisco^[106], однако самое большое вли-

яние на формирование концепции бренд-менеджмента принадлежало Нейлу Макэлрою, а точкой отсчета стал бренд Camay.

Парфюмированное туалетное мыло Camay естественным образом становилось соперником Ivory с его «99 44/100 % чистоты» как по виду использования, так и по привлечению рынка: само позиционирование Camay на рынке требовало проведения независимых кампаний. Во всяком случае, опыт конкурентной борьбы за ресурсы с устоявшимися крупнобюджетными брендами P&G убедил Макэлроя (бывшего тогда молодым руководителем по рекламе), что компании следует официально распределить свои маркетинговые усилия между отдельными командами по каждому из брендов и предоставить им значительную степень автономности в проведении конкретных маркетинговых кампаний. Эти основания и стимулы в середине 1920-х годов привели к тому, что бренд-менеджмент выкристаллизовался в нечто вроде неофициальной политики компании. В мае 1931 года Макэлрой предпринял значительный шаг к официальному признанию этого принципа в качестве организационной структуры компании, описав в служебной записке то, что он обозначил как «обязанности и ответственность людей, управляющих брендами»^[107].

В частности, служебная записка Макэлроя обязывала бренд-менеджеров производить количественный и территориальный анализ поставок своего бренда, чтобы выяснить, где объемы поставок больше, а где меньше, и на основании этих данных сделать вывод о том, какая тактика наиболее перспективна. «Если где-то происходит успешное внедрение бренда и заметен прогресс, – указывал Макэлрой, – тщательно изучите комбинацию методов, которые дают хороший результат, и постарайтесь применить ту же тактику в схожих регионах». Кроме того, служебная записка призывала бренд-менеджеров изучать «историю прошлой рекламы и продвижения своего бренда», а также самим знакомиться с торговыми посредниками и потребителями различных регионов. На основании этих знаний менеджеры должны были создать «руководства по продажам и другие необходимые материалы» и распространить их среди торговых агентов в различных регионах. Кроме изложения обязанностей «заместителей бренд-менеджеров», служебная записка Макэлроя описала основы формирования команд, занимающихся отдельными брендами. В конце, правда, Макэлрой добавлял, что его план «рассчитан не на ту ситуацию, которую мы наблюдаем в настоящий момент, но на то время, когда у нас будет достаточный штат сотрудников»^[108].

Кульминацией реорганизации компании по принципу бренд-менеджмента стало постепенное, но всеобъемлющее видоизменение стратегического мировоззрения внутри P&G. Отказавшись от ориентации на продажи по географическому принципу, компания изменила свою внутреннюю направленность и начала группировать своих сотрудников вокруг существующих брендов. Эта реструктуризация, которая происходила в самом сердце компании, – там, где планировались маркетинговые инициативы и распределялись важнейшие ресурсы, – совершенно по-новому сфокусировала руководящую энергию в отношении как фундаментальных принципов, так и далеко идущих планов. Бренд-менеджеры Procter & Gamble, в сущности, принимали на себя ответственность за гораздо более широкий круг задач, чем просто маркетинг. Фактически, они отвечали за координацию всей деятельности, имеющей отношение к руководимым ими брендам, включая разработку товара и продажи на местах. Необходимость такой разносторонней подготовки привела к тому, что начиная с Макэлроя все высшее руководство компании на пути к руководящим вершинам должно было пройти через должности заместителя бренд-менеджера и бренд-менеджера. Бренд-менеджмент превратился в тигель, где выплавлялись самосознание компании и представление о ее окружении.

Этот определяющий аспект превратил P&G в организацию уникального типа. В течение 1920-х годов реструктуризацию пережил целый ряд крупных промышленных корпораций, учившихся ведению бизнеса на массовом рынке. Подобно P&G, они разделили свою структуру на части, превратившись в корпорации с несколькими отделениями (многофилиальные,

или М-формы). Однако лишь немногие из них при этом столь же целенаправленно руководствовались принципом бренд-менеджмента, как P&G. Такие компании, как Sears & Roebuck и Standard Oil, выстроили свою структуру по географическому принципу, DuPont и General Motors провели реструктуризацию на основе продуктовых линий^[109]. В Procter & Gamble, в свою очередь, фундаментом для «кирпичиков» компании стали бренды. После Второй мировой войны, когда P&G диверсифицировалась, освоив новые виды продуктов, она в рамках своей структуры, построенной вокруг брендов, ввела еще дополнительное разделение – на группы по продуктовым линиям. Однако к тому моменту, когда это произошло, бренд-менеджмент уже утвердился как фундаментальный организационный принцип компании.

В период потрясений, 1930–1945

В 1930 году Уильям Купер Проктер ушел с поста президента P&G, передав свои обязанности Ричарду Дюпри. Как уже упоминалось, восшествие Дюпри «на престол» было первым случаем, когда во главе повседневной деятельности компании встал не Проктер и не Гэмбл. («Полковник» Проктер занял новую должность в качестве председателя правления, на которой оставался до своей смерти в 1934 году.) Компания, унаследованная Дюпри, уже доказала свою гибкость и жизнеспособность, однако в следующие полтора десятилетия ей пришлось пережить два внешних потрясения, стремительно следовавших одно за другим. Депрессия продолжала углубляться уже в тот момент, когда Проктер уступил свое кресло Дюпри, а впереди ждала еще одна мировая война.

P&G справляется с Великой депрессией

К этому моменту Procter & Gamble заняла ведущую позицию в мыловаренной отрасли. Согласно оценкам Уолл-стрит, когда разразилась Депрессия, P&G примерно в два раза превышала по размерам Colgate, если оценивать по объемам продаж. Более того, компания как раз ассимилировала несколько крупных приобретений: William Waltke Co. в Сент-Луисе (приобретенную в 1927 году и принесшую компании такие бренды, как мыло Lava и моющее средство Oxydol), James S. Kirk & Co. в Чикаго (добавившуюся в 1930 году) и Thomas Hedley & Co. в Англии (также в 1930 году)^[110]. Однако Депрессия сильно ударила по бизнесу. К 1930 году бакалейщики закупали товар «в мизерных количествах, не создавая запасов» (по выражению историка P&G Альфреда Лифа), и продукция накапливалась на складах Ivorydale в объемах, превышающих нормальный уровень на 6 миллионов долларов^[111]. Ухудшение ситуации продолжалось, достигнув своей кульминации в 1934 году. И все же внутренние возможности, которые компания нарастила за предшествующие десятилетия, помогли ей пережить это экономическое потрясение. Производственные процессы и структуры P&G доказали свою жизнеспособность. Компания продолжала выплачивать дивиденды. И, возможно, самое главное – она умудрилась в значительной степени сохранить свои рабочие места, в то время как другие фирмы были вынуждены пойти на огромное сокращение штатов^[112].

P&G осваивает новое средство массовой информации

Еще одним признаком внутреннего здоровья компании стал ее своевременный переход на рекламу по радио. К моменту появления радиовещания Procter & Gamble размещала в журналах больше рекламы, чем другие компании отрасли, и по затратам на нее опережала Colgate (3,3 миллиона долларов против 2,3 миллиона долларов соответственно). Иными словами, она сделала крупную ставку на ведущее средство массовой информации того времени. Но ситуация в области рекламы вот-вот должна была пережить воистину сейсмическое потрясение. В конце

1920-х годов появилось новое средство массовой информации, которое требовало рекламы нового типа^[113].



В 1932 году Procter & Gamble выступила в роли спонсора радиоспектакля «Семейство Паддл» (The Puddle Family), популярной мыльной оперы. Своего рода предтеча «Мамаши Перкинс» (Ma Perkins), наиболее успешной и долгой мыльной оперы Р&Г, эта передача помогла возвестить о приходе нового средства массовой информации, а для компании — о начале новой рекламной эры

Радио потребовалось время, чтобы утвердиться в качестве средства массовой информации: основной формат радиовещания (коммерческое вещание по общенациональным сетям, финансируемое за счет рекламы корпораций) медленно, шаг за шагом обретал форму на протяжении 1920-х – начала 1930-х годов, пока радиостанции, студии и коммерческие спонсоры экспериментировали с различными способами составления программ. Procter & Gamble сыграла в этом процессе самоопределения ведущую роль, выступив с серией творческих (и дорогостоящих) инициатив. В 1933 году, с национальным дебютом «Мамаши Перкинс» (Ma Perkins), компания отыскала подлинную формулу успеха. Мыльные оперы стали неотъемлемой принадлежностью радиовещания и главной опорой маркетинговых кампаний Р&Г. К тому моменту как Депрессия в конце 1930-х годов начала спадать, Р&Г завоевала прочную позицию в качестве одного из крупнейших рекламодателей в эфире. Точно так же, как сорок лет тому назад с журналами, Р&Г начала осваивать новое средство массовой информации, пока оно находилось на стадии эксперимента, и нашла творческий, яркий способ ввести туда рекламу своих брендов.

Тем временем стратегический ландшафт успел стабилизироваться. На протяжении 1930-х годов Р&Г продолжала развивать практически все направления своего бизнеса в двух крупных секторах экономики: производстве мыла (в том числе хозяйственного) и продуктов питания (кулинарного жира, составляющего приблизительно треть всего объема продаж). Эти рынки, особенно рынок моющих средств, были сильно фрагментированы. Согласно журналу Fortune, в 1939 году Procter & Gamble представляла на рынке около 200 брендов, в том числе 140 брендов мыла. При этом самыми успешными были шесть брендов компании, которые достигли высоких объемов продаж и захватили значительные доли рынка: Р&Г White Naphtha (наиболее крупный бренд по объему продаж, хотя и приносящий сравнительно небольшую прибыль), Oxydol (лидер по доходам, обеспечивающий более высокую прибыль), Ivory (в том

числе Ivory Flakes и Ivory Snow), Chipso, Crisco и Camay (которые тоже обеспечивали относительно высокую прибыль)^[114].

Компания, безусловно, добилась успеха. Однако ее положение нельзя было назвать безоблачным. В частности, в ключевой области, которой считалось производство хозяйственного мыла, P&G по-прежнему находилась в поисках решающего преимущества. Как охарактеризовал эту ситуацию Р.А. Дункан, один из работавших на P&G исследователей, «разрыв между ведущей позицией P&G и догоняющими ее конкурентами все время был достаточно невелик, а значит, и призами за победу приходилось делиться»^[115].

P&G переживает войну

В начале 1940-х годов компанию и ее бизнес ждали более серьезные потрясения. В конце 1940 года представители Вооруженных сил США обратились к P&G с требованием построить завод по производству боеприпасов для зарядки взрывчатки в артиллерийские снаряды и взять на себя обеспечение его работы. Компания откликнулась, организовав предприятие в штате Теннесси, а затем еще одно в штате Миссисипи. Война, разразившаяся в Европе, докатилась и до Соединенных Штатов.

Тот факт, что правительство США решило возложить ответственность за производство боеприпасов на P&G, компанию, занимающуюся потребительскими товарами, свидетельствовал о ее репутации как эффективного и надежного поставщика. Тем не менее Вторая мировая война поставила P&G в очень тяжелое положение. Компания выбивалась из сил, стараясь выполнить гигантские контракты по снабжению армии, и в то же время пыталась как-то справиться с постоянной нехваткой исходного сырья. Тем временем катастрофический недостаток трудовых ресурсов сделал поддержание штата компании первоочередной задачей. Кризис стал испытанием на изобретательность как для менеджеров, так и для исследователей P&G. Компания из последних сил старалась упростить рецептуру, переоборудовать фабрики, добыть ресурсы и удержать на заводах достаточное количество рабочих, чтобы продолжать выпуск мыла и кулинарного жира. Производство некоторых брендов было приостановлено до лучших времен. Бренд Chipso, например, исчез с прилавков магазинов, чтобы уже никогда не появиться.

Никто еще не осознал этого, но рынок средств для стирки белья и, разумеется, сама компания P&G готовились вступить в новый период интенсивного стратегического роста. Хотя война затронула многих сотрудников компании, небольшой группе исследователей из лаборатории удалось совершить революционные открытия в рецептуре синтетических моющих средств, в результате чего они оказались способными удалять трудновыводимую грязь. В будущем ничто уже не будет таким, как раньше.

Оценка достигнутого в период 1890–1945 ГГ.

В период с 1890 по 1945 год Procter & Gamble постепенно нарастила производственный потенциал, необходимый для построения брендов на постоянной основе. Если бы появление бренда Ivory представляло собой лишь отдельный случай, движение компании почти наверняка со временем замедлилось бы (по крайней мере, до тех пор, пока другая команда не натолкнулась бы на формулу создания нового успешного бренда), поскольку рынки постоянно находятся в движении. Однако P&G не стала плестись наугад. Компания энергично и настойчиво старалась определить, что именно принесло успех в разработке и маркетинге Ivory. Построение целого ряда успешных брендов в начале 1900-х годов (большинство из которых теперь уже давно забыты) помогло компании отточить конкретные тактики и стратегии. Можно сказать, что на продвижении Ivory Procter & Gamble еще только «оттачивала зубы», а свои навыки

совершенствовалась на таких брендах, как Lenox, P&G White Naphtha, Oxydol и Chipso. Основным поворотным моментом в обучении компании стал выпуск на рынок Crisco.

Постепенно, по мере накопления опыта в компании зародилось новое, более широкое видение: она училась воспринимать построение брендов как основной род своей деятельности. Потребовалось время (в сущности, десятилетия) для реструктуризации компании по этому принципу. Этот непрерывный и сложный путь прогресса отмечен целым рядом вех. Инкорпорация компании в 1890 году подвела под нее новое институциональное основание, подготовив ко времени (до которого оставались еще многие годы), когда управление ею будет осуществляться руководителями, не носящими фамилии Проктер или Гэмбл. Создание предпосылок для непрерывного проведения научных исследований внутри компании в 1890 году (включая фундаментальные исследования и их регулярное прикладное применение при разработке новых продуктов и в технологическом процессе) представляло собой еще один поворотный момент. Не менее важную роль сыграли создание департамента исследований рынка в 1926 году, а также выкристаллизовавшийся на протяжении 1920-х годов бренд-менеджмент, ставший основным организационным принципом Procter & Gamble.

Каждое из этих достижений приводило к изменению точки зрения P&G, позволяло коллективу глубже оценивать события, происходящие в момент, когда компания выходила на рынок с каким-либо продуктом. Однако всегда появление определенных структурных элементов только начинало более основополагающий процесс переработки и внедрения в практику тех новых идей и представлений, которые получала P&G. В конечном итоге P&G выработала действительно исключительный потенциал в области построения брендов, сведя научные изыскания, разработку продуктов, исследования рынка, бренд-менеджмент и целый ряд других функций в единое целое и оставив тем самым всех своих конкурентов далеко позади.

Глава 4

Наука внутри стиральной машины

История бренда Tide

В течение первой половины XX века P&G, как говорится, зубами и когтями прокладывала путь к лидерству в своей отрасли. Растущее искусство в построении брендов давало компании некоторое преимущество над соперниками, позволяя удерживать позиции по ключевым видам мыла. Однако компания постоянно ощущала дыхание в спину и пока не могла достичь радикальной победы над Colgate или Lever Brothers. Бизнес приносил прибыль, но не гарантировал безоблачного существования. Такая ситуация сохранялась на протяжении 1945 года.

Затем, накопив богатый опыт в области осуществления нововведений и построения брендов, P&G решительно изменила это неопределенное, с точки зрения конкуренции, положение. Применив радикально новые, революционные технологии и мастерски используя возникшие в результате этого стратегические возможности, компания создала новый бренд, более мощный, чем любой из созданных ею ранее. Им оказался Tide, который представлял собой не просто новый продукт, а новый *вид продукта*, основанный на синтетических соединениях, отличных от тех, что входят в состав мыла. Нейл Макэлрой не так уж сильно преувеличил, когда назвал синтетические моющие средства «первым крупным изменением в мыловарении за последние две тысячи лет»^[116]. В реальности перемены оказались даже масштабнее, чем первоначально планировала P&G: Tide быстро перешагнул границы, обозначенные стратегами компании для нового продукта, и вырвался на ключевые рынки других продуктов P&G. За несколько лет Tide обогнал и самые прибыльные бренды P&G, и те, которые демонстрировали лучшие показатели продаж, и резко изменил положение компании среди конкурентов.

Изменения коснулись не только ситуации на рынке, но и самой Procter & Gamble как компании. Опыт разработки и маркетинга синтетических моющих средств разрушил и видоизменил представления компании о самой себе, своих ресурсах и возможностях. В 1946 году, с появлением бренда Tide на первых пробных рынках, мало кто представлял себе, что P&G вступает на путь, способный полностью изменить лицо компании. Как описывает эту смену стратегических взглядов один из исследователей, после выпуска Tide P&G «уже не могла оставаться просто мыловаренной компанией, а должна была превратиться в промышленную корпорацию, будущее которой основано на новых технологиях. Мы уже делали кое-что и до этого <...> но по-прежнему являлись в первую очередь мыловаренной компанией, все остальное было лишь дополнением. После создания Tide мы уже не могли оставаться обычными мыловарами»^[117]. Для P&G использование технологии производства синтетических моющих средств означало, в конечном итоге, фундаментальный переход от мыловаренной компании к технологической фирме.

Успех Procter & Gamble в осуществлении этой трансформации поставил компанию в положение, обеспечившее ей десятилетия роста и расширения рынков. Но для компании, которая, так или иначе, к 1946 году занималась производством мыла уже более ста лет, подобный переход был очень нелегким. Разработка Tide требовала от P&G движения в направлениях, эффективность которых временами вызывала у компании сомнение. На самом деле «Продукт Х» (так назывался разрабатываемый продукт до того, как он превратился в бренд) едва не погиб еще в лаборатории. А выведение его на рынок потребовало от компании больших усилий, чем ей приходилось прикладывать когда-либо в прошлом. Со стороны казалось, что P&G мастерски, легко вывела Tide на передовые рыночные позиции. Но в действительности выработка технологии и подготовка продукта к выводу на рынок потребовала от его создателей

мужества, большого количества ресурсов, изобретательности и готовности работать вопреки правилам и ограничениям, накладываемым традиционными производственными процессами P&G. Хотя этот шаг в значительной степени опирался на прославленную высокую компетентность компании, он потребовал также импровизации и умения пойти на риск. Маркетологи компании, работавшие с Tide на первоначальном этапе, предлагали представить его публике как «революцию в стирке». Понадобилось время, чтобы окончательные последствия этой революции стали очевидными для компании, которая ее совершила. Procter & Gamble обрушила волну созидательного разрушения на свой основной бизнес. И все же было важно, что компания сумела увидеть дарованную ей возможность и ей хватило решимости модифицировать свои ресурсы и производственные процессы, чтобы использовать эту возможность.

Исследования и разработки (ниокр)

Разработка Tide не была целенаправленным процессом. Компания накапливала ключевые технологии, продвигаясь вперед рывками, в результате счастливых случайностей, отбрасывания тупиковых вариантов и медленной, кропотливой лабораторной работы. На самом деле P&G едва не упустила свой шанс. Решающий прорыв родился из, казалось, совершенно бесперспективного проекта – линии исследований, на которую практически все уже махнули рукой. Иными словами, Procter & Gamble продвигалась к своему будущему прорывному достижению, мечась из стороны в сторону, а иногда ползком.

Прорыв в синтетику

Первый намек на новую технологию неожиданно появился оттуда, откуда его никто не ждал. В апреле 1931 года Роберт А. Дункан, один из инженеров-технологов P&G, путешествовал по Европе «с разведывательными целями», как он позднее это описывал – «чтобы посмотреть, не смогу ли я что-нибудь узнать о технологических процессах и продуктах, интересующих P&G». Одна из остановок привела Дункана в исследовательские лаборатории I.G. Farben в Людвигсхафтене. Ничто из того, что он увидел во время официального тура, не произвело на него впечатления, но потом события приняли интересный оборот. «Когда я покидал предприятие, близился конец рабочего дня, – вспоминал Дункан позднее, – и один из сотрудников попросил меня подбросить его до дома. Беседуя с ним по дороге, я спросил, есть ли у них какие-нибудь еще разработки, которые могли бы заинтересовать P&G. На секунду задумавшись, он ответил: "Да, есть одна разработка, которая, мне кажется, может быть вам интересна с научной точки зрения, но я уверен, что коммерческого интереса для P&G она не представляет"». Во время Первой мировой войны, когда мыла отчаянно не хватало, немецкие химики обнаружили, что местная текстильная мануфактура использует в качестве смачивающего агента для красильных операций животную желчь, остающуюся после забоя крупного рогатого скота. В компании I.G. Farben было выделено действующее вещество, содержащееся в желчи, которое она синтезировала и продавала в текстильную промышленность под названием «Игепон». Вещество являлось хорошим смачивающим агентом. Однако, согласно информатору Дункана, оно было «трудным в производстве, дорогим и обладало физическими характеристиками, которые делали его непригодным для использования в качестве бытового моющего средства». «В это время мы приехали в его деревеньку, и он вышел», – вспоминал Дункан^[118].

