

Анализ успешной практики менеджмента на примере компании Procter & Gamble

Кругликова Е. Д.

*Кругликова Елизавета Денисовна / Kruglikova Elizaveta Denisovna – студент,
факультет Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента,
Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики, г. Санкт-Петербург*

Аннотация: в статье анализируется управленческая деятельность компании Procter & Gamble. На основе полученных результатов формулируется свод принципов, которые направляют деятельность организаций и делают построение брендов успешным.

Ключевые слова: бренд, принципы управления, инновации.

Что означают следующие названия для человека? Marlboro, Coca-Cola, Chevrolet, Sony, Motorola, Nike, Pepperidge Farms, Avis. Скорее всего, каждый человек знает, к каким товарным категориям принадлежат эти марки и чем они отличаются от других марок. Также не исключено, что у человека имеется свое собственное мнение относительно каждой из них, независимо от их функциональности. Procter&Gamble стремится к тому, чтобы потребители знали все ее торговые марки также хорошо и имели к ним глубокое эмоциональное отношение. Но само название P&G не ассоциируется с торговыми марками компании, поскольку она сама этого не хочет и на этот счет у нее имеется иной подход: она отдает каждой новой марке немного своей славы («Новинка от Procter & Gamble!»), но только на первые шесть месяцев и только в качестве заключительного аккорда рекламной кампании. После этого каждая марка P&G должна действовать на рынке самостоятельно и самостоятельно создавать отношения с потребителями.

Так в чем же формула успеха Procter & Gamble? Она заключается (впрочем, это и является сутью бизнеса компании в целом) в построении брендов потребительских товаров: разработке и предложении на рынке продуктов, обладающих такими качествами и вызывающих такие ассоциации, которые потребители ценят больше всего. Короче говоря, деятельность P&G направлена на то, чтобы бренды компании воспринимались как лучший выбор, а приобретенные продукты вызывали у потребителей полное удовлетворение.

Ниже приведены принципы, которые, на наш взгляд, направляют деятельность компании и делают построение брендов успешным.

1. ПОСТУПАТЬ ПРАВИЛЬНО. Правду говоря, поступать правильно не всегда удобно, правильный поступок не самое простое решение дилеммы. Однако поступать правильно – это принципиальный выбор; если компания придерживается такого принципа, то в долгосрочной перспективе обязательно выиграют все стороны. Поэтому, не отступая от этого принципа, Procter & Gamble на протяжении всего своего существования является одной из самых успешных компаний в мире.

Бывший председатель правления компании P&G Оуэн Батлер сказал: «Бесчестный поступок нельзя оправдать никакой потенциальной выгодой, какой бы большой она ни была. Цель не оправдывает средства, потому что неэтические средства, в конце концов, разрушат саму организацию, их использующую» [1, с. 134]. Основатели компании были честными людьми, и они приобрели высокую репутацию благодаря своей порядочности, честности и справедливости, которые остаются отличительными признаками компании и сегодня. P&G постоянно придерживалась поставленных целей, применяя дисциплинарные меры к тем, кто их нарушал, отклоняя сомнительные сделки и прекращая выпускать продукты и бренды, которые могли запятнать репутацию компании.

2. ПОБЕДА ПРЕВЫШЕ ВСЕГО. Стремление во что бы то ни стало добиться успеха, превзойти своих конкурентов, выиграть всегда было определяющим принципом в истории Procter & Gamble. Но для P&G победить – это не только взять верх над конкурентами. Это также достичь собственных целей, превзойти свои предыдущие достижения, максимально реализовать свой потенциал. Побеждать – значит расти.

Поэтому, несмотря на то, что разработка брендов-блокбастеров остается постоянной целью корпорации, выигрывать – это не значит создать какую-то новую продуктовую категорию или бренд. Выигрывать скорее подразумевает последовательность постепенных улучшений, например, снижение общих затрат или увеличение на один пункт контролируемой доли рынка за счет конкурентов.

3. ПОДДЕРЖАНИЕ БРЕНДОВ – ЭТО ПОСТОЯННЫЙ ВЫЗОВ. Система управления марками гарантирует целевое расходование ресурсов компании на возвращение и защиту каждой марки. Поэтому в Procter & Gamble управление каждой маркой рассматривается как отдельный бизнес. За каждой маркой закрепляется бренд-менеджер, который вместе с подчиненной ему бренд-группой отвечает за все, что связано с новой маркой и ее рыночным благополучием, особенно за отношение к ней потребителей.