Случайный рассказ возбудил интерес Дункана, хотя он и не знал, каким образом обратиться в лабораторию за дополнительной информацией: «Казалось бестактным вернуться в I.G. и начать расспрашивать их о том, о чем они мне официально не сообщали и о чем я узнал в сугубо частной беседе». Поэтому Дункан позвонил другому своему коллеге, работавшему в компании Deutsche Hydrierwerke в Берлине. Эта компания знала об «Игепоне» и, как выясни-

лось, как раз собиралась выпустить на рынок конкурирующий продукт. Дункан немедленно договорился о посещении фабрики.

Это был шанс, отдаленный, но, как предчувствовал Дункан, весьма заманчивый. Свойства, которые делали это поверхностно-активное вещество (ПАВ) эффективным смачивающим агентом, а именно его способность образовывать связи с маслами на одном конце молекулярной цепи и с водой – на другом (таким образом обеспечивается равномерное распределение краски по всей толщине ткани), теоретически должны были сделать его и эффективным моющим средством. Более того, моющее средство с такими свойствами могло бы использоваться для стирки белья и мытья посуды даже в регионах с высокой жесткостью воды, где традиционное мыло образовывало пенистый осадок, «створаживалось». «Deutsche Hydrierwerke не подзревала о его возможной ценности в качестве бытового моющего средства», – говорил Дункан. Он приобрел сто килограммов вещества и срочно отправил их в США для дальнейшего исследования^[119].

Сотрудники лабораторий Procter & Gamble приступили к новым исследованиям в середине 1931 года. «В проведении испытаний тем или иным образом участвовала большая часть сотрудников химического отделения, – вспоминал Дункан, – и, наверное, от четверти до трети всего состава были полностью заняты на разных стадиях химической оценки». Результаты выглядели вдохновляющими, и в 1932 году P&G заключила лицензионное соглашение на разработку и продажу алкилсульфатов в качестве синтетических моющих средств для использования в быту и прачечных. Итак, Депрессия углублялась, а P&G готовилась вывести на рынок свои первые синтетические моющие средства (СМС). Решив начать с гранулированного хозяйственного мыла и жидкого шампуня, компания выпустила Dreet (появившийся на пробных рынках в 1933 году) и шампунь Drege (в 1934 году).

Dreet, безусловно, являлся новаторским продуктом, однако область его использования в качестве средства для стирки была ограничена. Он действительно отстирывал одежду даже в жесткой воде, не образуя осадка, – важное преимущество для потребителей, проживающих в районах, где вода имела высокую жесткость (области, охватывающие весь Средний Запад и далее западные штаты до самых Скалистых гор). Но его действие было недостаточным для качественной стирки сильно загрязненных вещей. Химикам-технологам Procter & Gamble удалось несколько повысить моющие свойства продукта, введя в его состав определенные модифицирующие добавки – ряд химических веществ, которые усиливали действие поверхностно-активного вещества по отношению к сильно въевшейся грязи. Однако это решение породило новые проблемы: химические добавки взаимодействовали с солями, определяющими жесткость воды (солями жесткости), образовывали нерастворимый осадок в виде гранул, остававшихся на ткани и делавших ее после стирки жесткой и шероховатой. Соответственно, Dreet остался в разряде слабодействующих моющих средств. Это был полезный продукт, но с ограниченным рыночным потенциалом.

Медленное продвижение

На этом этапе прогресс в области синтетических моющих средств приостановился. Химики-технологи Procter & Gamble прилежно трудились над проблемой модификации поверхностно-активного вещества на протяжении большей части 1930-х годов в надежде получить моющее средство на алкилсульфатной основе, способное бороться с серьезными загрязнениями и при этом полностью удаляться при полоскании. С этой целью они пробовали добавлять к поверхностно-активному веществу многочисленные компоненты (модифицирующие добавки), например смешивали синтетическое моющее средство с обычным мылом. Они нагревали, охлаждали, прессовали, измельчали и превращали в хлопья бесчисленное количество опытных образцов, но ни один из них не давал желаемого эффекта. К 1939 году продол-

жение исследований посчитали бесперспективным и руководство перевело научный персонал на другие, более многообещающие, проекты^[120].



Дэвид «Дик» Байерли, исследователь-вольнодумец, разработавший синтетическую рецептуру Tide, боролся за то, чтобы работы по «Продукту Х» были продолжены

В это время ключевой фигурой становится Дэвид «Дик» Байерли, исследователь из департамента исследований продуктов. «Я очень хорошо относился к Диксу, – вспоминал позднее один из руководителей, курирующих работу департамента, – но нужно было знать этого человека, чтобы понять его действия. Временами он бывал не в настроении, к тому же упрям как бык. [Его кураторам] порой приходилось с ним очень нелегко. Он был чертовски упрям». Иными словами, это был не тот человек, который откажется от проекта только потому, что ему так приказано. Байерли продолжал биться над проблемой, экспериментируя с различными модифицирующими добавками к поверхностно-активному веществу, даже когда компания практически перестала поддерживать эти исследования. «В P&G существовала система, согласно которой каждый сотрудник должен был писать еженедельный отчет о проделанной работе, – рассказывал годы спустя один из его коллег. – Байерли давно перестал включать в отчет информацию об этих исследованиях, поскольку в ответ получал комментарии, общий смысл которых сводился к следующему: "Какого черта он все еще продолжает над этим работать?!"»^[121].

В 1939 году куратором научных разработок по мыльным брендам компании стал Том Хальберштадт. Среди прочего, ему достался «в наследство» и Байерли. Согласно позднейшим рассказам Хальберштадта, Байерли сначала отнесся к своему новому боссу настороженно, присматривался к нему на протяжении пары месяцев, прежде чем поведать о своей тайной работе над проблемой синтетического моющего средства. Хальберштадт вспоминал: «однажды он пришел ко мне и сказал: "Теперь, когда вы здесь начальник, мне хотелось бы знать, будет ли мне позволено заниматься тем, чем, я считаю, должен заниматься?" Я не знал даже, о чем идет речь. Тогда он пригласил меня в лабораторию, и мы провели два дня за просмотром записей, сделанных им за последние 4–5 лет»^[122].

Это стало ключевым моментом для продукта, который вскоре стал известен под условным названием «Продукт Х». Байерли приходилось работать в одиночку, и продвигалось его исследование весьма неравномерно. Он не смог бы бесконечно продолжать свои старания без поддержки кого-нибудь из администрации. Что касается Хальберштадта, то он, хотя и проявлял осторожность, был заинтригован. Данные Байерли указывали на некоторые интересные результаты, полученные, когда в качестве модифицирующей добавки к поверхностно-актив-

ному веществу он использовал пирофосфат натрия, химическое соединение, которое недавно стало коммерчески доступным.

Хальберштадт говорил об этом так: «Я видел, что продукт еще не доведен до ума, но [Байерли] уже кое-что сделал. Ему удалось добиться качественной очистки ткани при стирке. Кто знает, может быть, у него получится избавиться и от остаточной шероховатости ткани после стирки. Я не знал еще, как именно, но, в конце концов, раньше многие точно так же утверждали, что и хорошее отстирывание недостижимо». Хальберштадт решил обратиться с этим вопросом к своему начальнику Гербу Койту (заместителю директора химического отделения, курировавшему исследования продуктов), который был весьма удивлен, узнав, что Байерли по-прежнему занимается этой работой. Хальберштадт убеждал его, что нужно дать Байерли разрешение продолжать свои занятия: «Я знал, что у нас не хватает людей, у нас были проблемы с поиском сотрудников, но Дик такой человек, который так или иначе найдет способ... Таким уж Дик родился. Он должен был это сделать». Уступив ли просьбам, оценив ли предоставленные данные или просто не желая вступать в конфликт с Байерли, Койт согласился. «Ладно, – сказал он Хальберштадту, – но только не очень этим увлекайтесь. И не надо мчаться к Брюсу Стрейну (руководившему разработкой технологии производства моющих средств) и кричать, что вам нужно срочно изготовить образцы на его экспериментальном заводе».

Итак, Байерли было позволено продолжить свои труды. Начало Второй мировой войны поставило R&G в весьма напряженную ситуацию, когда сотрудники сначала пытались справиться с нехваткой сырья, потом перевести производство на выполнение военных заказов и изменить рецептуру производимых видов мыла в соответствии с нормами военного времени. При таком количестве технологических проблем нагрузка на химиков-технологов компании резко возросла. Когда Харви Ноулз (вице-президент по производству) прослышал о продолжавшихся экспериментах Байерли, он вызвал Уэсли Блэра (директора химического отделения) на ковер. «Как, черт возьми, вы можете баловаться с продуктом, который мы даже пока и не думаем выпускать, когда у нас тысячи нерешенных проблем на фабриках?! – потребовал он ответа (согласно поздним воспоминаниям Хальберштадта, записавшего слова Койта). – Вы просто не выполняете свои обязанности по отношению к нам». Уязвленный до глубины души, Койт приказал Хальберштадту приостановить проект. Однако через несколько месяцев Хальберштадт снова начал приставать к Койту с просьбами «начать хоть понемногу заниматься этим». Со временем Койт изменил свое решение. Байерли мог продолжать исследования до тех пор, пока проект не мешал ему заниматься другими делами, но при этом Койт предложил, чтобы он опять перестал включать работу над синтетическим моющим средством в свои еженедельные отчеты. К тому моменту разработка «Продукта Х» превратилась в «официально неофициальный», самостоятельный проект. «Была проделана большая работа, которая так и не попала в отчеты, – позднее признавался Хальберштадт. – Мы знали, что это было недопустимо, но тут уж ничего невозможно было поделать».

Однако в 1943–1944 годах круг вовлеченных в проект людей увеличился. Койт просил Байерли не обращаться на экспериментальные производства с просьбами об опытных партиях, но невозможно было продвигаться дальше, используя только смешанные вручную ингредиенты. На каком-то этапе дальнейший прогресс зависел от получения продукта, который был гранулирован (или *выдут*) промышленным способом. Хальберштадту пришлось просить помощи у Брюса Стрейна (руководящего экспериментальным производством, которое обслуживало разработчиков) и его начальника Виктора «Вика» Миллза. «Я приходил к Брюсу и спрашивал, не могут ли они запустить этот состав в свою установку и выдуть для нас немного гранул, – рассказывал Хальберштадт. – "О, мы так ужасно заняты", – отвечал он. Может быть, только один раз из трех нам удавалось получить опытную партию». И все же какие-то партии были изготовлены. Несмотря на невероятную загруженность, руководители экспериментальных производств выкраивали время для «Продукта Х», поддерживая его на плаву. А Блэр

постепенно начал склоняться к поддержке проекта, когда загрузка заводов военными заказами немного снизилась и Хальберштадт обнародовал некоторые из полученных Байерли результатов^[123].

И действительно, результаты Байерли заметно улучшились. Поворотным моментом стало решение действовать от противного, когда исследователь попытался изменить отношение количества модифицирующих добавок к количеству поверхностно-активного вещества на обратное. Весь предшествующий опыт с мылом доказывал, что уменьшение количества добавок в составе синтетического моющего средства делало его действие более бережным по отношению к ткани. Соответственно, Байерли исходил из того, что доля собственно чистящего средства, то есть поверхностно-активного вещества, должна быть как можно более высокой. Он считал, что необходимо минимизировать содержание добавки, ведь именно она взаимодействовала с солями жесткости в воде, придавая ткани шероховатость и сероватый оттенок, что вызвало проблемы при выпуске первых синтетических средств. Однако когда Байерли попытался, наоборот, увеличить концентрацию добавки так, чтобы она намного превышала концентрацию поверхностно-активного вещества, произошла удивительная вещь: моющее средство продолжало эффективно удалять грязь, в то время как серый известковый осадок (который делал выстиранные вещи жесткими и шероховатыми) значительно уменьшился. Почему так происходило, никто пока не мог сказать, но, так или иначе, это работало.

К середине 1945 года, когда Байерли и Хальберштадт вплотную приблизились к получению окончательной рецептуры и технологии производства, Койт решил, что «Продукт Х» созрел для того, чтобы открыть его существование высшему руководству компании. Сначала он организовал демонстрацию для Блэра и Р.К. Броуди, недавно обосновавшегося в администрации компании в роли вице-президента по производству и техническим исследованиям. «Броуди был не тот человек, которого легко удивить чем бы то ни было, – впоследствии говорил Хальберштадт. – Но таким пораженным, как в тот раз, я его не видел. Не помню точных слов, но он сказал, что это что-то особенное». Койт и Хальберштадт спешно подготовили усовершенствованную версию презентации для показа в центральном офисе компании, или, по словам Хальберштадта, «городской конторе».

Стратегия: Планирование выпуска

Высшее руководство Procter & Gamble получило первую детальную информацию о «Продукте Х» где-то в конце лета – начале осени 1945 года, на заседании, которому предстояло стать одним из важнейших событий в истории компании. Для оценки демонстрации, подготовленной Койтом и Хальберштадтом, помимо Броуди присутствовали также президент компании Ричард Дюпри, вице-президент по рекламе Ральф Роган и Нейл Макэлрой, который был тогда руководителем департамента рекламы^[124]. Руководители выслушали исследователей, согласились с тем, что у них в руках оказалось нечто выдающееся, и начали намечать стратегию. «Как много времени, – спросил Дюпри у Рогана, – потребуется вашим сотрудникам, чтобы вывести на рынок синтетическое моющее средство на основе разработанной исследователями рецептуры?» «Несколько месяцев на создание образцов, – ответил Роган. – Потом P&G могла бы провести тестирование вслепую в двух-трех городах и проанализировать результаты. Дадим на это пять, возможно, шесть месяцев. Затем, разумеется, потребуется дополнительное время для внесения изменений, основанных на результатах проб. То есть понадобится около года, прежде чем компания сможет подготовиться к пробным поставкам, испытать различные способы рекламы, опросить потребителей и довести продукт и маркетинговую стратегию до совершенства. Итого "Продукт Х" будет готов для начала пробного маркетинга через два года, а к запуску на общенациональный рынок – еще примерно годом позже».

Во всяком случае, такие сроки диктовал традиционный для компании порядок действий. Если следовать правилам, то для выпуска «Продукта Х» на национальном уровне требовалось два-три года, а Р&G была компанией, известной своей приверженностью устоявшимся правилам: если изучать, то тщательно, если подготавливать, так до мельчайших деталей, продвигаясь вперед медленно и методично. Роган основывался на глубокой и привычной для Р&G традиции, более того – традиции, которая в данной ситуации казалась особенно уместной. Потому что в случае с «Продуктом Х» Р&G предстояло работать не с новым сортом мыла, то есть с чем-то относительно знакомым, а с новаторским синтетическим продуктом, отличающимся от всего, что компания уже выводила на рынок прежде. Дюпри принял оценку Рогана, затем обернулся к Броуди: «Керк, вам подходят такие сроки?»^[125]

«В принципе, подходят, – ответил Броуди, – но я не знаю, лучший ли это способ». Броуди, обдумывавший ситуацию с того момента, как познакомился с данными в лаборатории, постепенно приходил к убеждению, что ситуация требует более решительных действий: «Если придерживаться обычного порядка, то конкурирующие компании Lever и Colgate получают образцы продукта вскоре после того, как Р&G начнет первое тестирование, что даст им возможность вскоре после выпуска продукта Р&G и самим предложить нечто подобное. Разумеется, их продукт не будет так же хорош, как наш, но они заполняют рынок аналогичной рекламой, и он станет конкурентоспособным. Мы уже не будем единственными», – предупреждал Броуди. В данных обстоятельствах, как ему казалось, компания должна захватить и консолидировать как можно большую долю рынка, а значит, надо двигаться как можно быстрее. «Нам необходимо обойтись без обычного тестирования вслепую, пробных поставок и рекламных кампаний, – уговаривал он. – Это позволит нам выиграть у Lever и Colgate почти два года». Роган возразил, напомнив собравшимся, что столь крупномасштабное и, в сущности, ничем не подкрепленное вложение ресурсов (по меньшей мере 15 миллионов долларов, а возможно, и все 25) – это серьезный риск для компании с объемом продаж менее 500 миллионов долларов в год. «Procter & Gamble никогда не принимала решения без тестирования продукта и пробных поставок», – добавил он. «Керк, ты знаешь, что мы никогда так не поступали!» – вспоминает Хальберштадт протесты Рогана. Броуди ответил: «Знаю, но у этого продукта столько преимуществ! Он находится на совершенно ином уровне, чем любой другой продукт, который мы когда-либо представляли. Разумеется, это риск, но потенциальные возможности настолько велики, что, мне кажется, нам стоит рискнуть».

Это было смелое решение, возможно, более смелое, чем мы можем оценить сегодня. В 1946 году Procter & Gamble только что пережила продолжительную депрессию и такое потрясение, как мировая война. Теперь ее ожидали возвращение к мирному производству и неясные экономические перспективы – вряд ли удачное время для того, чтобы делать такие рискованные шаги. В любом случае, продолжительный опыт яростной конкуренции, существовавшей на рынке мыла, отточил тактику компании. Тщательное, методичное исследование продуктов и рынка, которое предложил для «Продукта Х» Роган, давало Р&G преимущество перед Colgate и Lever. Предложение же Броуди противоречило всему, что было принято в компании.

Но все же существовали научные данные и обнадеживающие результаты исследований. И склонившиеся над ними люди знали свое дело достаточно, чтобы разделить мнение Броуди об открывавшейся перед ними возможности. «Продукт Х» действительно казался исключительным. Возможно, он требовал и исключительных мер. Согласно рассказу Хальберштадта, Дюпри обвел глазами присутствующих и сказал: «Я не знаю. Это очень трудное решение». Затем, обернувшись к мистеру Макэлроу, спросил: «Мак, а ты что думаешь?» Макэлрой ответил: «Решение трудное, но на основании того, что я слышал и видел сегодня, могу сказать, что это лучшая из возможностей, когда-либо открывавшихся перед Р&G. Что касается меня, то я бы рискнул и двинулся вперед, как предлагает мистер Броуди. Если продукт и вправду окажется таким выигрышным, каким он представляется сейчас, то преимущество в два года

будет все равно что лицензия на законный грабеж». Дюпри кивнул. К этому моменту Роган тоже начал поддаваться общему возбуждению. «Это риск, – уступил он, – но раз мы все это понимаем, то я не возражаю». «Хорошо, Керк, – объявил Дюпри, – заводи мотор – и полный вперед!»

Брендинг

«Продукт Х» формировался на периферии компании, вне основных каналов ее деятельности. Теперь, когда от разработки рецептуры перешли к созданию технологии производства и мерчендайзингу, развитие пошло быстрее. Очень скоро дизайнеры и маркетологи P&G выбрали название Tide и начали формировать индивидуальность будущего бренда, которая должна была закрепить в воображении покупателей исключительные качества продукта^[126]. Вполне закономерно, что именно Байерли (в обычной для него сварливой манере) предложил ключевой элемент маркетинга нового бренда, когда занимавшееся им рекламное агентство Benton & Bowles расспрашивало команду разработчиков о возможных рекламных идеях. Согласно воспоминаниям другого исследователя, присутствовавшего на этой встрече, «каждый раз как [Байерли] пытался пояснить свойства Tide, один из сотрудников агентства начинал допытываться о том, пенится ли он. После нескольких подобных перебивок [Байерли] слегка раздраженно заявил: "Да, Tide дает просто море пены"». И этот рекламный лозунг стал главной идеей первоначального маркетинга.

Но скорее всего, наиболее наглядно передавала исключительные возможности нового продукта именно упаковка. Tide появился на полках супермаркетов, упакованный в коробки с изображением чередующихся ярко-оранжевых и желтых концентрических кругов, поверх которых шла голубая надпись: «Tide». Созданный преимущественно стараниями главного художника P&G Чарли Герхарта в сотрудничестве с рекламным агентством Compton, дизайн вызывал у потребителей сильный интуитивный отклик. Мотив мишени, который компания уже использовала в дизайне сортов хозяйственного мыла Dash и Oxydol, вносил в новый продукт элемент привычности, а цветовая гамма передавала агрессивное ощущение «грубой силы» чистящих качеств этого моющего средства^[127].



Реклама Tide обыгрывала предназначение этого бренда для автоматических стиральных машин с верхней загрузкой — новых устройств, стремительно проникших в домашние хозяйства американцев после Второй мировой войны

Первоначальная стратегия маркетинга выстраивалась вокруг идеи «чуда для стирки». Объявив о том, что P&G разработала революционную новую технологию, реклама Tide обещала потребителям отстирать их вещи «чище, чем мыло», с «морем пены». Все это может показаться преувеличением или чрезмерной восторженностью, однако технология нового продукта действительно была революционной, а рабочие характеристики — превосходными. Для миллионов домашних хозяйств в регионах с повышенной жесткостью воды этот продукт действительно коренным образом изменял впечатление от процесса стирки.

Первые маркетологи, занимавшиеся продвижением Tide, также извлекли выгоду из счастливого совпадения — одновременного начала распространения в США этого синтетического моющего средства и автоматических стиральных машин. В горячке послевоенного экономического роста и в условиях возросшего благосостояния потребителей многие домашние хозяйства приобретали современные бытовые устройства, в том числе новинку — стиральные машины барабанного типа с верхней загрузкой. Учитывая, что появление на рынке Tide произошло в то же время, P&G сумела увязать обе новинки в потребительском сознании в единое целое. Реклама Tide ухватила за эту тему и часто включала изображения новых машин. Эксклюзивные соглашения с производителями стиральных машин, согласно которым вместе с машиной упаковывали и пачку Tide, укрепило такую взаимосвязь. Со временем Федеральная торговая комиссия США запретила подобные эксклюзивные соглашения, но к тому моменту как это произошло, Tide уже завоевал себе прочное место в умах покупателей как товар, который следует использовать в новых устройствах^[128].

Технология производства

Броуди и Макэлрой утверждали, что, имея в запасе два года, P&G сможет добиться крупного преимущества, если будет на рынке первым и пока единственным игроком. Эта убежденность настойчиво требовала от компании новых усилий, и максимальная скорость вывода продукта на рынок становилась жизненно важным условием успеха в конкурентной борьбе.

Procter & Gamble обычно не была настроена на высокую скорость, но открывающиеся перспективы вдохновляли, и «Продукт X» устремился к своему появлению на рынке. Макэлрой и его команда набросали импровизированный усовершенствованный план с сокращенным периодом пробного маркетинга и тестирования продукта вслепую. Брендинг Tide еще находился на стадии планирования, а компания уже готовилась к постройке четырех новых грануляционных башен для гранулирования, или *выдувания*, нового продукта. Такое расширение производства означало серьезные капитальные вложения, особенно на фоне послевоенной обстановки, когда производители стали и оборудования еще не освободились от военных заказов и не встали на мирные рельсы. (Существующие башни для гранулирования мыла не могли быть переоборудованы для производства Tide, так как синтетическое вещество требовало совершенно иного процесса изготовления гранул.) Тем временем технологи компании начали разработку производственных процессов для гранулирования нового моющего средства^[129]. Ключевую роль в разработке нового патентованного производственного процесса и внесении изменений в состав продукта сыграл Брюс Стрейн.

Каждый занимался своим делом. «Экспериментальных башен, которые существуют сегодня, тогда еще не было, – вспоминает Джеймс Юэлл, директор завода в Сент-Бернарде, штат Огайо. – Первые эксперименты проводились на той же башне в комплексе Ivorydale, на которой производился Dreft, и они были неудачными. Я знаю это, потому что весь непригодный к использованию продукт переправлялся в Сент-Бернард, и нам приходилось подмешивать его в состав мыла, чтобы хоть как-то продать»^[130]. Согласно Дину Файту, контролировавшему издержки на заводе в Сент-Бернарде в 1946 году, «первый произведенный Tide имел форму и размеры бейсбольного мяча и был твердым как мрамор»^[131].

«Выдувание гранул кажется несложным, но это не так, – пояснял Юэлл. – Очень сложно было добиться требуемой плотности, а внутри грануляционных башен происходили весьма странные вещи. А ведь в то время никто толком не представлял себе, как действуют грануляционные башни, особенно при производстве такого продукта, как Tide, с высоким содержанием модифицирующих добавок. В нем было очень много фосфата. По сравнению с Dreft, который не содержал никаких добавок, процесс получения гранул Tide был совершенно иным и требовал другого распылительного оборудования, закручивания потока в башне и внесения прочих изменений»^[132]. Вносить изменения потребовалось и в состав самого моющего средства. Первоначально разработанный состав выдувался плохо, накапливаясь на стенках башни и раструбах подачи, что приводило к частым остановкам для прочистки оборудования. Изменение состава, а особенно добавление небольшого количества силиката, привело к получению более рассыпчатых гранул, которые легче выдувались и не налипали на стенки. «Потребовалось немало проб, чтобы довести его до совершенства. А тем временем мы произвели огромное количество мастикообразного вещества, которое нельзя было даже расфасовывать в коробки», – добавляет Чарльз «Чак» Фуллграф, который в 1946 году сменил Джеймса Юэлла на посту директора завода и стал тем руководителем, при котором был впервые успешно произведен гранулированный Tide^[133].

Фуллграф работал в условиях жесточайшего прессинга, который ощущал на себе каждый сотрудник завода в Сент-Бернарде. «Стоило башне остановиться, и нам приходилось немедленно звонить директору завода Чаку Фуллграфу, чтобы он, в свою очередь, поставил в известность руководителя отделения Форрестера Рейда, – вспоминает Роберт Лейк, один из трех бригадиров, работавших в тот, начальный, период. – Однажды мистер Рейд позвонил Чаку и спросил, почему башня остановилась. Чак как раз говорил, что, насколько ему известно, она работает, когда в телефонной трубке послышался глухой удар и связь оборвалась. Только позже Чак выяснил у секретаря, что это мистер Рейд упал со своего стула в Ivorydale, пытаясь увидеть в окно дым над башней»^[134].

Вывод на рынок сопровождался общим подъемом активности. Сент-Бернард был готов к производству в начале августа 1946 года, вскоре за ним последовали новые башни на заводах Port Ivory, Чикаго и Далласа, а к 1 октября работали все четыре грануляционные башни, и Tide начал поступать на первые пробные рынки в Спрингфилде, штат Массачусетс; Олбани, штат Нью-Йорк; Эвансвилле, Индиана; Лиме, Огайо; Уичите, Канзасе; Сиукс-Фоллзе, Южная Дакота. Компания еще не окончила тестирование продукта вслепую, а речь уже шла о дополнительных капиталовложениях, было заказано строительство еще четырех башен. «На первых порах было четыре башни, а затем, еще до того как они начали работать в полную силу, поступили указания о строительстве еще четырех, что в то время было совершенно необычным для компании размеров P&G, – поражался Юэлл. – Инвестиции, которые для этого требовались, и организационные усилия, необходимые, чтобы заставить людей заниматься этим, были колоссальными. Но нам просто нужно было идти вперед. Макэлрой сказал: "Нам нужно попасть на рынок и сделать это раньше других"»^[135].

Волна Tide: ответная реакция рынка

Tide моментально захватил рынок. Джордж Майерс, торговый агент P&G, работавший в одном из регионов Индианы, живо вспоминает восторженные отклики от пробной партии этого продукта в расположенном по соседству районе: «Моя основная проблема заключалась в том, чтобы объяснить хозяевам магазинов, что они не могут получить столько товара, сколько хотят (они знали уже, как хорошо он распродается в Форт-Уэйне)»^[136]. Брюс У. Прайс-старший, агент, обслуживавший Шарлотту, штат Северная Каролина, наблюдал аналогичный всплеск спроса годом позже, когда Tide докатился и до его региона: «Люди, переехавшие в мой район из тех частей страны, где продавался Tide, повсюду распространяли слухи о настоящем чуде в области стирки. Затем P&G обрушила этот бум и на меня, начав продавать Tide в Джорджии, всего в двадцати милях от штаб-квартиры моего подразделения. Представители розничных магазинов, торговых сетей и оптовиков вдруг начали прерывать мои презентации вопросами: "Когда же вы сможете поставить нам Tide?" Их покупатели ездили в Джорджию, чтобы купить его, благо это было недалеко, и, разумеется, приобретали при этом и другие бакалейные товары»^[137]. Макс Б. Шмидт, позднее присоединившийся к P&G, но в 1947 году, когда Tide появился на рынке в Уичите, штат Канзас, и руководивший бакалейным магазином Kroger, рассказывал ту же историю, но уже с точки зрения торговца. Запасшись изрядным, как он считал, количеством нового стирального порошка (достаточным, по его мнению, чтобы хватило на годы), в день официального выпуска Tide на рынок он прибыл в свой магазин и обнаружил «покупателей <...> выстроившихся в очередь длиной в квартал или даже больше». «Многолетнее, как мне казалось, запасы стирального порошка разошлись за четыре часа, и пополнить их было невозможно до следующей недели. До появления Tide я никогда не наблюдал ничего подобного»^[138].

Tide распродавался так быстро, как только компания могла его производить. Поэтому многое сейчас зависело именно от этого. Учитывая желание компании накопить как можно большее преимущество, пока она оставалась единственным игроком на рынке, P&G ринулась наращивать производство, прежде чем конкуренты Colgate и Lever смогут подготовить ответный ход, и ресурсы компании были напряжены буквально до предела. Инженеры-технологи Procter & Gamble едва успевали учиться и созидать. Особенно сложным оказался период 1947–1948 годов, когда рынки Tide продолжали расширяться, а компания еще только ожидала запуска производства на башнях второй волны, эксперты-технологи активно искали путь для повышения производительности существующих башен. Важнейшую роль сыграл вклад таких людей, как Джордж Броудфут, инженер, годами изучавший термодинамику процесса грануля-

ции внутри мыльных башен. Компании удалось повысить производительность с первоначальных 6000 фунтов в час с каждой башни до 21 тысяч фунтов в час к концу 1949 года^[139].

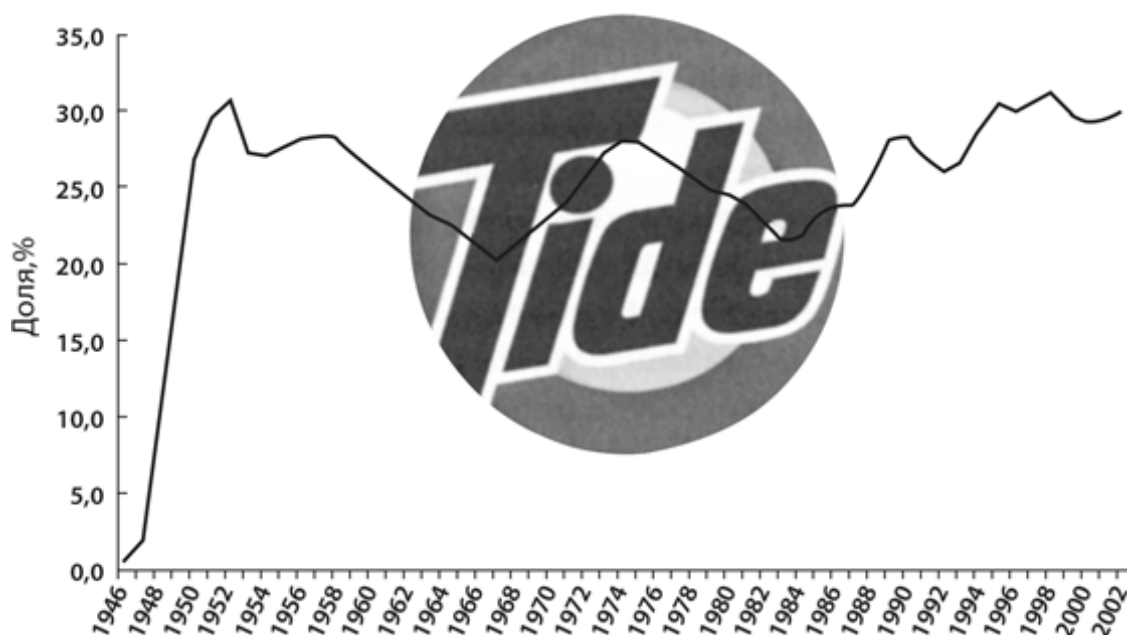
Оценка стратегического воздействия

Сотрудники P&G обеспечили компании двухгодичный отрыв, на который рассчитывал Макэлрой. Colgate сумела вывести на рынок синтетическое моющее средство Fab только в апреле 1948 года. Lever запустила свой порошок Surf в июле того же года. Согласно оценке, сделанной P&G, и независимому анализу, проведенному журналом *Consumer Reports*^[140], ни один из продуктов не обладал рабочими характеристиками Tide. К 1950 году, когда его производство вышло на действительно высокий уровень, Tide устремился к новым рыночным достижениям (рис. 4.1).

Эти цифры являются потрясающими сразу с нескольких точек зрения. Они показали, что Tide захватил неслыханную долю рынка, более чем в два раза больше тех, что принадлежали любому из ранее существовавших брендов. Они также продемонстрировали, что Tide значительно увеличил общую долю P&G на рынке средств для стирки белья. И наконец, P&G занялась консолидацией своих усилий по выпуску брендов: в то время как общая доля компании росла, количество брендов, поддерживаемых ею в этом виде продуктов, подверглось значительному сокращению.

Эта статистика оказала неизбежное влияние не только на конкурентов P&G, но и на саму компанию. Параллельно с захватом рыночных позиций, принадлежавших ранее Colgate и Lever, новое моющее средство подтачивало и устоявшиеся бренды самой P&G. Например, доля Oxydol, приносившего компании в довоенные годы наибольшую прибыль, сократилась с 12,8 % в 1948 году до 8,5 % в 1950 и до 5,1 % два года спустя. Лидер рынка компании в то время – бренд Duz – терял свои позиции с не меньшей скоростью: с 12,9 % в 1948 году до 6 % в 1952. «Tide был представлен на рынок под лозунгом "Tide отстирывает чище любого мыла", – вспоминал Эдгар Г. Лотспейч, автор текстов и бренд-менеджер Tide в момент выпуска. – Яркий пример веры в систему брендов. Вот, скажем, вы занимаетесь мылом. Естественно, вам нужно защитить свой продукт. Но Tide не утверждал: "Мы лучше, чем Oxydol". Это было бы плохо с точки зрения бизнеса. Поэтому его реклама сообщала: "Tide отстирывает чище любого мыла"»^[141].

Мыльные бренды Procter & Gamble боролись, как только могли. «Эти новые моющие средства подходят для мытья посуды, но руки у вас не из фарфора», – предупреждала реклама Ivory в мыльной опере «Жизненный путь» (*The Road of Life*). «Duz моет так хорошо, как ни один синтетический порошок, а все дело в том, что Duz – мыло!» – провозглашалось во время трансляции «Путеводного света» (*The Guiding Light*)^[142]. Но все впустую. Tide прокатился по Соединенным Штатам, как огромная приливная волна, вытесняя мыльные бренды не только в районах с повышенной жесткостью воды (где компания ожидала и планировала такой эффект), но и там, где вода была мягкой. В 1949 году P&G достигла в своей истории переломного момента, когда производство синтетического гранулированного продукта превысило производство гранулированного мыла^[143]. Не считая короткого эксперимента по переводу Oxydol на синтетическую основу, традиционные бренды P&G для стирки белья так и не оправились от этого удара^[144].

Рисунок 4.1. Доля рынка Tide в Соединенных Штатах, 1946–2002

Такого развития событий не ожидал никто. Нарастающий успех Tide оказался сюрпризом даже для P&G, особенно когда этот феномен распространился и на районы с мягкой водой. В октябре 1947 года, когда распространение Tide достигло национальных масштабов, президент компании Дюпри убеждал держателей акций: «По нашим расчетам, шансы на то, что синтетические моющие средства достаточно серьезно потеснят на рынке различные сорта мыла, крайне невелики. В большинстве домов они <...> скорее дополняют, чем заменяют мыло»^[145]. Даже в конце 1950 года Дюпри отмечал «изменение в характере чистящих средств, производимых компанией» и признавал, что такое развитие «вполне естественно, влияет на бренды мыла». И тем не менее, он продолжал настаивать: «Мы чувствуем, что ситуация прояснилась и более-менее стабилизировалась, и уверены, что наряду с синтетическими моющими средствами обычные сорта мыла также будут развиваться в результате роста населения страны и увеличения потребления».

Разумеется, Дюпри ошибался: как со всей очевидностью демонстрировали данные о долях рынка, Tide продолжал подтачивать мыльные бренды P&G и на протяжении последующих лет. Однако важно, что близорукость руководства не замедлила распространения Tide, а агрессивное расширение производства указывало на то, что P&G намерена продолжать продвижение Tide, пока позволяет рынок. И даже когда стало очевидным, что это продвижение пойдет за счет мыльных брендов компании, она продолжала демонстрировать несгибаемое упорство.

Нельзя недооценивать и дисциплину, лежавшую в основе принятия и выполнения этого решения. Tide делал бесполезными осуществленные раньше капиталовложения в производство и разрушал наработанную десятилетиями ценность брендов. Другая компания, у которой так же много было вложено в мыло, столкнувшись с такой ситуацией, могла бы дрогнуть, начать сопротивляться этой новой тенденции или потерять ориентацию, что не позволило бы ей стремительно и жестко произвести необходимые изменения. Но преимущество P&G состояло в том, что принцип бренд-менеджмента (идея о том, что бренды должны доказывать свою жизнеспособность на рынке, в гуще самой жестокой конкуренции, которую только способна

была вынести компания) создал для нее мощный стабилизирующий и направляющий механизм. Пусть Дюпри в 1947 году и ошибался в своем утверждении, что синтетические моющие средства не смогут «достаточно серьезно» потеснить на рынке мыло как продукт, гораздо важнее было заявление, сделанное им сразу после этого. «Важно помнить о том, – информировал он акционеров, – что, какой бы активной ни стала тенденция в развитии этого вида продуктов, компания готова и в состоянии выпускать лидирующие по популярности синтетические средства наряду с традиционными брендами мыла». В конечном итоге именно приверженность компании принципам бренд-менеджмента позволила P&G пережить резкую смену рыночных направлений, не упустив при этом из виду стратегические цели компании. И в этом смысле оказалось особенно уместным, что именно Нейл Макэлрой, изначально пропагандировавший идею бренд-менеджмента, руководил процессом созидательного разрушения. Играя в конце 1940-х годов ведущую роль в руководстве P&G, Макэлрой своими руками обеспечил лидерство Tide. Другими словами, в ходе развития событий именно создателю идеи бренд-менеджмента пришлось стать тем, кто доведет ее до логического завершения.

Результатом такой приверженности стал уже не просто бренд, а мегабренд: после того как Tide захватил лидирующую позицию на рынке, P&G непрестанно трудилась над тем, чтобы удержать его на вершине в этой категории продуктов. Доля Tide на рынке средств для стирки белья на короткий момент превысила 30 %, потом снизилась (оставаясь, однако, выше 20 %), по мере того как соперники наконец создали свои собственные конкурентоспособные синтетические бренды в 1950-е годы. Впоследствии доля начала медленно сокращаться, однако удвоенные усилия P&G сумели вернуть утраченную было инициативу. На протяжении многих лет с момента выпуска этого продукта на рынок компания снова и снова обновляла технологические характеристики этого бренда, чтобы Tide постоянно приобретал самые современные чистящие свойства. В результате бренд так и не уступил никому свое положение признанного лидера отрасли. Завоевав решающее преимущество в ключевой для себя категории продуктов, P&G была полна решимости не упускать его.