«Даже самое лучшее можно улучшить» - именно такой стратегии придерживается компания, и не безосновательно Нейл Мак-Элрой заметил: «Нас толкает вперед неудовлетворенность достигнутым» [2,

с. 106]. Процесс совершенствования никогда не прекращается. P&G непрерывно улучшает все свои торговые марки. Например, формулу и упаковку стирального порошка Tide улучшали более 70 раз, и мы можем заметить, что с момента его выпуска в 1946 году и по сей день он остается «вечнозеленым» брендом.

4. ЖЕЛАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ – ЗАКОН. Procter & Gamble верит, что потребители должны быть в центре всего, что делает компания («потребитель – босс»), так как именно они выступают последней «судебной инстанцией», решающей, кто победит на рынке, а кто проиграет. P&G доверяет потребителям, хорошо понимает, уважает и не обманывает их, поскольку ее будущее зависит от их ответного доверия к качеству и потребительской ценности марок компании.

Однажды некий помощник бренд-менеджера компании предложил увеличить выпускное отверстие тюбика Crest, чтобы зубная паста заканчивалась быстрее. Но руководство решительно отвергло эту идею, посчитав ее обманом потребителя.

Следует отметить, что в среде специалистов P&G известна не только как крупная успешная компания, но и как первый производитель потребительских товаров, построивший свой успех, во-первых, на доскональном понимании нужд потребителей, которое достигается путем систематических и скрупулезных программ исследования, и, во-вторых, на разработке и продаже действительно необходимых покупателям товаров.

5. ПОСТОЯННОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К ИННОВАЦИЯМ. Выпуск новой продукции и постоянные инновации всегда были основным средством создания и поддержания брендов P&G. В свою очередь, это требует существенных инвестиций в исследования и разработки (НИОКР): P&G тратит 4 - 5% своего чистого дохода на НИОКР, что больше расходов любой другой компании в отрасли. В 17 разбросанных по всему миру научно-исследовательских центрах компании работают 7 тысяч ученых.

Инновации, которые помогают выделить продукцию компании среди предложений конкурентов в сфере упаковки, рекламы и продвижения, чрезвычайно важны для создания сильных и рассчитанных на долгую жизнь брендов.

6. БЫТЬ ПИОНЕРАМИ ПЕРЕМЕН. Если компании не удастся предвидеть перемены и стать их пионерами, то ни о каком успехе компании и речи не может быть. P&G поняла, что чтобы добиться лучших результатов, надо стать лидером перемен, а не просто наблюдать за ними или пытаться противостоять. Также перемены должны происходить и внутри самой компании. Отсюда возникли такие новшества в управлении и организации P&G, как бренд-менеджмент в 1930-е годы, создание отделений в 1950-х, система управления по продуктовым категориям в 1980-х, интегрированные производственные системы и глобальная матричная организация в 1999-х и 2000-е годы. Все эти инициативы помогли компании двигаться вперед.

7. ДЛИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ. Сторонние организации могут значительно способствовать успеху компании, поэтому с ними следует сохранять добрые отношения. Procter & Gamble строит и ценит долгосрочные, основанные на доверии отношения как со своими сотрудниками, так и со сторонними организациями, которые включают поставщиков сырья, рекламные агентства, консультантов по дизайну упаковки, компании по проведению исследований и даже научное сообщество. Например, сотрудничество с поставщиком ферментов позволило изобрести фермент Carezyme, включенный в состав порошка Tide и предотвращающий выцветание вещей при стирке.

8. ВЫБИРАЙТЕ ПРОСТОЕ И ОТЛИЧИТЕЛЬНОЕ НАЗВАНИЕ И УПАКОВКУ ДЛЯ МАРКИ. Название и упаковка – важнейшие составляющие товара. Ivory, Crisco, Tide, Pampers, Downy, Prell, Zest – названия марок P&G обычно состоят из одного-двух слогов, легко произносятся и запоминаются, и их не спутаешь с другими названиями. Они часто означают некую характеристику, подсказывающую назначение товара. Так, смягчителю ткани хорошо подходит в качестве названия английское слово Downy, означающее «мягкий, как пух».

Упаковка – это лицо марки, то, что запоминается. Когда упоминаешь марку, перед мысленным взором покупателя всплывает именно упаковка, поэтому к вопросу дизайна нужно подходить осторожно. P&G стремится включить в дизайн упаковки элементы, согласующиеся с позиционированием марки. Например, карапуз на упаковках Pampers ассоциируется с нежностью и мягкостью.