P&G после Появления Tide

Когда Tide устремился к лидирующему положению на рынке, он перевел всю компанию на новое стратегическое основание. Это был не просто выдающийся бренд, а решающая победа на самом большом и важном рынке компании. В период с 1951 по 1956 год P&G заработала на производстве средств для стирки белья почти четверть миллиона долларов прибыли, в то время как компаниям Lever и Colgate эта категория продуктов принесла одни убытки. Это оказало огромное воздействие на итоговые результаты деятельности компании. В течение десяти лет, последовавших за выпуском Tide, чистая прибыль P&G увеличилась почти в три раза, поднявшись в 1956 году до 59 миллионов долларов при объеме продаж немногим более 1 миллиарда долларов. Прибыль компании Colgate в США тем временем резко упала: с 16 до 5 миллионов долларов. Компании Lever пришлось еще тяжелее: в начале 1950-х она едва сводила концы с концами, а в 1956 году ее прибыль составила всего 3 миллиона долларов (при объеме продаж 282 миллиона), то есть лишь треть от довоенного уровня^[146].

Все происходящее имело громное значение. Tide вывел P&G в лидеры на ключевом для компании рынке, как раз когда США вступали в период устойчивого экономического и демографического роста. Поддерживаемая в основном доходами от производства Tide, P&G оказалась в выгодном положении, позволившем ей осуществить долгосрочные инвестиции в ряд новых проектов, включающих проникновение компании на зарубежные рынки (например, в Мексику) и в новые для нее отрасли (например, производство изделий из бумаги). Такие направления деятельности, как производство туалетной бумаги Charmin (возможно, самый яркий пример), потребовали десятилетних вложений, прежде чем дали ощутимые резуль-

таты. Важно было, что это десятилетие совпало с восхождением Tide на позиции безусловного лидера своего рынка. Доходы от синтетических моющих средств покрывали большие расходы на развитие других областей деятельности P&G, поддерживали терпение акционеров и укрепляли уверенность компании в своей способности завоевывать другие отрасли и международные рынки.

Разработка и выпуск Tide: оценка достигнутого

Tide оказался поворотным моментом в эволюции способностей P&G к построению брендов. Научные сотрудники компании разглядели в неприметной зарубежной технологии скрытый потенциал и доставили ее домой, за океан, в Цинциннати, чтобы превратить в синтетическое моющее средство – продукт, по своим химическим свойствам не похожий ни на что, до сих пор продававшееся компанией. В конечном итоге эта технология легла в основу самого крупного бренда в истории P&G. Тем самым успех Tide решительно продемонстрировал созидательную мощь исследований и разработок, способных к видоизменению даже самых, казалось бы, низкотехнологичных отраслей. Tide показал, что P&G была и должна была оставаться технологической компанией.

Однако путь к этому результату не был ни легким, ни прямым. Технологию, привезенную Дунканом, оказалось непросто расшифровать и приспособить для нужд компании. Разработка рецептуры, которая в конечном итоге привела к появлению Tide, – заслуга индивидуалиста и бунтаря Байерли, упорно державшегося за странный проект, давно списанный со счетов его коллегами и начальниками. «Продукт X» произрос из научно-исследовательской структуры компании, в которой нашлось место для индивидуальной инициативы, эксперимента и интуиции.

Еще одним потрясающим аспектом разработки Tide стала скорость и изобретательность P&G в стремлении получить максимальную выгоду от возможностей, предоставляемых новой технологией. Хотя «Продукт X» едва не погиб на этапе разработки, но, когда стал очевиден заложенный в нем потенциал, высшее руководство сразу же ухватило за эту возможность. Осознав, что более быстрый, чем обычно, вывод продукта на рынок создаст решающее преимущество для первого игрока, они перестроили традиционный процесс пробного маркетинга и рискнули крупными вложениями ресурсов. Руководители P&G обладали достаточными познаниями в своем бизнесе, чтобы разглядеть свалившийся на них шанс, и достаточной гибкостью, чтобы быстро выработать новый порядок работы, который позволил бы им извлечь из этого шанса максимальную выгоду. P&G, справедливо славившаяся своим методичным, осторожным и крайне дисциплинированным подходом к ведению бизнеса, доказала, что способна и на решительные действия.

Более того, компания не дрогнула, когда почти ко всеобщему удивлению стало ясно, что ради Tide ей придется пожертвовать своими существующими брендами на рынке средств для стирки белья. Хотя мало кто сумел осознать это с самого начала, появление синтетических моющих средств привело к почти мгновенному устареванию брендов хозяйственного мыла. В течение нескольких лет Tide поглотил самые крупные и прибыльные в прошлом бренды P&G. Это было решающим испытанием для управления брендами и принципа «покупатель решает все», но компания позволила этому произойти, пожертвовав огромными ранее произведенными капиталовложениями в производство и не поддающейся точному измерению наработанными годами ценностью своих брендов. Такое нарушение равновесия могло бы дестабилизировать (если не разрушить) большинство компаний, однако P&G умудрилась не только выжить, но и увеличить свою долю на рынке.

Переход, безусловно, явился серьезным потрясением, а как иначе? Но и выгода от него была огромной. Потому что именно Tide в большей степени, чем любой другой бренд, научил

P&G тому, насколько сильно и непропорционально перестраивается рынок, если бóльшая доля его приходится на один продукт. В предшествующие выпуску Tide десятилетия P&G сохраняла лидерство в своей отрасли за счет выпуска целой серии успешных брендов мыла для стирки и зарабатывала на этом вполне достойную прибыль. Однако Tide не просто стал лидером отрасли – он очистил поле от конкурентов. Соперникам компании потребовались годы, чтобы оправиться от этого удара, в то время как P&G получила гораздо более прибыльный бизнес. Такое развитие стало решающим, обеспечив P&G доходами, которые позволили ей проникнуть в целый ряд новых отраслей и стран и попасть на новые рынки на протяжении последующих 1950–1960-х годов.

Часть 2

Наука и продажа потребительских товаров

1945–1980

Глава 5

Взрывной рост сектора потребительских товаров

В период с 1945 года и до конца 1960-х P&G активно внедряла новые продукты и расширяла географию продаж. Феноменальный успех Tide придал компании уверенность, обеспечил финансовые возможности для освоения новых продуктов и направлений деятельности; при этом компания использовала свои экспертные знания в построении брендов, накопленные за предыдущие 75 лет. Из компании, специализирующейся на изготовлении мыла и кулинарных жиров (шортенингов), P&G превратилась в диверсифицированного производителя хозяйственных товаров, развивающего производство используемых в быту изделий из бумаги при одновременном расширении ассортимента пищевых продуктов и туалетных принадлежностей. Основываясь на своей традиции проведения научных исследований, а затем тщательного тестирования продуктов, компания осуществила технологический прорыв в области изготовления шампуней (Head & Shoulders), туалетной бумаги, бумажных салфеток и полотенец (Charmin и Bounty), зубных паст (Crest), подгузников (Pampers и Luvs) и легких закусок (чипсы Pringles) и начала завоевывать позиции в секторе фармацевтики. По словам Джона Смейла, генерального директора компании с 1981 по 1990 год, «никогда, ни до, ни после того периода, не происходило такого резкого роста и таких крутых перемен в самом характере компании Procter & Gamble»^[147].

Продвижению новых продуктов способствовало смелое освоение компанией такого важного и нового для послевоенных времен средства массовой информации, как телевидение. Формат многосерийных радиопостановок на бытовые темы (так называемых мыльных опер), внедренный компанией еще в 1930-е годы, был быстро адаптирован для телевидения и стал эффективным и недорогим способом общения с потребителями. Развлекательные передачи стали важным «продуктом» P&G, с помощью которого она продолжала оттачивать свои маркетинговые навыки. Еще одна маркетинговая инициатива – группа профессиональных услуг – подняла авторитет компании среди профессионалов в сфере здравоохранения. Созданная в 1957 году для распространения сведений о зубной пасте Crest среди стоматологов, эта группа впоследствии была привлечена для продвижения шампуня против перхоти Head & Shoulders, подгузников Pampers и жидкости для полоскания рта Score. Расширяя географию продаж, P&G выходила на новые рынки по всему миру, становясь по-настоящему транснациональной, а не просто американской компанией с несколькими зарубежными филиалами. Наиболее важной сферой расширения стала Европа, хотя масштабы операций в Латинской Америке и Азии также были существенными, особенно в Мексике, Венесуэле и Японии. К 1979 году международный оборот компании составлял 2,8 миллиарда долларов, или 31 % от общей выручки.

Следует отметить, что возможности, кажущиеся сегодня очевидными, далеко не всегда воспринимались таковыми в момент их появления. Выпуск многих блокбастеров, разработанных в течение «золотого века» – 1950-х и 1960-х годов, сопровождался неопределенностью, разочарованиями и неудачами. Затраты, которые были связаны с внедрением в сферу производства изделий из бумаги, росли по спирали, что заставляло высших руководителей компании P&G задумываться о перспективе выхода из этого бизнеса уже через несколько лет

после его начала. Авторитеты в области стоматологии скептически отнеслись к зубной пасте Crest и сначала не верили в ее противокариесные свойства. Подгузники Pampers провалились на трех пробных рынках. Определенным препятствием к расширению была антитрестовская политика правительства США, которая в 1960-е годы привела к принятию судебных решений, налагавших серьезные ограничения на приобретения, которые могла бы осуществить P&G. На протяжении 1970-х годов компания не сделала ни одного крупного приобретения и ограничилась интеграцией тех приобретений, которые были сделаны в предыдущие двадцать лет, а также продолжила крупные инвестиции в линии по производству изделий из бумаги и чипсов Pringles. Другим препятствием была обеспокоенность общественности по поводу защиты окружающей среды, что вылилось в запрет на торговлю фосфатосодержащими синтетическими моющими средствами в некоторых штатах. Попытки создания бесфосфатных заменителей были дорогостоящими и отвлекали внимание компании от других приоритетных направлений. Резкий рост цен на энергоносители, начавшийся в 1973 году, ударил как по дорогому, так и по дешевому сегменту товарного ассортимента, так как потребители переориентировались на более дешевые бренды торговых сетей, а издержки производства повысились.

Несмотря на это, поступательное развитие оставалось постоянным императивом. P&G была верна своей неофициальной цели – удваивать объем бизнеса примерно каждые десять лет, – исходя из убеждения, что при наличии устойчивого роста и твердого положения на рынке прибыли не заставят себя долго ждать. Другой доминантой была деловая дисциплина P&G, ставшая легендарной среди американских компаний. Как подчеркивалось в статье, опубликованной журналом *Fortune* в 1974 году, P&G «отслеживает каждый момент своего бизнеса с тщательностью, недоступной большинству компаний». В 1970-е годы некоторые аналитики Уолл-стрит задались вопросом, не сдерживает ли такая тщательность внедрение новых продуктов. P&G, однако, редко отклонялась от своего убеждения, что тщательные исследования и тестирование продуктов минимизируют риск, связанный с расширением. Эта философия помогала также проводить позиционирование крупных брендов, часть которых держалась на рынке уже несколько десятилетий – неплохой показатель в условиях, когда, согласно одному из исследований, большинство новых брендов начинают терять рынок уже через три года^[148].

Послевоенная эпоха

Как и многие другие американские корпорации, P&G извлекла большую выгоду из послевоенного экономического бума. Экономическая неопределенность, возникшая сразу после окончания войны, сменилась быстрым ростом, как только производственная инфраструктура, в свое время создавшая победоносный «арсенал демократии» союзников, была переведена на гражданские рельсы. В период с 1940 по 1973 год годовые темпы роста реального валового национального продукта (ВНП) на душу населения в США были равны 3 % и превышали темпы роста предыдущих десятилетий более чем в два раза. Вплоть до 1960-х годов почасовая производительность труда в США превышала аналогичный показатель других промышленно развитых стран более чем вдвое^[149].

Несмотря на два экономических спада, в течение 1950-х годов ВНП вырос на 50 %, в то время как инфляция оставалась на контролируемом уровне и увеличивалась на 1–2 % в год. Доходы домохозяйств росли, в то время как продолжительность рабочего дня сокращалась. Американцы стали больше тратить на развлечения, что стало возможным отчасти благодаря подъему потребительского кредитования. Новые материалы, такие как пластик и алюминий, существенно расширили ассортимент дешевых товаров; в свою очередь, это способствовало росту массового рынка. Все возрастающее производство новых бытовых приборов, таких как автоматические стиральные и посудомоечные машины, ознаменовало рождение общества потребления. P&G, со своими смесями для выпечки кексов, синтетическими мою-

щими средствами, а позже – туалетной бумагой, бумажными полотенцами и подгузниками, устойчиво закрепились в том сегменте рынка, который был ориентирован на потребителей, стремящихся сэкономить время, требующееся для приготовления пищи, уборки и чистки. К 1956 году 95 из каждой сотни американских домохозяйств пользовались как минимум одним продуктом под маркой P&G – «показатель, к которому не мог приблизиться ни один производитель ни в одной области» (по наблюдению журнала *Fortune*)^[150].

Позже экономическому росту стали способствовать и демографические сдвиги. Самым существенным фактором стал всплеск рождаемости. За двадцать лет (1940–1960 гг.) население США выросло на 48 миллионов человек, или на 37 %, – большой прирост для промышленно развитой страны. Сложившаяся ситуация способствовала образованию рынка товаров и услуг, и благодаря этому среднегодовой объем продаж крупнейших американских корпораций вырос до 500 миллионов долларов, то есть почти удесятился по сравнению с уровнем 1920-х годов. По этому показателю P&G оказалась среди самых успешных компаний. С годовой выручкой чуть меньше миллиарда долларов в 1955 году, P&G была одной из 28 американских компаний, входящих в эту элитную группу.

В 1960-е годы начала расти инфляция и в общественном сознании на первый план выдвинулись социальные вопросы. Несмотря на это, экономический рост продолжался, подогреваемый отчасти крупными государственными ассигнованиями на социальные программы, – которые проводились в рамках осуществления политической программы «Великое общество» (Great Society), провозглашенной президентом Л. Джексоном в 1964 г., – и на войну во Вьетнаме. После того как было создано десять миллионов новых рабочих мест и в ряды рабочей силы влилось большое количество женщин, доход средней семьи почти удвоился. Число американцев, живущих за чертой бедности, хотя и оставалось по-прежнему высоким (11 % населения), сократилось почти вдвое.

Среди руководящего состава P&G в послевоенные годы было много ветеранов Второй мировой войны, таких как Эдвард Дж. «Эд» Харнесс, впоследствии возглавивший компанию, и Дин Файт, который в 1961 году стал вице-президентом и финансовым директором P&G. К ним присоединились новые люди: Оуэн Б. «Брэд» Батлер, председатель совета директоров компании с 1981 по 1986 год, и Уильям Гурганус, президент P&G International с 1974 по 1980 год. В 1948 году Ричард «Ред» Дюпри ушел в отставку с поста президента компании, и его место занял 44-летний Нейл Макэлрой, создатель знаменитой системы бренд-менеджмента P&G. Последний в большей степени занимался ростом компании, чем Дюпри, и именно он заложил фундамент для развития новых направлений бизнеса в Procter & Gamble и всемерно способствовал ее продвижению на европейский рынок. После того как Макэлрой по просьбе президента Эйзенхауэра занял в 1957 году пост министра обороны США, руководство компанией перешло к 46-летнему Говарду Моргенсу (Макэлрой вернулся в компанию в 1959 году уже как председатель совета директоров).



К середине 1950-х годов Р&Г стала диверсифицированным производителем потребительских товаров — от мыла до арахисового масла, — осуществляющим свою стратегию через разветвленную структуру филиалов

Моргенс продолжил твердый курс на расширение, взятый его предшественниками. В течение его семнадцатилетнего президентства объем продаж фирмы вырос более чем втрое, а прибыли увеличились в четыре раза. Но этот рост был только в планах, когда Моргенс в качестве исполнительного вице-президента провел масштабную реорганизацию, которая, по его замыслу, должна была способствовать освоению Р&Г новых сфер бизнеса, связанных с производством потребительских товаров.

Создание специализированных подразделений

В течение десятилетия после окончания Второй мировой войны два конкурента Р&Г — Lever Brothers и Colgate — росли умеренными темпами. Объем продаж и операционная прибыль Р&Г, напротив, утроились благодаря появлению Tide и других средств для стирки. Однако вырисовывались и проблемы, которые были связаны с ограничениями дальнейшего расширения этих направлений бизнеса. Дело в том, что спрос на указанные продукты оставался значительным, а Р&Г к тому времени уже была лидером на многих своих рынках. По данным журнала *Fortune*, в 1956 году компания захватила более половины рынка фасованного хозяйственного мыла и синтетических моющих средств, а также растительных кулинарных жиров^[151].

Масштабность проблемы не осталась незамеченной Моргенсом, который в 1954 году был назначен исполнительным вице-президентом компании, отвечающим за работу на внутреннем рынке. Выпускник университета Вашингтона в Сент-Луисе и Гарвардской школы бизнеса,

Моргенс начал работать в P&G в 1933 году в качестве розничного продавца мыла. Как ранее Макэлрой, он вскоре был переведен в рекламный департамент компании и в 1946 году стал его руководителем. В 1948 году Моргенс был избран вице-президентом по рекламе, а два года спустя стал одним из директоров компании. Одновременно ему был вверен небольшой сектор бизнеса, связанный с производством фармацевтических средств, основанный в 1943 году^[152].

Перед тем как вступить в должность исполнительного вице-президента, Моргенс три недели провел в Европе, поглощенный мыслями о возможных путях увеличения выручки. На обратном пути он набросал шестилетний план развития. Критически взглянув на текущее состояние бизнеса P&G, он пришел к заключению, что компания «практически ничего не могла добавить к мылу», которое «уже имело слишком много брендов»^[153]. Моргенс опасался, что P&G вряд ли сможет удвоить бизнес в следующем десятилетии, не входя в новые сектора рынка. Также он полагал, что, прежде чем расширять пищевой бизнес, пищевые продукты следует отделить от мыла и синтетических моющих средств.

Эти интуитивные соображения породили идею об образовании в компании трех подразделений, каждое из которых развивало бы свое направление бизнеса. Моргенс действовал быстро, понимая, что может встретить сопротивление со стороны влиятельных руководителей производственного департамента и департамента продаж, перед которыми замаячила перспектива понижения до уровня рядовых управленцев. В 1955 году производство мыла, синтетических моющих средств и пищевых продуктов сформировали три направления бизнеса компании; отделение лекарственных средств было переквалифицировано в отделение туалетных принадлежностей. (Когда Моргенс возглавлял это отделение, его тактика создания внутренних мини-подразделений с собственными руководителями была успешной. Поэтому, проводя реорганизацию компании, он опирался на эту модель.) Каждое направление имело теперь своего руководителя, отвечающего за деятельность отделения в целом. Функции центрального аппарата компании были распределены таким образом, чтобы координировать деятельность конкретных отделений, включая отделения фундаментальных исследований, инженерное отделение, отделения, отвечающие за взаимодействие с рекламными агентствами и СМИ, а также контролирующие деятельность по распространению образцов и продвижению товара с использованием купонов^[154].

В последующие годы многофилиальная структура облегчила как расширение существовавших направлений бизнеса P&G, так и открытие новых, а также способствовала усилению ориентации компании на потребителя^[155]. Создание специализированных подразделений стало наиболее значительным изменением организационной структуры компании со времени внедрения системы бренд-менеджмента Макэлроем в 1930-е годы. Новая структура отражала основную идею, которая базировалась на бренд-менеджменте и предполагала максимальное увеличение независимости и творческого потенциала отделений при одновременном усилении дисциплины внутри каждой структурной единицы и координации их действий. Как и многие другие крупные производители США, осваивавшие новые направления деятельности и внедрявшиеся на новые рынки в послевоенные годы, P&G стала систематически сталкиваться с проблемой сохранения баланса между дисциплиной (централизацией) и автономией (децентрализацией)^[156]. Как и следовало ожидать, проблема поддержания такого баланса становилась острее по мере увеличения видов продуктов и брендов, а также расширения международной деятельности.

1950–1960 гг.: Расширение старых направлений бизнеса и открытие новых

Послевоенный период ознаменовался появлением некоторых наиболее узнаваемых брендов P&G. В 1945 году был приобретен бренд чистящего средства Spic and Span. В 1949 году

была выпущена на рынок жидкость для мытья посуды Joy, а в 1952 году – стиральный порошок Blue Cheer. В 1954 году появился бренд Dash (непeнящееся синтетическое моющее средство), а следом за ним, в 1955, – туалетное мыло в форме брусков Zest и жидкость Cascade для автоматических посудомоечных машин. Годом позже увидело свет бытовое чистящее средство с хлорным отбеливателем под названием Comet. Далее, в 1957 году, P&G выпустила моющее средство Ivory Liquid, в 1958 – бытовое чистящее средство Mr. Clean, в 1960 – смягчитель ткани (кондиционер) Downy, в 1963 – дезодорирующее мыло Safeguard, а в 1965 – стиральный порошок Bold.



Представленный в 1958 году бренд Mr. Clean пополнил ряд домашних чистящих средств, таких как Spic and Span и Comet

Внутренние инновации

Небольшое отделение туалетных принадлежностей начинало вносить все больший вклад в общий бизнес компании, преимущественно в сегментах средств по уходу за полостью рта и шампуней. Воодушевленная первоначальным успехом шампуня Drene, P&G еще в 1936 году начала эксперименты с включением алкилсульфата в состав зубных порошков и паст. В результате появилась жидкость по уходу за полостью рта Teel, выпущенная на рынок в 1938 году. Успех этого продукта был скромным и кратковременным. Не желая покидать рынок средств по уходу за полостью рта, P&G решила на инвестиции в исследования, с тем чтобы определить область возможных потребительских интересов. В 1946 году директор по химическим технологиям Уэс Блэр попросил группу исследований продуктов, возглавляемую Верлингом Вото, выработать соответствующие рекомендации. Выяснилось, что наиболее перспективным продуктом на тот момент могло стать противокариесное средство, и группа Вото сразу же начала поиск соответствующего химического вещества^[157].

В конце 1940-х годов P&G завязала сотрудничество с Индианским университетом в целях изучения свойств фторида олова. Это сотрудничество привело к созданию зубной пасты Crest, выпущенной на общенациональный рынок в 1955 году. Параллельно компания создала

нефторированную пасту Gleem, которая была выпущена на общенациональный рынок в 1954 году и имела рекламный бюджет, превысивший даже затраты на продвижение Tide, осуществившееся примерно десятилетием раньше^[158]. Паста Gleem сразу завоевала успех у потребителей в основном благодаря более приятному, чем у конкурирующих брендов, вкусу. Безоговорочным же лидером среди средств по уходу за полостью рта стала паста Crest, впервые в своей категории продуктов получившая в 1960 году одобрение Американской стоматологической ассоциации (American Dental Association, ADA) и перехватившая лидерство у Colgate. Разработав такие продукты, как Crest, а также Head & Shoulders и Scope (оба были выпущены на рынок в 1960-е годы), P&G приобрела опыт исследований терапевтических свойств, который впоследствии помог ей прийти в здравоохранение и фармацевтический бизнес.

Другой сферой, где осуществлялся рост, в рамках отделения туалетных принадлежностей были шампуни. В период с середины до конца 1940-х годов отделение, которое называлось тогда «Лекарственные средства», выпустило новые виды шампуней в дополнение к бренду Drene. Так, Prell, синтетический продукт в тубиках, в 1946 году был выпущен на пробный рынок, а годом позже – на общенациональный. В 1948 году появился шампунь Shasta Cream на комбинированной мыльно-синтетической основе. Исследования действия шампуней позволили получить глубокие знания о структуре волос, и начиная с 1949 года P&G производила ряд средств для завивки волос: Lilt, Pace и Pin It^[159]. В середине десятилетия компания выпустила на рынок пробную серию новых шампуней, в том числе бренды Velvet Blend и Ivory^[160]. В конце 1950-х годов ученые P&G выдали новый продукт – шампунь против перхоти. Они изучали свойства противогрибковых соединений, созданных Olin Chemical Company, а также выделенный препарат цинкпиритион (ZPT). В результате, после того как университет Вандербильта провел испытания нового продукта, в 1961 году P&G вывела на пробный рынок шампунь Head & Shoulders. По замечанию одного из исследователей, он «выглядел как зеленая краска для стен, а его запах был еще ужаснее», тем не менее он хорошо продавался и приобрел популярность среди потребителей^[161]. К концу 1960-х годов P&G заняла доминирующие позиции на американском рынке шампуней (бренду Head & Shoulders принадлежало 25 % рынка, а бренду Prell – 22 %)^[162].

Освоение новых направлений бизнеса

Развитие направлений, связанных с производством мыла, стиральных порошков, средств по уходу за полостью рта и шампуней, шло по нарастающей, и тем не менее, высшее руководство Procter & Gamble предпринимало активные усилия по освоению новых направлений по выпуску потребительских товаров. В целях поиска новых технологий компания создала в 1954 году небольшое отделение экспериментальных разработок под руководством Виктора Миллза (Миллз называл свое отделение «клубом исследователей»)^[163]. С точки зрения внешнего развития, P&G выработала стратегию, предусматривающую поглощение мелких компаний, которые удовлетворяли бы трем главным требованиям. Во-первых, область деятельности этих компаний должна была иметь некоторое технологическое отношение к существовавшим направлениям бизнеса P&G. Во-вторых, кандидаты на поглощение должны были производить продукты, которые можно было улучшить с использованием технологий и ноу-хау P&G. В-третьих, они должны были изготавливать недорогие крупносерийные продукты, пригодные для реализации через такие предприятия розничной торговли, как аптеки и бакалейные магазины, с которыми P&G уже работала (см. вставку «Альтернативные пути», где приведены два примера выпуска брендов стоимостью в несколько миллиардов долларов в ту же эпоху).

Двигаясь по этому пути с осторожностью, P&G выбрала в качестве эксперимента несколько небольших компаний, работавших в сфере производства изделий из бумаги и в пищевой промышленности. В 1955 году P&G приобрела компанию W. T. Young Foods of

Lexington (штат Кентукки), изготовителя арахисового масла Big Top, а в следующем – часть активов компании Nebraska Consolidated Mills, включая бренд пекарских смесей Hines-Park Foods, принадлежавший компании Duncan Hines, а также Duncan Hines Institute of Ithaca (Нью-Йорк). Вместе с производством кулинарных жиров и масел фабрики по производству арахисового масла и пекарских смесей послужили фундаментом нового отделения – пищевых продуктов. После приобретения компании Duncan Hines отделение пищевых продуктов стало обеспечивать более 25 % объема продаж P&G – показатель, впоследствии ставший высшим достижением для доли пищевых продуктов в общей выручке компании^[164].

Исследовательское отделение также запустило проект по разработке технологии для производства готовой закуски – картофельных чипсов, – впоследствии выпущенной под названием Pringle's Newfangled Potato Chips. Это был еще один проект, базирующийся на экспертных знаниях компании в производстве масложировой продукции и кулинарии. Хотя исследования были начаты еще в 1950-х, проект не набирал оборотов до 1965 года. P&G сделала большую ставку на этот продукт, который поглотил более 70 миллионов долларов инвестиций за три с половиной года, прошедших с момента возобновления программы до выпуска на пробный рынок. Продукт произвел внезапную сенсацию и заставил конкурентов – Frito-Lay, General Mills и Nabisco – предпринять ответные действия.

В 1963 году P&G проникла на кофейный рынок путем поглощения компании Folgers, которая была основана в 1850 году, во времена калифорнийской золотой лихорадки. P&G заинтересовалась этой компанией, обнаружив что кофейный импорт является самой большой статьей импорта США и что кофе употребляет 70 % взрослого населения страны. Кофейный бизнес в США имел гигантские масштабы, сравнимые с объемами производства мыла и синтетических моющих средств^[165].

Еще одной группой хозяйственных товаров, имевшей очевидное отношение к существовавшим направлениям бизнеса P&G, были отбеливатели. В апреле 1957 года P&G достигла соглашения с компанией Clorox Chemical Company of Oakland (Калифорния) о приобретении имущества и бизнеса этой компании в обмен на пакет обыкновенных акций P&G. Почти сразу после этого Федеральная торговая комиссия (ФТК) начала судебное разбирательство против P&G, утверждая, что размеры компании и ее лидирующее положение на рынке могут сдерживать конкуренцию на рынке отбеливающих средств.

Наиболее важным для будущего роста компании было то, что ее опыт в целлюлозной отрасли привел к появлению прочного интереса к потребительским изделиям из бумаги, особенно это касалось изготовления бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги. Начиная с 1920-х годов одно из подразделений дочерней компании P&G, Buckeye Cotton Oil, занималось изготовлением целлюлозной массы из хлопкового пуха, побочного продукта производства хлопкового масла. Фирма Buckeye была основана в 1901 году, когда P&G заметила, что спекулянты периодически в больших количествах скупают хлопковое масло, вызывая взвинчивание цен на этот важный ингредиент для производства мыла и кулинарных жиров. Единственным способом для компании обеспечить себе доступ к этому маслу по разумной цене была организация собственного производства, поэтому в течение следующих лет P&G построила и приобрела несколько заводов по производству хлопкового масла на юге США. В начале 1950-х годов P&G занялась переработкой древесной целлюлозы, выкупив 25 тысяч акров сосновых лесов на севере Флориды и построив завод стоимостью в 25 миллионов долларов в Фоли (штат Флорида)^[166]. В 1957 году P&G вышла на потребительский рынок изделий из бумаги, приобретая компанию Charmin Paper Mills – сравнительно небольшого производителя бумажных салфеток, полотенец и туалетной бумаги, – расположенную в Грин-Бее (штат Висконсин).

Procter & Gamble отнюдь не собиралась рассматривать свои приобретения просто как финансовые инвестиции, далекие от ее основного бизнеса. Наоборот, руководство компании и ее технический персонал старались глубоко изучить особенности новых направлений своей

деятельности. По ходу дела они «проктеризовали» системы и технологические процессы приобретенных компаний, совершенствуя их и приводя в соответствие с корпоративными стандартами P&G.

Альтернативные пути к успеху: Downy и Folgers

В послевоенную эпоху изделия из бумаги (вместе с их ближайшими «родственниками» – одноразовыми подгузниками) стали крупнейшим из новых направлений бизнеса P&G, в то время как бренд Crest заложил основу быстро развивающегося производства средств по уходу за полостью рта, а в конечном итоге – и направления лекарственных средств. Два других бренда, выпущенных на рынок в этот период, также стали миллиардными, хотя они и были результатом использования различных стратегий. Смягчитель ткани (кондиционер) Downy родился в лабораториях P&G в результате собственных разработок, а кофе Folgers, так же как и изделия из бумаги Charmin, появился в результате поглощения.

Появление Downy было ответом на эффект, ставший результатом послевоенной революции в стирке. Оказалось, что стирка с использованием синтетических моющих средств лучше удаляет грязь, но делает ткань более жесткой и шероховатой на ощупь, особенно при определенных свойствах воды. Проблема усугубляется, если одежду после стирки помещают в автоматическую сушилку, где ткань интенсивно мнется и даже слипается из-за статического электричества. В 1950-е годы исследователи P&G взялись за решение этих проблем, опираясь на свои глубокие знания химии поверхности и свойств воды. Они открыли вещество, которое естественным образом связывается с поверхностью ткани, придавая ей мягкость.

Это открытие послужило основой для создания жидкого смягчителя ткани Downy, который был выпущен на пробный рынок в 1960 году. При добавлении во время полоскания Downy не только смягчал ткань, но также придавал ей приятный запах и предохранял от примесей, содержащихся в воде и способных привести к изменению цвета ткани или ее обесцвечиванию. Downy был не первым жидким кондиционером на рынке, но он оказался брендом, впервые раскрученным в национальном масштабе при соответствующей рекламной поддержке. Он стал очень популярен, и P&G постоянно усиливала его позиции с помощью эффективной рекламы и регулярных усовершенствований, а также выпуска новых разновидностей, включая концентрированные составы, дозирующие шарики для стирки, серию отдушек и специальные составы против сминания ткани.

Однако добавление жидких смягчителей в нужных количествах и в нужный момент стирального цикла оставалось проблемой для некоторых потребителей, особенно для тех, кто не хотел следить за процессом, происходящим в их стиральной машине. Хотя P&G выпускала на рынок распределительные устройства, например дозирующие шарики для стирки, и сотрудничала с изготовителями бытовых приборов в целях внедрения автоматических распределительных устройств, подающих смягчитель в цикле полоскания, исследователи компании параллельно вели поиск альтернативных подходов. Они нашли способ подавать те же действующие вещества, что входят в Downy, к тканям в процессе сушки, пропитав этими веществами полосу нетканого материала. Белье внутри сушильного аппарата контактирует с полосками, с которых не него переносятся смягчающие вещества, при этом обеспечивается тот же эффект, что при применении жидкого смягчителя, и снимается статическое электричество. Этот принцип лег в основу построения нового популярного бренда под названием Bounce, выпущенного на рынок в 1972 году, а также полосок Downy в 1987. (Эти же принципы применяются и при кондиционировании волос, поэтому некоторые фотомодели перед фотосъемкой наносят на свои волосы средство Bounce.) Таким образом, Downy и Bounce – основа масштабного бизнеса P&G, связанного с изготовлением средств для стирки и обработки тканей.

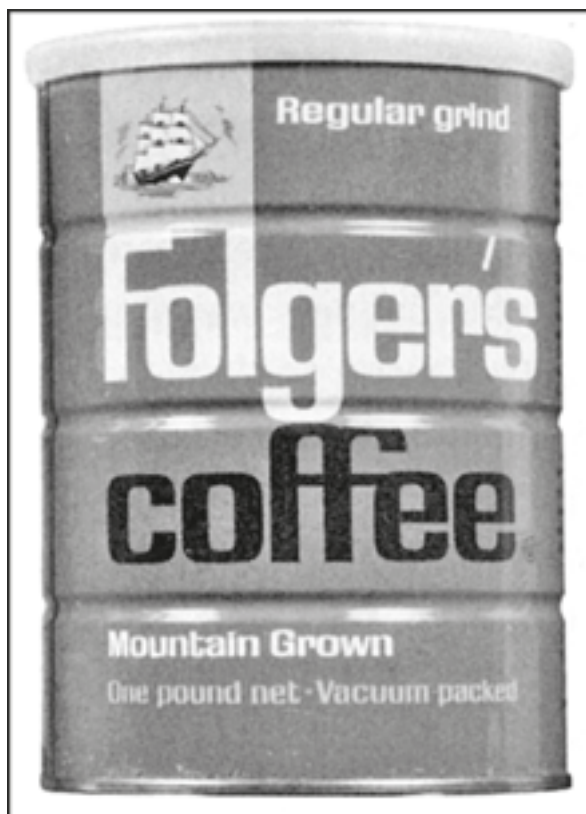


В то время как бренд Downy продемонстрировал способность P&G строить бренды с нуля, кофе Folgers свидетельствует о другом ее свойстве – создавать бренды на основе приобретенных марок. Бренд Folgers оказался для P&G одним из самых крупных (для того времени) и наиболее успешных (за все времена) приобретений. Приобретенная в 1963 году примерно за 130 миллионов долларов (примерно 8 % выручки P&G за тот год), на тот момент Folgers уже была второй крупнейшей кофейной компанией США. Ее производственные мощности и рынки сбыта в то время были сконцентрированы на западе от реки Миссисипи. Кофейный бизнес обладал потенциальной привлекательностью для P&G и хорошо вписывался в ее растущий портфель пищевых продуктов. Кофе – продукт не скоропортящийся, каналы его продажи были знакомы P&G, а привлекательные красные банки Folgers пользовались популярностью у потребителей на своих рынках. Бренд обладал хорошим потенциалом для быстрого развития, учитывая опыт P&G в создании ароматов и консистенций, а также достижения в области закупок, производства и маркетинга.

Компания Folgers как подразделение P&G достигла блестящих успехов. В течение 1970-х годов бренд Folgers стал общенациональным не без помощи вездесущих телевизионных роликов с любезной миссис Ольсон в главной роли, чьи комментарии со шведским акцентом подчеркивали общественную пользу от употребления кофе. P&G всячески поддерживала усилия своего кофейного подразделения по улучшению состава и вкуса кофе – молотого и растворимого, с кофеином и без. Хотя бренд Folgers столкнулся с ожесточенной конкуренцией со стороны бренда Maxwell House компании General Foods, а позже – с угрозой, обусловленной ростом популярности свежесваренного кофе и кофе элитных сортов, тем не менее его статус основного американского продукта остался непререкаемым.

Изучение потребительского спроса, проведенное в середине 1980-х годов, показало, что для любителей кофе важен аромат. Это открытие изменило фундаментальные представления P&G о том, как надо продавать кофе, и компания репозиционировала Folgers под знаменитым рекламным лозунгом: «Лучшая часть утреннего пробуждения – это кофе Folgers в вашей

чашке». Репозиционирование помогло заново создать устойчивый потребительский интерес, сделало бренд Folgers элементом повседневной жизни людей и их традиций. В 1994 году объем продаж бренда Folgers стал исчисляться миллиардами долларов.



С годами Folgers оброс родственными брендами и даже подтолкнул P&G к выпуску других напитков, таких как апельсиновый и другие фруктовые соки и безалкогольные напитки. Многие из этих начинаний провалились, хотя в 1995 году P&G приобрела кофейный бренд Millstone Coffee, свежееобжаренный кофе премиум-класса, распространенный на северо-западе США, но не отличавшийся высокими продажами. К началу 2000-х годов Millstone стал лидирующим среди элитных сортов, продававшихся в бакалейных и аптекарских магазинах, крупных торговых центрах, а также клубных магазинах по всей стране. Вместе с Folgers бренд Millstone обеспечивал P&G лидерство во всех крупных сегментах рынка.

Использование телевизионной рекламы

Запуская новые продукты и осваивая новые направления бизнеса, P&G стала активно использовать маркетинговый потенциал телевизионной рекламы. Отдавая примерно 20 % эфирного времени коммерческой рекламе, телевидение превратилось в важное средство общения с потребителями. В интервью, данном в 1979 году, руководитель P&G Эд Харнесс объяснил, почему его компания тратит столько средств на теле- и радиорекламу: «Наши продукты быстро продаются. Следовательно, периодичность рекламы должна быть высокой, поэтому мы используем дневные сериалы, с помощью которых общаемся с телезрителями каждый день. Если мы не привлечем внимание [потребителей], это сделает кто-нибудь другой»^[167].

Как только в конце 1940-х годов в дома американцев пришло телевидение, P&G поняла, что это новое средство массовой информации разительно отличается от радио. Телевидение было намного более затратным, так как требовало особенно тщательного подбора участников

программ и сложных постановочных решений. На заре телевидения телепрограммы должны были готовиться на местах, так как тогда еще не было возможности обеспечить трансляцию по всей территории страны. Руководители компании спорили о том, сколько средств инвестировать в новый вид рекламы, в то время как в сельской местности торговые агенты выступали против перераспределения рекламного бюджета, поскольку в их районах сбыта очень малое количество семей имели телевизор. Тем не менее P&G, так же как и другие крупные рекламодатели, вскоре осознала всю масштабность потенциала телевизионной рекламы. За семь лет, с 1949 по 1956 год, общая величина затрат на телевизионную рекламу в США выросла примерно с одной десятой величины расходов на радиорекламу до величины, превышавшей эти расходы почти в два с половиной раза. Стоимость эфирного времени для рекламодателей подскочила почти втрое, зато величина телевизионной аудитории росла так быстро, что стоимость рекламы в расчете на одно домохозяйство уменьшилась более чем вполтину. К началу 1970-х годов P&G тратила на телевизионную рекламу примерно 200 миллионов долларов в год и в одиночку обеспечивала ни много ни мало *одну десятую* общей выручки телекомпаний. Но даже при этом, по оценкам самой компании, она тратила всего четверть цента в расчете на каждый рекламный ролик, приходивший в каждое американское домохозяйство, то есть намного меньше стоимости почтовой марки^[168].

Двадцать третьего июля 1948 года P&G выпустила свою первую регулярную телепередачу «Моды на параде» (Fashions on Parade), совместно финансируемую брендами Prell и Ivory Snow. Говард Моргенс, который был в то время вице-президентом по рекламе, стал твердым сторонником создания телепрограмм. В 1949 году он основал подразделение P&G Productions специально для производства телепрограмм за счет компании. «Театр у домашнего очага» (Fireside Theatre), первая программа, созданная этим подразделением, вышла в эфир в том же году. В течение нескольких лет компания стала одним из крупнейших мировых производителей телепрограмм, идущих как в прямом эфире, так и в записи. Испытав на опыте мощь радио как средства массовой информации, P&G стремилась занимать самые привлекательные часы вещания и на американском телевидении (позже компания будет придерживаться той же стратегии в Европе и Южной Америке)^[169]. Конечно же, новые телепрограммы не оказались бы столь популярными, если бы не стремительное распространение телевидения и расширение передающих станций; 1950-е годы можно с уверенностью назвать десятилетием телевидения. Передача сигнала на всю территорию США сделалась возможной в 1951 году, а к концу 1960-х телевидение стало практически всеобъемлющим, и 95 % американских семей имели к тому времени хотя бы один телевизор^[170].