Мы пришли к выводу, что для успешных, ориентированных на будущее компаний характерно умение адаптироваться к переменам на рынке и в то же время сохранять свои ключевые ценности, принципы и правила. Это организации, которые «чтут свои традиции и содействуют прогрессу», и P&G не раз продемонстрировала, что принадлежит к их числу.

Ниже приведены несколько «секретов» P&G, которые касаются управленческих действий по «сохранению традиций» и поддержке культуры среди служащих организации, а также управленческих усилий по «содействию прогрессу».

1) «Не могу поступиться принципами». Эд Харнесс определил искусство соблюдения принципов так: «При принятии непростого решения, согласующегося с принципами, обычно приходится идти на краткосрочные жертвы, чтобы придерживаться нравственных норм» [2, с. 162]. В 1960-е годы в обществе

разгорелась дискуссия о стиральных порошках, содержащих фосфаты, которые якобы вызывают зарастание водоемов водорослями. Некоторые производители порошков решили предложить покупателям товар, не содержащий фосфатов, но который вследствие этого стирал плохо и содержал щелочные и другие едкие вещества. Но P&G не поступилась своими принципами заботы о потребителях, качестве продукции и порядочности и просто изъяла порошки с рынков.

2) Уважайте своих служащих. «P&G – это ее люди и основные ценности в их жизни» - так прописано в декларации P&G о цели компании. Приведем часто цитируемые слова Ришара Дюпре, не требующие комментария: «Если нам оставят наши деньги, здания и марки, но заберут наших людей, компания рухнет. Но если поступят наоборот – заберут деньги, здания и марки, оставив людей, - то мы за 10 лет все восстановим» [2, с. 238].

3) Принимайте на работу только лучших кандидатов. Поскольку в P&G строго придерживаются правила выдвигать на руководящие посты людей из числа собственных сотрудников, то к найму персонала относятся очень серьезно.

4) Наставничество. Быть эффективным менеджером в P&G - это содействовать развитию бизнеса и содействовать развитию организации. Последнее означает ответственность как за собственный профессиональный рост, так и за профессиональный рост своих подчиненных. Поэтому руководители разных уровней должны рассматривать любой случай взаимодействия со своими подчиненными как возможность для наставничества.

5) Открывайте в людях лидерские качества. Руководители P&G поощряют своих подчиненных брать на себя ответственность и принимать решения - активную лидерскую роль.

6) Вникайте в дело. Побуждение служащих брать на себя ответственность и лидерские функции не означает, что менеджеры должны самоустраниться от дела. Руководители P&G большую часть своего рабочего времени проводят в «машинных залах» компании, т.е. «вникают в дело». Так, менеджеры посещают научно-исследовательские и производственные посещения, а также выезжают в магазины с проверками и посещают потребительские фокус-группы.

7) Вознаграждайте за хорошую работу, а не только за результаты. Хотя результаты и важны, но это не единственный критерий хорошей работы. Если служащий не получил запланированные показатели, не обязательно, что его накажут; во внимание принимаются уважительные причины и факторы, на которые он не в силах повлиять. И наоборот, даже когда работник выполнил все намеченное, считается, что он плохо поработал, если были упущены какие-то возможности.

8) Бережное отношение к новым идеям. В большой организации, безусловно, новые идеи, потенциал которых не заметен сразу, могут затеряться. Но в P&G понимают, что необходимо поддерживать поборников новых идей, если это действительно новые идеи, а не просто незначительные инновации. Ведь компании нужны новые крупные марки, способные приносить миллиарды долларов.

9) Не следует мыслить вразрез с общепринятой установкой. Лучше просто поменять ее. Некоторые осуждают P&G за то, что ее верования и установленные порядки слишком структурированы, что мешает быстро реагировать на изменения рыночных условий и создавать творческие подходы к решению проблем. Но на деле ситуация такова: хотя P&G не спешит отказываться от проверенных временем порядков и верований, однако если старые методы перестают действовать, компания их переоценивает и по необходимости меняет.

Таким образом, ключевым фактором успеха компании Procter & Gamble стало выстраивание организационных черт, присущих великим компаниям, а не стремление ударить по рынку товарной идеей и оседлать взлетающую кривую жизненного цикла привлекательного продукта.

Литература

1. Дайер Д. Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов: пер. с англ. М., 2005. 523 с.
2. Декер Ч. Л. 99 секретов успеха P&G. М., 2006. 306 с.
3. The Procter & Gamble Company. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble (дата обращения: 05.05.2016).
4. Procter & Gamble. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.pg.com/ru_RU/ (дата обращения: 09.05.2016).