Поначалу все телепрограммы P&G выходили в вечернем эфире, но со временем бренд-менеджеры настояли на производстве дневных программ. Эффективность такого шага вызвала разногласия. Бросят ли домохозяйки текущие дела, чтобы посмотреть телепередачу? А как насчет мужчин, большинство из которых днем находятся на работе? Все эти сомнения оказались беспочвенными. Первым опытом дневного вещания компании явился сериал под названием «Первые сто лет» (The First Hundred Year). Хотя этот проект прожил всего два года, следующий за ним уже стал по-настоящему успешным – хитом. Радиопрограмма «Путеводный свет» (The Guiding Light) в 1952 году перекочевала на телевидение и стала самой долгоживущей в истории электронных средств массовой информации. В 1956 году P&G была первой компанией, выпустившей получасовые сериалы, – «Другой мир» (Another World) и «На пороге ночи» (The Edge of Night). Одно время в середине 1950-х годов P&G показывала по телевидению тринадцать различных сериалов одновременно, став крупнейшим в мире покупателем эфирного времени. Вплоть до пришествия кабельного телевидения в 1980-е годы компания была способна войти в дома 90 % американских семей, финансируя популярные программы и размещая рекламу в общенациональных журналах^[171].

Рекламные агентства

Партнерами в осуществляемых компанией операциях выступали рекламные агентства P&G. Procter & Gamble пользовалась услугами универсального агентства с полным набором услуг с 1922 года, когда она переуступила бренды Ivory и Crisco фирме Blackman & Co., которая позднее была переименована в Compton. В 1930-е годы система бренд-менеджмента распространилась и на рекламную деятельность, когда P&G наняла агентство Pedler & Ryan для проведения рекламной кампании торговой марки Camay и дала ему полномочия вести прямую конкуренцию с брендами Blackman и Ivory. Среди других агентств, бывших долговременными партнерами P&G, можно упомянуть Blackett Sample Hummert (позже переименованное в Dancer Fitzgerald Sample), с которым был заключен договор в 1933 году, Benton & Bowles (1941), Leo Burnett (1951) и Grey Advertising (1956). Слияния и поглощения агентств на протяжении долгих лет приводили к множеству переименований, но в основном все они сохраняли прочные связи с P&G. В мире производителей рекламы компания приобрела репутацию требовательного, но лояльного клиента, который «уходит только в крайнем случае», как говорилось в статье, опубликованной в журнале *Advertising Age* в 1963 году. Эта лояльность отчасти объяснялась стремлением Procter & Gamble поддерживать устойчивый имидж брендов. Компания на собственном опыте убедилась, что смена агентств приводит к потере времени (обычно года или больше), прежде чем замена начнет приносить успех^[172].

Одни руководители рекламных агентств жаловались на деспотизм и высокомерие P&G, другие отмечали ее бюрократическую структуру и сопротивление изменениям^[173]. Тем не менее как один из крупнейших в мире рекламодателей P&G неизменно внушала уважение. Уоррен Олбрайт, сотрудник рекламного агентства N. W. Ayer, так описывал взаимоотношения между P&G и многими из работавших на компанию агентств: «Множество других клиентов не уважают свои агентства и относятся к ним как к поставщикам. P&G напротив, работала с агентствами на принципах сотрудничества... Я думаю, что это один из факторов, способствовавших установлению стабильного взаимодействия между работниками P&G и персоналом агентств. Это то самое, что поддерживает преданность работников бизнесу P&G»^[174].

Международная экспансия

Перед Второй мировой войной международная деятельность P&G ограничивалась в основном операциями в Англии и Канаде, имелся также небольшой бизнес на Филиппинах, Кубе и в Индонезии (кубинский бизнес был продан в 1959 году, а операции в Индонезии прекращены в 1964 по причине политической нестабильности). По такому же принципу был построен международный бизнес большинства американских корпораций: зарубежные филиалы были невелики, зависимы и не могли вести полноценных операций по собственному усмотрению. После войны, однако, крупные американские корпорации начали интенсивно наращивать свои зарубежные операции, и их некогда мелкие филиалы получили гораздо больше независимости и ответственности.

Нейл Макэлрой, которого после войны прочили в президенты P&G, полагал, что компании представилась «великолепная возможность» расширить свой бизнес за рубежом^[175]. Он убедил Дюпри назначить ответственное лицо по всем существующим операциям и, что более важно, увеличить охват стран. Дюпри одобрил этот план, но, озабоченный потенциальной нестабильностью в континентальной Европе, постановил, что P&G не будет производить там инвестиций в основной капитал^[176]. Возможно, он также не хотел сталкиваться лоб в лоб с сильными компаниями-конкурентами, такими как Unilever и Henkel & Cie. GmbH, последняя из которых подписала с P&G соглашение о техническом обмене. Если это так, то Дюпри,

видимо, следовал примеру многих американских фирм-производителей, которые в 1920-е и 1930-е годы имели молчаливые соглашения с европейскими конкурентами о взаимной неприкосновенности внутренних рынков^[177].

В конце 1945 или в начале 1946 года Уолтер «Джейк» Лингл, один из высших руководителей компании, в прошлом подчиненный Макэлроя по департаменту рекламы, был назначен на должность менеджера по зарубежным направлениям бизнеса. В течение следующих нескольких лет значительную часть времени он посвятил восстановлению разрушенного войной бизнеса на Филиппинах и в фирме Thomas Hedley & Co. в Великобритании. После того как в 1948 году Макэлрой занял пост президента компании, Дюпри стал председателем совета директоров, а Лингл – вице-президентом, курирующим новое международное отделение. Примечательно, что эта должность не всегда считалась особенно трудоемкой. В 1954 году Лингл был избран исполнительным вице-президентом и принял также ответственность за производство целлюлозы и растительного масла. Через несколько лет он стал курировать еще и отделения туалетных принадлежностей и изделий из бумаги^[178].

Латинская Америка

Учитывая соображения Дюпри по поводу Европы (см. выше), Линглу было предписано сосредоточиться в первую очередь на операциях в Латинской Америке, где P&G уже успела достичь определенных успехов (в частности, на Кубе). Географическая близость, а также последние политические события подтолкнули компанию к выходу на рынок Мексики, которая в 1948 году стала первой крупной зарубежной страной, куда P&G пришла после войны.

В 1946 году президентом Мексики стал Мигель Алеман, приход которого ознаменовал прекращение десятилетий революционной нестабильности. Во время инаугурации Алеман представил повестку дня, ориентированную на развитие бизнеса, включая привлечение иностранных инвестиций^[179]. P&G вместе с многими другими американскими транснациональными корпорациями пришла на этот рынок, демонстрировавший тенденцию к быстрому росту.

Поначалу Лингл присматривался к мыловаренным компаниям, с тем чтобы купить одну из них. Не найдя ничего подходящего, он договорился о приобретении небольшого производства пищевых жиров. Это предприятие вскоре пришло в упадок, и через несколько лет P&G его продала. К тому времени, однако, Tide и другие синтетические моющие средства уже открыли перед компанией новые возможности. В конце 1940-х – начале 1950-х годов P&G построила и приобрела предприятия для производства моющих средств в Мексике, Венесуэле и на Кубе.

Европа

В то же самое время, когда P&G пыталась закрепиться в Латинской Америке, она построила завод по производству синтетических моющих средств в Великобритании в расчете на внутренний спрос и экспорт в Бельгию. Успех этого предприятия позволил компании догнать Unilever, которая, хотя и опоздала к началу революции моющих средств, была лидером в данной категории продуктов на рынке Великобритании. Лингл имел намерение продвигаться дальше в континентальную Европу, и в 1954 году, благодаря его случайному знакомству с главой парижского филиала компании J. P. Morgan, P&G обрела свой первый плацдарм на континенте. Контактируя с сотрудниками J. P. Morgan, Лингл узнал также, что компании Unilever, недавно построившей завод по производству синтетических моющих средств во Франции, не хватало мощностей для удовлетворения спроса. Еще он узнал, что близкая к банкротству мыловаренная компания Fournier-Fertier, находившаяся в Марселе, в свое время начала строить новый завод по производству синтетических моющих средств, но не завершила строительство из-за нехватки финансирования. Лингл знал, что Дюпри никогда не разрешил бы приобрести этот завод напрямую. Но при поддержке Макэлроя Лингл вполне мог убедить Дюпри на

сделку, по которой P&G арендовала бы этот завод у Fournier – Ferrier на пять лет с правом последующего выкупа.

В течение этого времени P&G производила бы и продавала Tide на французском рынке^[180]. Начало французского проекта было блестящим, и Tide занял 15 % местного рынка в течение первого года продаж. Еще большую популярность приобрел бренд Wopux, новое малопеняющееся моющее средство, разработанное для французских стиральных машин. Когда объем продаж вырос, P&G построила второй завод под Парижем и начала экспорт в Италию^[181]. Успех экспорта P&G в страны Западной Европы подвел компанию к решению построить новые заводы по производству синтетических моющих средств в Бельгии (1955) и Италии (1958).

Западная Германия, которая к концу 1950-х годов явила собой «европейское экономическое чудо» и послужила движущей силой при создании Европейского экономического сообщества (ЕЭС), стала следующим логическим шагом. В этой стране, однако, уже имелся мощный местный конкурент в лице компании Henkel A.G. До войны обе компании сотрудничали в разработке синтетических моющих средств, и P&G лицензировала патенты Henkel. После войны стороны возобновили соглашение о технологическом обмене на несколько изменившихся принципах. Henkel стремилась не допустить P&G на немецкий рынок, тогда как P&G обязывалась относиться с уважением к исследовательскому потенциалу Henkel и хотела получить право первого выбора в отношении всех новых технологий, которые Henkel могла разрабатывать в будущем. Но к концу 1950-х годов многопрофильная P&G уже могла предложить к продаже не только мыло, жиры и синтетические моющие средства, а перспектива заполучить изобильный рынок с 40 миллионами немецких потребителей была слишком соблазнительной, чтобы от нее отказаться. Компания также предвидела возможную интеграцию этого региона в ЕЭС. Стремясь проявить себя жизнеспособным конкурентом на европейском рынке, Procter & Gamble вряд ли могла позволить себе отказаться от видов на Западную Германию.

В 1960 году P&G прекратила технологический обмен с Henkel и добилась согласия фирмы Rei-Werke A.G., производителя мыла и слабых моющих средств, стать местным сбытовым агентом P&G. Одним из условий сделки было право P&G приобрести фирму Rei-Werke в течение пятилетнего срока, что и было осуществлено в 1965 году. Rei-Werke поначалу запустила на пробный рынок бренды Camay, Spic and Span, а также кондиционер для белья Lenor наряду со своими собственными продуктами. Вскоре после вступления в партнерство с Rei-Werke P&G объявила о своих планах строительства нового завода по производству сильного моющего средства Dash. Принятие компанией столь нетипичного для нее решения о строительстве мощностей до того, как определился спрос на продукт, было очевидным знаком того, что она делает ставку на западногерманский рынок^[182].

К началу 1960-х годов присутствие Procter & Gamble на западноевропейском рынке постоянно росло, и компания использовала этот регион как стартовую площадку для дальнейшего расширения. В 1956 году она закрыла экспортное представительство Хедли в Лондоне и открыла новый офис в Женеве для координации экспортных операций на более мелких рынках Европы, Северной Африки и Ближнего Востока. По мере роста объемов экспорта компания иногда открывала офисы по продажам на местах и размещала производственные заказы среди своих местных партнеров. На следующем этапе развития своего бизнеса P&G стала предпочитать приобретение зарубежных активов в полную собственность, но изредка заключала соглашения и о совместных предприятиях. Компания стремилась к получению контрольных пакетов акций, но иногда соглашалась и на паритетные условия участия в капитале. Первое такое совместное предприятие было основано в Ираке в 1959 году, и почти сразу после этого аналогичные соглашения были заключены в Ливане и Саудовской Аравии^[183].

В 1962 году Лингл, так же как и его друг и начальник Макэлрой когда-то, взял отпуск для работы в Вашингтоне с Агентством международного развития, а затем с Национальным управлением по авионавигации и исследованию космического пространства (NASA). После воз-

вращения в 1964 году Лингл обнаружил, что Моргенс меньше заинтересован в дальнейшем международном расширении компании; вместо этого он предпочел усилить контроль над операциями на уже занятых рынках. «Я был твердо убежден, что мы должны двигаться вперед постепенно», – объяснял Моргенс впоследствии^[184]. Пока Лингл отсутствовал, Моргенс разбил международное отделение на четыре независимых отделения: Азии и Латинской Америки; Британии, Канады и Скандинавии; общего рынка; экспорта и специальных операций. Каждое вновь созданное отделение подчинялось одному из вице-президентов, полностью отвечавшему за его деятельность. Компания сконцентрировалась на повышении эффективности своей работы в указанных областях и на выращивании местных руководящих кадров, при этом относясь к выходу на новые рынки более осмотрительно.

Комплектование зарубежных филиалов персоналом представляло постоянную проблему. Поскольку Моргенс был в первую очередь сосредоточен на развитии и диверсификации внутреннего бизнеса, то Линглу «приходилось буквально драться за каждого толкового работника», как вспоминал Чак Фуллграф. Уильям Гурганус, преемник Лингла с 1969 года, сталкивался с аналогичными проблемами. К середине 1970-х годов, однако, подготовка местных европейских кадров существенно улучшилась. В частности, Дирк Ягер, который стал одним из высших руководителей компании в 1999 году, в то время был заместителем руководителя в Нидерландах. Среди талантливых менеджеров по рекламе были Харальд Айнсманн в Германии, Хорхе Монтойя в Испании, а также Майкл Аллен, впоследствии ставший вице-президентом английского подразделения компании^[185].

Япония

Взглянув за пределы континентальной Европы и Латинской Америки, Лингл начал интересоваться огромными территориями Тихоокеанского региона, особенно Австралией, Индией и Японией. Для P&G эти регионы продолжали оставаться «белыми пятнами», то есть рынками, на которых компания до сих пор вообще не присутствовала. Лингл посетил эти страны как член американской организации «Международный бизнес» и встретился с высшими правительственными чиновниками. Полученная информация оставила его в нерешительности. Австралийский рынок казался слишком маленьким, чтобы оправдать выход на него, а Индия выглядела слишком бедной страной.

Другое дело – Япония. Как и Западная Германия, эта страна пережила удивительное экономическое возрождение после войны и имела крупную, быстрорастущую и богатую экономику. Но Лингл усмотрел в Японии некоторые специфические особенности, которые заставили его повременить с решением. Во-первых, это были правительственные ограничения, сводившие иностранное владение японскими компаниями к миноритарным позициям. Это означало, что P&G не могла последовать своей излюбленной тактике выхода на рынок путем поглощения существующей компании или получения контроля над ней. Вторым фактором было наличие двух мощных конкурентов, компаний Као и Lion. Обе были старыми, твердо стоящими на ногах компаниями с устоявшимися брендами, тесными связями с дистрибьюторами, значительными технологическими возможностями (особенно Као) и не выказывали ни малейшей склонности входить в альянс с P&G или какими-либо другими зарубежными партнерами. Более того, обе компании в свое время уже дали отпор таким гигантам, как Colgate и Unilever, которые пытались пробиться на японский рынок мыла и средств по уходу за полостью рта в 1960-е годы. Другие американские производители потребительских товаров, например General Mills и General Foods, также были в свое время вынуждены оставить попытки закрепиться на японском рынке^[186].

В конце 1960-х годов перспектива возможного скорого облегчения японским правительством доступа иностранного капитала заставила P&G вернуться к идее выхода на японский

рынок, который в то время был вторым по величине рынком некоммунистического мира. В 1968 году, незадолго до прихода Гургануса на место уходящего в отставку Лингла, P&G приняла двухмесячное исследование японского рынка синтетических моющих средств. На этот раз результаты оказались обнадеживающими. В начале 1970-х годов P&G начала переговоры об организации в Японии совместного предприятия для производства и сбыта мыла, синтетических моющих средств и бытовых чистящих веществ.

Ближний Восток и другие регионы

К началу 1970-х годов P&G из американской компании с несколькими зарубежными филиалами превратилась в настоящую транснациональную корпорацию. Основную часть общего прироста прибыли компания получала именно за счет международных операций, которые в 1972 году дали 27 % общей прибыли^[187]. В течение нескольких лет Ariel, продававшийся в Европе, Латинской Америке и на Ближнем Востоке, опередил Tide, который был крупнейшим брендом из всех синтетических моющих средств, производимых P&G. В период с 1955 по 1979 год объем зарубежных продаж P&G увеличился с 238 миллионов до более чем 1,3 миллиарда долларов, прибыль увеличилась в восемь раз, а зарубежные активы учетверились (с 81 миллиона до 320 миллионов долларов). Увеличение размера персонала на одну треть также произошло за счет зарубежных филиалов^[188]. Компания все сильнее ощущала себя международной экономической единицей и становилась более уязвимой для дестабилизирующих событий, происходивших в Азии, Латинской Америке и на Ближнем Востоке.

Так же как и в случае приобретений на внутреннем рынке, P&G стремилась формировать зарубежные филиалы по образу и подобию материнской компании. Лингл признавал необходимость поиска баланса между местными интересами и приверженностью общекорпоративным ценностям, таким как опыт, производственный потенциал, контроль. Однако он заявлял также, что «наилучшим путем к успеху в зарубежных странах является построение в каждой из них точной копии американской P&G»^[189]. Под этим он подразумевал, что филиал в каждой стране должен иметь сильного генерального директора, контролирующего весь диапазон деловых функций. P&G добивалась того, чтобы все ее новые филиалы придерживались общих корпоративных принципов опоры на тщательные исследования рынка и выпуска высококачественных продуктов, а также соблюдали основополагающие требования честности и прямоты при ведении бизнеса. С этой целью Лингл устраивал многим руководителям зарубежных филиалов стажировки в Цинциннати. По мнению Гургануса, распространение корпоративной культуры облегчилось после того, как начал повышаться статус международных операций компании. По мере того как «некоторые из молодых сотрудников международного отделения добивались более ответственных постов в компании», они способствовали «ускорению приведения зарубежных структур P&G к общим корпоративным стандартам»^[190].

Препятствия на пути расширения: антимонопольная политика и конец поглощений

По всей вероятности, P&G так и продолжала бы идти путем поглощения компаний в целях освоения новых направлений выпуска потребительских товаров. Однако антитрестовская политика, начатая правительством США, заставила компанию изменить стратегию. После Второй мировой войны федеральное правительство снова провозгласило обязательным строгое применение антитрестовских законов, продолжая тенденцию, наметившуюся еще во времена Великой депрессии. В 1950 году конгресс США принял закон Селлера – Кифовера, затруднявший поглощение и слияние компаний одного уровня в одной или родственных отраслях бизнеса. Новый закон не принимал во внимание цели поглощения, имел значение только

размер компаний. Если компания в результате слияния или поглощения получала достаточно большую долю рынка, то суд мог запретить такую сделку даже в отсутствие каких-либо торговых ограничений. Такие крупные корпорации, как P&G, IBM, Alcoa, DuPont и United Shoe Machinery Company, неизбежно привлекали внимание контролирующих органов.

Проблемы начались в 1952 году, когда P&G вместе с несколькими другими производителями мыла являлась фигурантом иска Министерства юстиции, требовавшего ограничений конкуренции и монополии. Дело было прекращено в 1961 году. Более серьезное обвинение против компании было выдвинуто всего неделю спустя после вступления Моргенса на пост президента P&G в 1957 году. Федеральная торговая комиссия (ФТК) заявила, что недавнее приобретение компании Clorox было проведено в нарушение закона Клейтона, так как оно могло привести к доминированию P&G на рынке бытовых отбеливающих веществ. В это время P&G находилась в процессе приобретения компании Charmin, и Моргенс опасался, что эта компания по производству изделий из бумаги станет последним прорывом P&G в новое направление бизнеса^[191].

P&G публично отвечала в суде на обвинения Министерства юстиции. с особым сарказмом Дюпри говорил о том, что он и другие руководители американских корпораций считали «извращенной» логикой правительства, по которой компании полагалось наказывать за то, что они растут и достигают успеха. Разбирательство тянулось десять лет, прежде чем дошло до Верховного суда, который в 1967 году вынес решение не в пользу P&G, постановив, что рекламные ресурсы компании могут представлять существенную угрозу для конкурентов Clorox. Приобретение Clorox объявлялось недействительным.

Между тем 26 июня 1966 года ФТК известила, что будет добиваться лишения P&G прав на приобретенную за три года до этого Folgers, вторую по величине кофейную компанию США. Но кофейная промышленность была очень раздробленной, и доля предприятий Folgers, сконцентрированных в основном в западных штатах, составляла всего 11 % общенационального производства. Приведенная в замешательство заявлением ФТК, P&G, тем не менее, быстро отреагировала и добилась принятия мирового соглашения, подписанного 9 февраля 1967 года. По этому соглашению, P&G оставляла за собой права на Folgers, но какой ценой! В течение семи лет после этого P&G не имела права приобретать какие-либо предприятия в США, производящие хозяйственные потребительские товары для продажи в бакалейных магазинах, без предварительного разрешения ФТК. Компании также предписывалось продать в течение последующих пяти лет фабрику Folgers в Хьюстоне покупателю, утвержденному ФТК, и запрещалось приобретать какие-либо кофейные предприятия в течение последующих десяти лет^[192].

Эпизоды с Clorox и Folgers были серьезными прецедентами, высветившими постоянную проблему в антитрестовской судебной практике США: как надлежит трактовать понятие рынка? Джон Смейл впоследствии указывал на тот факт, что до этих приобретений P&G вообще никогда не присутствовала на рынках отбеливающих веществ и кофе. Получается, что в то время крупный размер компании сам по себе уже расценивался как нарушение, за которое следовало наказывать. Правительство полагало, что, поскольку P&G представляет собой такую мощную силу в бакалейной торговле, этой компании нельзя разрешать начинать новые направления бизнеса путем приобретения лидирующих брендов, таких как Clorox и Folgers. Решение в отношении Folgers было особенно обескураживающим, поскольку этот крупный бренд, господствовавший на западе от Миссисипи, не был общенациональным^[193].

Инсайдеры P&G позже подтверждали, что эти судебные решения оказали охлаждающий эффект на отношение руководства компании к приобретениям. Компания не сделала ни одного крупного приобретения на протяжении 1970-х годов. Она также отказалась следовать по пути многих других производителей потребительских товаров, которые, будучи лишенными, в соответствии с антитрестовскими законами, права поглощать родственные фирмы, без колебаний пытались войти в совершенно чуждые им сферы бизнеса. Эта стратегия, названная конгломерацией, отчасти была продиктована тенденцией министерства юстиции не препятствовать

слияниям фирм в совершенно не связанных областях бизнеса. Обоснованность такого пути подтверждалась также и господствовавшей тогда философией менеджмента, согласно которой диверсификация способствует повышению общей прибыльности компании, поскольку деятельность в различных сферах бизнеса якобы помогает распределять риски и компенсировать спады экономического цикла. Уолл-стрит благосклонно отнеслась к движению конгломерации и поощряла компании, которые вступили на этот путь, более высокими оценками стоимости их активов^[194].

P&G, однако, сосредоточила свои усилия на разработке новых продуктов в рамках уже освоенных отраслей, не отклоняясь от установленного самой компанией правила оставаться приверженной существующим и родственным сферам ассортимента. Компания продолжала придерживаться этой политики и во время экономического спада 1970-х годов, когда ее заинтересовала фармацевтическая промышленность, продемонстрировавшая прирост в 130 миллиардов долларов (одна из немногих отраслей, которые в то время опережали средние темпы экономического развития). Фуллграф, который в то время координировал исследования в области фармацевтики как потенциального нового направления бизнеса, сообщал, что P&G «рассматривала как минимум десять или двенадцать фирм в качестве кандидатов на приобретение, и каждая из них могла бы стать великолепной стартовой площадкой для дальнейшего развития <...> но руководство компании просто не видело перспективы в этих приобретениях с точки зрения антитрестовского законодательства»^[195]. В результате P&G вышла на фармацевтический рынок только в 1982 году с приобретением компании Norwich Eaton.

Отказ P&G от новых приобретений в конце 1960-х и в 1970-х годах имел как минимум одно выгодное следствие. Многие конгломераты так и не оправдали больших надежд инвесторов. Начиная с конца 1970-х корпоративные скупщики акций (рейдеры), такие как Т. Бун Пикенс, Карл Икан и Майкл Милкен, обратили свои взоры на некоторые из таких компаний, утверждая, что эти конгломераты плохо управлялись и поэтому их недооценили. Рейдеры полагали, что дезинтеграция этих конгломератов поможет выявить истинную стоимость отдельных компаний. Эти люди делали большие заимствования ради покупки конгломератов, зачастую полагаясь на такой финансовый инструмент, как «мусорные» облигации, то есть облигации с высоким доходом, но и с высокой степенью риска^[196]. Установка P&G на внутреннее развитие и приверженность устоявшимся направлениям бизнеса уберегли компанию от эпидемии враждебных поглощений, которая продолжалась до конца 1980-х и начала 1990-х годов.

Экологические проблемы

Еще одним тормозом для расширения деятельности компании стали новые взгляды общественности на проблемы охраны окружающей среды. Разговоры на эту тему начались после публикации в 1962 году книги Рэйчел Карсон под названием «Безмолвная весна», в которой она предупреждала о возможных опасностях, связанных с применением ДДТ и других пестицидов. Как производитель моющих средств, P&G стала мишенью для защитников окружающей среды, обеспокоенных возможным вредным воздействием химикатов, которые содержатся в промывной воде, сливаемой после стирки в канализацию. Алкилбензолсульфонат (АБС), поверхностно-активное вещество, содержащееся в порошках Tide, время от времени приводило к появлению пены на воде вдоль берегов рек и ручьев. Росла убежденность общественности в том, что ответственность за существенное загрязнение воды несут производители синтетических моющих средств. Вслед за этим возникли споры также по поводу энзимов (ферментов), новых пятновыводящих ингредиентов моющих средств. В Европе моющие средства, основанные на энзимах, такие как Ariel, получили широкое распространение и почти не вызвали общественных протестов. В США же возникла большая шумиха по поводу возможных вредных воздействий этих веществ (ложное впечатление было порождено рекламой,

изображавшей, как энзимы уничтожают грязь). R&G первой вывела энзимосодержащие продукты на рынок в 1967 году, но вскоре была вынуждена снять их с производства. К 1971 году R&G, как и другие производители синтетических моющих средств, исключила энзимы из всех стиральных порошков, идущих на продажу в США.

Еще один ингредиент синтетических моющих средств, вызвавший полемику в 1960-е годы, – это фосфаты. Фосфаты – химические вещества, содержащие фосфор (они входят во многие промышленные продукты и добавляются в стиральные порошки для смягчения воды и осаждения частиц загрязнений, удаляемых с одежды). С фосфатами связывают ускорение эвтрофикации (состояние, при котором обогащение воды минеральными и органическими питательными веществами вызывает зарастание водоемов водорослями), как это произошло, например, с озером Эри. R&G приводила доводы, что фосфаты из неочищенных сточных вод и поверхностного стока с полей, содержащего удобрения представляют гораздо большую проблему, чем фосфаты из моющих средств. Но общественность осталась глуха к аргументам компании^[197].

Муниципалитеты некоторых городов запретили использование моющих средств, содержащих фосфаты, а ФТК пригрозила, что потребует маркировать моющие средства как загрязняющие вещества. В соответствии с местными законами, R&G в 1972 году прекратила продажи стиральных порошков в районах Майами, Буффало и Чикаго. «Мы столкнулись с дилеммой, – рассказывал Том Лейко. – Мы не могли производить продукцию, которая удовлетворяла бы принятым законам, используя технологию, которая была доступна в те времена. Встать же на путь замещения фосфатов нейтральными ингредиентами, которые снижали бы эффективность моющих средств и при этом не производили бы никакого положительного экологического эффекта, нам представлялось неправильным. Также мы считали неверным замещение фосфатов небезопасными щелочами. При таких условиях мы посчитали оптимальным просто снять наши стиральные порошки с продажи на указанных рынках»^[198].

В отличие от ситуации с энзимами, в дискуссии о фосфатах R&G не сдавала позиций, веря в то, что в конце концов победа будет на стороне компании. R&G также надеялась, что, убедившись в гораздо худших характеристиках бесфосфатных моющих средств, потребители будут настаивать на отмене принятых законов. Однако потребители почти не заметили разницы, и массовая кампания за возвращение в продажу фосфатсодержащих моющих средств так и не состоялась^[199]. Впоследствии ученые R&G разработали альтернативные ингредиенты, которые, как представлялось, отличались приемлемой эффективностью и были при этом безопасными. Компания выпустила эти альтернативные средства в продажу в тех местностях, где были запрещены фосфаты.

Так же как и антitrustовские обвинения, выдвинутые против компании в 1950-е и 1960-е годы, дискуссия о фосфатах обернулась для компании «огромным разорением», как выразился Эд Харнесс. R&G потратила более 130 миллионов долларов на поиск заменителя фосфатов, что, по словам Смейла, «снизило продуктивность исследовательских работ компании [в области чистящих средств] за целое десятилетие». Только «к началу 1980-х годов мы смогли подступить к разработке некоторых очень важных продуктов <...> чистящих средств с более широким диапазоном применения»^[200].

R&G считала реакцию СМИ «эмоциональной, политизированной и временами довольно иррациональной». Харнесс, однако, рассматривал вопрос с точки зрения перспективы: «Конечно, мы заплатили определенную цену, но это такая цена, которую мы, вероятно, будем платить снова и снова, по мере того как благонамеренный мир продолжит бороться за лучшую жизнь. Мы, как компания Procter & Gamble, готовы идти на такие издержки в интересах покупателей наших продуктов. Причина? Если мы позаботимся о потребителе, то и потребитель позаботится о нас»^[201]. Такая сентиментальность подверглась суровому испытанию в 1980 году, когда R&G столкнулась с кризисом в связи с тампонами Rely.

1970-е годы: ухудшение делового климата

Долгий послевоенный период экономического подъема внезапно оборвался в начале 1970-х годов, когда США, как и большинство других западных индустриально развитых стран, вступили в полосу инфляции с одновременной стагнацией (так называемая стагфляция). Десятилетие началось с введения администрацией Никсона системы регулирования цен и ставок заработной платы. С каждым последующим годом становилось все яснее, что экономический рост нельзя считать чем-то само собой разумеющимся. Производительность труда снижалась. Дефицит бюджета нарастал вследствие крупных военных расходов во Вьетнаме, расширения программ социальной помощи и увеличения расходов на охрану окружающей среды. Некоторые международные политические события также привели к экономическим потрясениям, в частности, когда в 1973 и повторно в 1979 году Организация стран – экспортеров нефти (ОПЕК) взвинтила цены на сырую нефть. Рост цен на нефть, сырье и химические вещества привел не только к повышению издержек производства для P&G; он также оттолкнул прежних потребителей высококачественных брендов компании, которые переориентировались на более дешевые массовые продукты.

В 1974 году Моргенс, ушедшего в отставку после успешного семнадцатилетнего президентства, на посту главы компании сменил Харнесс. Так же как Макэлрой и Моргенс, Харнесс был выходцем из департамента рекламы. Он пришел в компанию в 1940 году, провел четыре года в вооруженных силах во время Второй мировой войны и затем вернулся в P&G, став в 1954 году руководителем по продвижению брендов, а в 1960 году – руководителем рекламного департамента отделения мыла и синтетических моющих средств. В 1962 году Харнесс был назначен руководителем отделения туалетных принадлежностей. Год спустя Моргенс бросил его на передний край борьбы уже во главе отделения изделий из бумаги. В 1966 году Харнесс был избран вице-президентом – руководителем группы, курировавшим отделения изделий из бумаги; целлюлозы и специализированных товаров; туалетных принадлежностей. В 1970 году Харнесс стал исполнительным вице-президентом, отвечающим за все отделения потребительских товаров, которые работали на внутреннем рынке, и занимал этот пост до избрания президентом в 1971 году. Как президент Харнесс отвечал за всю производственную деятельность компании внутри США, а в 1973 году он к тому же принял ответственность и за все международные операции^[202]

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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

Комментарии

1.

См. например, ежегодные рейтинги компаний, вызывающих наибольшее восхищение публики, в журнале Fortune начиная с 1985 года.

2.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) – Эду Райдеру (Ed Rider), 5 декабря, 2002 г. Корпоративные архивы Procter & Gamble, штаб-квартира компании P&G, Цинциннати, Огайо (далее – Архивы P&G). Многие старшие руководители компании высоко оценили бестселлер Джеймса К. Коллинза и Джерри И. Порраса по руководству компаниями (James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last*, New York: HarperBusiness, 1994). Коллинз и Поррас изучили по нескольку ведущих компаний в каждой из отраслей, в том числе P&G и Colgate в области потребительских товаров. Они пытались установить, почему некоторым компаниям удается на протяжении долгого времени процветать и возглавлять свои отрасли. Вывод заключался в том, что победители добиваются успеха за счет своего умения отличать основополагающие характеристики от преходящих качеств своей компании. Эти компании стойко придерживались небольшого количества фундаментальных идей и принципов, но были готовы изменить, порой резко и внезапно, все «не относящееся к главному». Такое понимание оказалось особенно близким для руководства P&G в 1990-е годы, потому что компания как раз переживала период весьма драматичных перемен, изменивших, в конечном итоге, некоторые давно устоявшиеся стратегии P&G (такие, как постоянная занятость сотрудников) и заставивших компанию отказаться от некоторых старейших брендов (таких, как Crisco, Jif и Spic and Span).

3.

Корпоративный отчет P&G, 2002. Архивы P&G.

4.

Cincinnati Daily Gazette, 26 October 1838. Это самое раннее из известных объявлений Procter & Gamble. Для получения дополнительной информации об отцах-основателях компании см.: Alfred Lief. *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, 1958), pp. 14–20; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981). Как Лиф, так и Шизгалл (в целом весьма достоверные источники) говорят о том, что название фирмы «Procter & Gamble» было впервые использовано (а следовательно, компания уже существовала) в марте 1837 года, однако архивариус P&G Эд Райдер указывает, что эти данные базируются на очевидно ошибочно датированном письме (написанном Кемпбеллу Морфиту (Campbell Morfit) Джеймсом Н. Гэмблом, а не Джеймсом А. Гэмблом, и отосланном в 1957, а не в 1937 году).

5.

Нэнси Ф. Коэн (Nancy F. Coehn) в книге *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) доказывает, что к тому времени как Procter & Gamble начала выпускать на рынок свое мыло и свечи, бренды существовали по крайней мере уже полстолетия. Однако этот ранний брендинг относился к области потребления высшего и среднего класса и товарам, изготовленным ремесленным способом (таким, как веджвудский фарфор), а не фасованным продуктам массового производства.

6.

Carl W. Condit, *The Railroad and the City: A Technological and Urbanistic History of Cincinnati* (Columbus: Ohio State University Press, 1977), pp. 5–6.

7.

Charles Cist, *Sketches and Statistics of Cincinnati in 1851* (Cincinnati: W. H. Moore & Co., 1851), p. 279 («100 тысяч свиней ежегодно»); Condit, *Railroad and the City* («четверть всего количества свиней, забиваемых за год в Соединенных Штатах»); Charles Cist, *Cincinnati in 1841*. (Cincinnati: W. H. Moore & Co., 1841, 54, 58 («62 мясника, занимающихся говядиной и свиной»)).

8.

Cist, *Cincinnati in 1841*, разные страницы.

9.

См. в особенности: William Cronon, *Nature's Metropolis: Chicago and the Great West* (New York: W. W. Norton, 1992).

10.

Названия пароходов взяты из расчетной книги за 1852–1853 гг. Архивы P&G.

11.

Procter & Gamble к А. Ives, Детройт, 17 ноября 1848. Архивы P&G.

12.

Cronon, *Nature's Metropolis*.

13.

Кассовая книга (1849–1852). Архивы P&G. Об использовании мыла и свечей для оплаты расходов на зарплату; см. также: John M. Donnelly. Недатированный документ (запись воспоминаний работника того периода). Архивы P&G.

14.

Кассовая книга (1849–1852).

15.

О роли местных банков см.: Donnelly. Недатированный документ. Обратите внимание, что подобный способ финансирования был широко распространен до Гражданской войны в США.

16.

Там же.

17.

Condit, *Railroad and the City*, pp. 6–9.

18.

Гроссбух, 1864–1866. Архивы P&G.

19.

James Norris Gamble. Лабораторная тетрадь. Из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

20.

Lief, *It Floats*, pp. 34–35.

21.

Записи компании Dunn & Bradstreet Credit, Baker Library, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, MA, 78, pp. 302, 303, 464.

22.

Cincinnati Sun, 22 December 1886 г. (вырезка сохранилась в Архивах P&G); содержащиеся в статье данные о производстве свечей и мыла предоставлены Харли Проктером.

23.

Cronon, *Nature's Metropolis*, pp. 228–230.

24.

Stuart Bruchey, *Enterprise: The Dynamic Economy of a Free People* (Cambridge: Harvard University Press, 1990), p. 270.

25.

Там же, pp. 308–311 (об индустриализации и повышении доходов), p. 263 (об урбанизации).

26.

Определяющим источником является Alfred D. Chandler, Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977).

27.

Относительно Хайнца см.: Nancy F. Koehn, «Henry Heinz and Brand Creation in the Late Nineteenth Century. Business», *History Review*, осень 1999, pp. 349–393.

28.

Alfred Lief, *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, 1958), p. 49. Письмо Джеймса Н. Гэмбла к Г.Дж. Моррисону, 3 февраля 1923. Manufacturing Administration Research Library, Ivorydale, Procter & Gamble. К сожалению, письмо в Архивах P&G не сохранилось, хотя Альфред Лиф и приводит его копию.

29.

Заметки Лифа. Архивы P&G. В качестве источника Лиф ссылается на письмо от Джеймса Н. Гэмбла к Г.Дж. Моррисону, 9 февраля, 1923. – Manufacturing Administration Research Library. К сожалению, письмо в Архивах P&G не сохранилось. Относительно «божественного откровения» см.: Lief. *It Floats*, p. 6.

30.

Susan Strasser, *Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market* (New York: Pantheon Books, 1989), pp. 44–45. Весьма уместно, что в 1878 году, как раз когда P&G начала выпускать мыло Ivory, группа производителей США образовала Ассоциацию по торговым маркам США.

31.

Lief, It Floats, pp. 6–7.

32.

Там же, p. 7.

33.

Там же, pp. 8–9.

34.

Анализ клиентов Ayer см.: Ralph Hower, *The History of an Advertising Agency: N. W. Ayer & Son at Work, 1869–1939* (Cambridge: Harvard University Press, 1939), p. 638.

35.

Strasser, *Satisfaction Guaranteed*, p. 91.

36.

Там же.

37.

Advertising Age, 20 August 1987, 10.

38.

Independent, 21 December 1882; *The Century Magazine*, February 1883. Объявление в *The Century Magazine* выделяет «99 44/100 %» жирным шрифтом. В варианте *Independent* в конце объявления добавлен текст: «Try it. Sold Everywhere» («Попробуйте его. Продается везде». – Прим. пер.).

39.

Ivory представляет собой классический случай того, что Ричард Тедлоу (Richard Tedlow) в своей книге *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) называет маркетингом второй ступени.

40.

С другой стороны, объявление изображает Ivory как незавернутый брусок мыла, без характерной упаковки. На протяжении XIX века объявления редко изображали Ivory в упакованном виде.

41.

Две небольшие учетные книги в Архивах P&G показывают, что Харли Проктер тщательно отслеживал рекламу в журналах, отмечая суммы, заплаченные художникам за рисунки (Харли Проктер. Расчетные книги). Суммы составляли от 20 до 75 долларов за рисунок, и компания заказывала и получала непрерывающийся поток иллюстраций.

42.

Cincinnati Sun, 22 December 1886 (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

43.

A Trip to Ivorydale. Статья без даты (1886?) (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

44.

Cincinnati Enquirer, July 1885; A Trip to Ivorydale. Moonbeams (корпоративная газета P&G), July 1920, 4.

45.

Thomas Glenn, Reminiscences [sic] of the Procter & Gamble Company's Central Avenue Plant by Mr. Thomas Glenn. Машинописная рукопись. Архивы P&G, p. 2.

46.

A Trip to Ivorydale, Moonbeams, July 1920, 1.

47.

Glenn, Reminiscences, p. 3.

48.

Before Ivorydale: The Central Avenue Factory, Moonbeams, February, 1920, 2.

49.

A Trip to Ivorydale, Moonbeams, July 1920, 4. Упаковочные машины начали использоваться только около 1905 г.

50.

Lief, It Floats, pp. 73–79.

51.

Там же, pp. 75–76.

52.

Отчет о прибылях и убытках, графа 4. Из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

53.

Cincinnati Sun, 22 December 1886 (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

54.

Отчет о прибылях и убытках за шесть месяцев с 1 апреля по 1 октября 1889 г., Вох 4, из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

55.

Рукописное открытое письмо, 28 ноября 1885 г. Архивы P&G. Каковы были размеры массовой рассылки и как именно компания определяла нескольких хороших хозяек в той или иной местности, выяснить точно на основании сохранившейся документации невозможно.

56.

Там же.

57.

Рукописное открытое письмо, Procter & Gamble к «Мадам», 24 августа 1889 г. Архивы P&G.

58.

Журналы с отчетностью департамента продаж: «Misc. Memorandums» № 1 и № 2. Архивы P&G.

59.

Копия печатного обращения, без даты, P&G Scrapbook, 1896–1912, Архивы P&G.

60.

The Century Magazine, July 1891, рекламное объявление.

61.

[Hastings French and Harry Brown]. «Misc. Memorandums» #2 Opened October 1st 1896. Архивы P&G.

62.

См. отчеты в папке: Sales by Brand, 1888–1910, 1910–1918. Sales Box 6. Архивы P&G. Итоговые цифры отражают увеличение веса бруска Ivory с шести до десяти унций. Данные о продажах за XIX век не сохранились.

63.

Там же.

64.

Hower, History of an Advertising Agency; Stephen Cox, The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators (New York: William Morrow and Company, Inc., 1984.)

65.

В конце 1800-х многие компании США регистрировались как корпорации в штате Нью-Джерси из-за благоприятных законов этого штата в отношении учреждения корпораций.

66.

Информацию относительно формирования рынка промышленной собственности и современных корпораций США см.: Thomas Navin and Marion Sears, «The Rise of a Market for Industrial Securities, 1887–1902», Business History Review 29 (1954), pp. 105–138; Naomi Lamoreaux, The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904. (New York: Cambridge University Press), 1985.

67.

См., в частности: Sanford M. Jacoby, Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997).

68.

Цитируется по: Alfred Lief, It Floats: The Story of Procter & Gamble (New York: Rinehart & Company, 1958), p. 84.

69.

Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981), p. 65.

70.

Статистика в соответствии с данными Бюро переписей населения США (U.S. Bureau of the Census), 1890, vol. 11; и Manufacturers, vol. 2 (1930). Данные 1890 года учитывают производство мыла и свечей в совокупности (и не предоставляют результатов конкретно по мылу); в данных 1930 года учтено только производство мыла (производство свечей к этому времени стало сравнительно небольшим).

71.

Ferdinand Otter, «Two Great Soap Companies Compared», Magazine of Wall Street, 6 September 1930 г., pp. 740–741.

72.

«99 44/100 % Pure Profit Record». Fortune, April 1939, p. 154.

73.

К этому времени лаборатории организовывались на многих предприятиях тяжелой промышленности, но не в компаниях, работающих в таких отраслях, как производство мыла.

74.

History of the Chemical Division. Машинописный отчет, 1960. Папка: «History of Chemical Division» Research & Development Box 6. Архивы P&G.

75.

Там же.

76.

Шизгалл (Schisgall) упоминает об этом в книге Eyes on Tomorrow, p. 41.

77.

R. A. Duncan, «Some Items of Interest on the Record of Procter & Gamble». 24 October 1958. Архивы P&G.

78.

Там же.

79.

Однако нужно отметить, что в середине 1800-х годов компании довелось заниматься продажей свиного жира.

80.

Лучшим источником относительно маркетинговой кампании Crisco является Strasser, Satisfaction Guaranteed, p. 3–15.

81.

J. George Frederick, Efficient Planning Before Advertising, Printers Ink, 9 January 1913.

82.

Richard R. Deupree, «Talk Before the P&G Club». 19 September 1912. Архивы P&G.

83.

Procter & Gamble Distributing Co. (около 1905?). P&G Scrapbook, 1896–1912. Архивы P&G.

84.

Там же.

85.

Procter & Gamble Distributing Co., циркулярное письмо розничным торговцам, без даты (около 1903–1904 гг.), P&G Scrapbook, 1896–1915. Архивы P&G.

86.

Procter & Gamble Distributing Co., циркулярное письмо, без даты (около 1904 г.). P&G Scrapbook, 1896–1912. Архивы P&G.

87.

Deupree, «Talk Before the P&G Club».

88.

Там же.

89.

Richard R. Deupree, Dividend Day Talk. 13 February 1926., Архивы P&G.

90.

Deupree, Talk Before the P&G Club.

91.

Там же.

92.

Там же.

93.

Deupree, «Dividend Day Talk».

94.

См., например: Interstate Grocer, 30 June, 10 July, и 17 July 1920, вырезки взяты из Альбома с вырезками P&G, Архивы P&G.

95.

Дюпри, выступление перед P&G Club (Deupree, «Talk Before the P&G Club»).

96.

Там же.

97.

Там же.

98.

Уильям Купер Проктер (William Cooper Procter), письма к Мэри Э. Джонстон (Mary E. Jonston), 6 июля 1922 г. и 19 января 1923 г., изданы частным образом в 1957 г. (Letters of William Cooper Procter, Архивы P&G, 136, 151).

99.

Запись беседы П. Смелзера (D.P. Smelser) и Дж. Д. Генри (J. D. Henry), 29 августа 1962, «MRD Talks» File, AD1, Market Research Box 1, Архивы P&G).

100.

«99 44/100 % Pure Profit Record», p. 162.

101.

Запись беседы П. Смелзера (D.P. Smelser) и Дж. Д. Генри (J. D. Henry).

102.

История департамента исследований рынка, машинописная рукопись; 1 февраля 1962 г. (Market Research History File, AD1, Market Research Box 1, Архивы P&G)

103.

Там же.

104.

Там же.

105.

Обсуждение вопросов, связанных с департаментом исследований рынка (D.P. Smelser, R.N. Humphries, C.W. Knappenberger, and Ruth Mooney, «Talk on Market Research Department. October 1958», MRD Talks» folder, AD1 Market Research Box 1, Архивы P&G).

106.

Письмо Эда Райдера (Ed Rider) к Джону Смейлу (John Smale), посвященное истории бренд-менеджмента и суммирующее результаты беседы с У.Р. Чейзом (W.R. Chase) и Клинтом Пейсом (Clint Pace) (Brand Management History, 30 June 1987 г., Архивы P&G).

107.

Письмо Нейла Макэлроя (Neil McElroy) к Р.Ф. Рогану (R.F. Rogan), 13 мая 1931. P&G Archives.

108.

Там же.

109.

Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Cambridge: The MIT Press, 1962).

110.

Otter, «Two Great Soap Companies Compared», pp. 740–741.

111.

Lief, It Floats, p. 198.

112.

На заводах в Канзас-Сити и Сент-Луисе происходили кратковременные сокращения рабочей недели. А некоторым заводам Вискее пришлось пойти на временное увольнение ряда сотрудников.

113.

См. данные Curtis Publishing Company, ссылка на которые дается в статье «Setting the Pace во внутренней газете P&G Moonbeams, April 1929, 10.

114.

«99 44/100 % Pure Profit Record», р. 81–82. К сожалению, не сохранилось точных данных, дающих более полное представление о ситуации.

115.

Duncan, «Some Items of Interest».

116.

Time, 5 October 1953 г., 92.

117.

Дж. Томас Хальберштадт (G. Thomas Halberstadt), интервью, 7–9 апреля 1984. Архивы P&G, 34).

118.

Robert A. Duncan, «P&G Develops Synthetic Detergents 1931–1946: A Short History». Машинописный отчет, 15 июля 1958, Архивы P&G.

119.

Там же.

120.

Дэвид «Дик» Байерли, «История Tide, машинописный отчет» (David «Dick» Byerly, «History of Tide», 15 июня 1950, Архивы P&G); см. также: письмо Дж. Томаса Хальберштадта к Алану Кентроу (Alan Kantrow), 24 апреля 1984. Архивы P&G.

121.

Дж. Томас Хальберштадт (G. Thomas Halberstadt), интервью.

122.

Там же. Рассказ Хальберштадта о научных исследованиях, связанных с разработкой Tide, представляет собой один из лучших и наиболее полных отчетов об этом критически важном этапе в истории компании. Там, где не указано особо, все цитаты на нескольких страницах, описывающих период с 1939 по 1946 год, взяты из источника.

123.

Помимо интервью Тома Хальберштадта см. также его письмо к Алану Кентроу (Alan Kantrow), 24 апреля 1984. Архивы P&G.

124.

Дж. Томас Хальберштадт (G. Thomas Halberstadt), интервью.

125.

Детальное описание сложного процесса, при помощи которого P&G традиционно разрабатывала и выводила товары на рынок в тот период, см.: «Curtain Going Up on Brand X», Moonbeams, November 1948 – May 1949.

126.

Архивы P&G, электронная база данных.

127.

Относительно ведущей роли Герхарта см. данные Дона Бейкера. Архивы P&G, электронная база данных. См. также Thomas Hine. The Total Package: The Evolution and Secret Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Tubes (Boston: Little, Brown and Company, 1995, p. 147–149), где первоначальный дизайн приписывается Дональду Дески.

128.

Письмо Гибба Кери (Gibb Carey) к Эду Райдеру (Ed Rider), 12 декабря 2002. Архивы P&G.

129.

Информация о строительстве грануляционных башен и процессе гранулирования взята из интервью по телефону с Джеймсом Юэллом (James M. Ewell), Чарльзом Фуллграфом (Charles Fullgraf) и Джорджем Броудфутотом (George Broadfoot), 10 мая 2001.

130.

Джеймс Юэлл (James M. Ewell), интервью, 22 июня 1994. Архивы P&G.

131.

Дин Файт (Dean P. Fite), письмо с воспоминаниями о Tide, 6 января 1996. Архивы P&G.

132.

Джеймс Юэлл (James M. Ewell), интервью.

133.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью, 16 февраля 1995, Архивы P&G.

134.

Роберт Лейк (Robert Lake), письмо с воспоминаниями о Tide, 20 декабря 1995, Архивы P&G.

135.

Джеймс Юэлл (James M. Ewell), интервью.

136.

Джордж Майерс (George T. Myers), письмо с воспоминаниями о Tide, 21 декабря 1995, Архивы P&G.

137.

Брюс У. Прайс-старший (Bruce W. Price, Sr.), письмо с воспоминаниями о Tide, 20 декабря 1995, Архивы P&G.

138.

Макс Б. Шмидт (Max B. Schmidt), письмо с воспоминаниями о Tide, 19 февраля 1996, Архивы P&G.

139.

Джордж Броудфут (George Broadfoot), интервью по телефону, 10 мая 2001.

140.

Письмо Дж. Томаса Хальберштадта (G. Thomas Halberstadt) Алану Кентроу (Alan Kantrow), 24 апреля 1984, Архивы P&G; Consumer Reports, August 1949, 357; February 1951, 53–54.

141.

Эдгар Г. Лотспейч (Edgar H. Lotspeich), интервью, 1 марта 1993, Архивы P&G.

142.

Time, 5 October 1953, 92.

143.

Папка и схема «Производство гранул синтетического моющего вещества, 1941–1973» («Synthetic Granules Production», 1941–1973), Архивы P&G.

144.

Относительно перевода Oxydol на синтетическую основу см.: Time, 5 October 1953, 93; Manufacturing Minutes, 7 April 1950, Архивы P&G.

145.

Доклад президента Ричарда Дюпри на ежегодном собрании акционеров (Richard R. Deupree, «President's Report to Shareholders at Annual Meeting», 8 October 1947), Архивы P&G.

146.

Спенсер Кло (Spencer Klaw), «The Soap Wars – A Strategic Analysis», Fortune, June 1963, pp. 123–125, 184–198; данные по долям рынка и прибыли – p. 125.

147.

Джон Смейл (John Smale), письмо авторам, 13 января 2003.

148.

Компания выражала свои цели в показателях роста объема производства, а не размера доходов. Существовало убеждение, что опираться на размер доходов некорректно из-за влияния таких факторов, как инфляция. См.: Джон Смейл, интервью от 8 февраля 2001; Peter Vanderwicken, P&G's «Secret Ingredient», Fortune, July 1974, 75–79, 164–166.

149.

Большая часть выводов в этом разделе взята из следующих источников: Bernard Bailyn et al., The Great Republic: A History of the American People, 4th ed., vol. 2 (Lexington, MA: D. C. Heath

and Co., 1992); Thomas K. McCraw, American Business, 1920–2000: How It Worked (Wheeling, IL: Harlan Davidson, 2000).

150.

Spencer Klaw, «Winner and Still Champion: P&G», Fortune, March 1956, 105–106.

151.

Там же.

152.

«Howard Morgens to Retire After Forty-Four Years with P&G», Moonbeams (внутренний информационный бюллетень P&G), February 1977, 2–3.

153.

Говард Моргенс (Howard Morgens), беседа с Джоном Смейлом (John Smale) и Эдвином Арцтом (Edwin L. Artzt), 18 июня 1994, Архивы P&G.

154.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 16 февраля 1995; Говард Моргенс (Howard Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; Editors of Advertising Age, Procter & Gamble: The House That Ivory Built: 150 Years of Successful Marketing (Lincolnwood, IL: National Textbook Company Business Books, 1989, 28).

155.

Джон Пеппер (John Pepper), интервью от 12 декабря 2002.

156.

McCraw, American Business, 1920–2000, 7–8, 48–49, 209–211.

157.

«Twenty Years of Effort: The Story Behind Crest», Moonbeams, производственное издание, June 1962, 3; Верлинг Вото (Verling Votaw), интервью от 7 апреля 1984.

158.

Editors of Advertising Age, The House That Ivory Built, 24.

159.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 16 февраля 1995, Архивы P&G.

160.

Джим Монтон, «История производства средств по уходу за волосами P&G» (Jim Monton, «Hair Care History at P&G»), презентация 1999, Архивы P&G; Lief, It Floats, 256–257.

161.

Джим Монтон, «История производства средств по уходу за волосами P&G» (Jim Monton, «Hair Care History at P&G»).

162.

Nancy Giges, «Shampoo Rivals Wonder When P&G Will Seek Old Dominance», Advertising Age, 23 September 1974, 3.

163.

Гарри Текленбург (Harry Tecklenburg), речь на ежегодном собрании в Институте промышленных исследований, Финикс, Аризона, 4 мая 1987 (машинописный отчет), 1–2. Архивы P&G.

164.

Procter & Gamble, годовые отчеты за 1955 и 1956 годы; Lief, It Floats, 289.

165.

Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981), 230.

166.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, p. 186.

167.

Bailyn et al., The Great Republic, 485; Margaret Josten and Alan Vonderhaar, «P&G Chief Belies Grey Flannel Myth», Cincinnati Enquirer, 8 July 1979.

168.

McCraw, American Business, 1920–2000; Vanderwicken, P&G's Secret Ingredient, 75; Schisgall, Eyes on Tomorrow, 193.

169.

Дж. Дж. Кэри (G.G. Carey), письмо к Эду Райдеру (Ed Rider), 9 December 2002, Архивы P&G.

170.

McCraw, American Business, 1920–2000, 126.

171.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 193; Замечания Джона Смейла, бывшего председателя совета директоров и генерального директора (John Smale, «Remarks by John G. Smale, Retired Chairman and Chief Executive», P&G Operations Committee, Cincinnati, 3 November 1997, Архивы P&G).

172.

Schisgall, Eyes on Tomorrow, 160, 278; Editors of Advertising Age, The House That Ivory Built, 158–165.

173.

См., например: Klaw, Winner and Still Champion: P&G, Fortune, March 1956, 198.

174.

Уоррен Олбрайт (Warren Albright) (агентство N. W. Ayer), интервью Дж. Дж. Кэри (G. G. Carey), без даты, Архивы P&G.

175.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью от 27 сентября 1987.

176.

Walter Lingle, «How P&G Entered France», машинописная рукопись, 22 июня 1992. Архивы P&G.

177.

Такие негласные соглашения были характерны для химической промышленности, хотя они имели место и в стекольной, электротехнической и других отраслях.

178.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью; Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства, «Биографические данные Уолтера Л. Лингла-мл., второго помощника руководителя, НАСА», 3 марта 1964. Копия в личном деле Уолтера Лингла, Архивы P&G.

179.

Общий обзор этой политической ситуации содержится в работе: Michael C. Meyer and William H. Beezley, eds., *The Oxford History of Mexico* (New York: Oxford University Press, 2000), 576–587.

180.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью.

181.

Моргенс (Morgens), интервью от 11–12 августа 1993; Том Боуер (Tom Bower), интервью [1996?]; «P&G Makes Its Pitch in Europe», *Chemical Week*, 30 March 1963.

182.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), интервью; Уильям Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994.

183.

Сами Шериф (Samih Sherif), интервью от 8 сентября 1996.

184.

Моргенс, интервью от 11–12 августа 1993.

185.

Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 16 февраля 1995; Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994; Эд Артцт (Ed Artzt), интервью от 6 декабря 2002.

186.

О.Б. Батлер (O.B. Butler), интервью от 26–27 сентября 1994.

187.

Procter & Gamble, годовой отчет, 1972, 9.

188.

Там же, 4; Procter & Gamble, годовой отчет, 1971, 3.

189.

Уолтер Лингл (Walter Lingle), цитата по Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, 182.

190.

Уильям Гурганус (William Gurganus), интервью от 27 апреля 1994.

191.

Джим Эдвардс (Jim Edwards), интервью от 7 февраля 2001.

192.

Editors of Advertising Age, *The House That Ivory Built*, 32.

193.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 8 февраля 2001.

194.

Там же; Gary M. Walton and Hugh Rockoff, *History of the American Economy*, 9th ed. (Stamford, CT: Thomson Learning, 2002), 658; McCraw, *American Business, 1920–2000*, 137; Blackford, *Rise of Modern Business*, 182. См. также: Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control* (Cambridge: Harvard University Press, 1990).

195.

Чарльз Фуллграф (Charles Fullgraf), интервью от 20 сентября 1995.

196.

Walton and Rockoff, *History of the American Economy*, 654–655.

197.

Национальный совет по контролю над промышленным загрязнением, «Моющие средства: отчет о ситуации», доклад на совете (National Industrial Pollution Council, «Detergents: A Status Report», Washington, D.C.: National Industrial Pollution Control Council, March 1971); Институт домоводства, «Доклад института о дилемме моющих средств» (Good Housekeeping Institute, «An Institute Report on the Detergent Dilemma», New York: Hearst Corporation, January 1971); Procter & Gamble, Ежегодный отчет (Annual Report, 1971, 5); Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

198.

Том Лейко (Tom Laco), речь в мюзик-холле, 15 декабря 1972. Архивы P&G.

199.

Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997.

200.

Эд Харнесс (Ed Harness), речь в мюзик-холле, 8 декабря 1977, Архивы P&G; Джон Смейл (John Smale), интервью от 6–7 мая 1997; Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, 257.

201.

Том Лейко (Tom Laco), речь в мюзик-холле; Эд Харнесс, речь в мюзик-холле.

202.

«Gone Fishing: Edward Harness Retires from P&G», Moonbeams, производственное издание, March 1984, 23; Oliver M. Gale, «Edward Granville Harness», Университет Цинциннати, интернет-библиотека по бизнесу и экономике, адрес веб-сайта: < http://www.libraries.uc.edu/research/subject_resources/business/book_Edward_Harness.htm > (данные на февраль 2003 г.).